

## Współczesna nauka o organizacji i zarządzaniu wniesć może znacznie większy wkład do rozwoju współczesnej gospodarki i współczesnego społeczeństwa, niż dzieje się to dotąd.

Zarządzanie tradycyjnie zajmuje się strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw i ich funkcjonowaniem, co pozwala stosując metodologię nauki o organizacji i zarządzaniu rozważać relacje tworzące się formalnie, ale też spontanicznie między różnymi organizacjami, tak w skali gminy, powiatu, województwa, jak i w skali poszczególnych państw i całego świata. Relacje te tworzą sieci relacji międzyorganizacyjnych.

W skali gminy interesuje nas oddziaływanie gminy (rada gminy, wójt, urząd gminy) na organizacje działające na terenie gminy.

Wzajemne oddziaływanie poszczególnych organizacji, jak i grup organizacji czy przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, instytucje oświaty i kultury powodują powstawanie specyficznego zjawiska równoczesnej współpracy i rywalizacji. Zjawisko to zostało dostrzeżone przez Michaela Portera.

W artykule „Konkurencyjna przewaga narodów” M. Porter wykazał, że konkurencyjność poszczególnych lokalizacji ma korzenie przede wszystkim w naturze środowiska gospodarczego, jakie otacza firmę. Jeśliby wykorzystać możliwości, jakie daje równoczesna współpraca i rywalizacja organizacji na terenie gminy bez specjalnych nakładów finansowych, zwiększając tylko wiedzę, zmieniając świadomość i postawy uczestników można osiągnąć wzrost konkurencyjności gminy, wpływać na wzrost przedsiębiorczości w gminie, poprawić konkurencyjność i zwiększyć innowacyjność organizacji działających na terenie gminy.

Współcześnie uważa się, że struktury organizacyjne, także w gminie, powinny być raczej zdecentralizowane, niż scentralizowane, czyli raczej płaskie (a więc mające jak najmniej szczebli kierowniczych) niż hierarchiczne (z dużą liczbą szczebli kierowniczych - kierownik zespołu, naczelnik, dyrektor departamentu, itd.).

Współcześnie kluczowe znaczenie ma przekroczenie przez rady gminy, wójtów, pracowników urzędów gmin tradycyjnych ograniczeń sprowadzających się do pasywnego administrowania w zakresie prawnie określonych kompetencji. Idee Nowej Gospodarki przedstawione chociażby w pracy K. Kelly czy D. Osborne`a i T. Gaeblera wyrażają się w kreatywnym i twórczym podejściu do powierzonych zadań. O ile w decyzji administracyjnej tradycyjnie wystarczyła decyzja zgodna z prawem, to obecnie idzie o decyzję zgodną z prawem, ale optymalną, otwierającą nowe możliwości twórczego działania w danym zakresie. Ma to szczególne znaczenie w czasach współczesnych charakteryzujących się dużą i ciągłą zmiennością, co powoduje konieczność dużej otwartości i dużej elastyczności, by umiejętnie wyjść naprzeciw bieżącym wymogom i zachować konkurencyjność.

Styl funkcjonowania szefów powinien być raczej partycypacyjny (a więc zachęcający podwładnych do dialogu i współpracy z szefem) niż autorytarny - kiedy to szef tworzy nadmierny dystans między sobą i podwładnymi.

Badania naukowe przeprowadzone w gminach Polski Wschodniej wskazują na celowość i wręcz konieczność współpracy między poszczególnymi organizacjami, co może wywołać analizowany wcześniej porterowski fenomen równoczesnej współpracy i rywalizacji. W szczególności dotyczy to inicjatyw takich jak związki gmin i porozumienia międzygminne.

### Przykład dobrych praktyk

#### Współpraca gmin i mikroprzedsiębiorstw lokalnych:

Gmina Bejsce położona w pobliżu Uzdrowiska Busko i niedaleko jury krakowsko- częstochowskiej. Wójt gminy zainicjował rozwój agroturystyki, planuje także realizację kilku projektów organizacyjnych i inwestycyjnych mogących przyciągnąć turystów. Jako magnes przyciągający turystów mogą być instalacje dostarczające alternatywnych źródeł energii takie jak wiatraki, baterie solarne oraz biogazownia. Część inwestycji już jest realizowana.

Innym przykładem jest gmina Morawica. Fenomen jej rozwoju wiąże się ze zdolnościami menedżerskimi wójta i grona jego współpracowników. W latach 90-tych ubiegłego wieku wójt, w odróżnieniu od innych wójtów okolicznych gmin, rozpoczął sprzedaż gruntów po promocyjnych cenach dla osób planujących wybudować dom w celu zamieszkania w gminie.

W szybkim czasie liczba mieszkańców wzrosła, a wpływy do budżetu gminy zwiększyły się. Wójt przeznaczył te środki na inwestycje w infrastrukturę drogową, kanalizację i wodociągi, co zwiększyło zainteresowanie gminą kolejnych chętnych do osiedlenia się i nowych inwestorów. Poziom życia w gminie wzrósł. Dynamicznie rozwinęła się też mikroprzedsiębiorczość.

W 2004 roku gmina wystąpiła z inicjatywą budowy lotniska Cargo w przyległej wsi Obice. Należy spodziewać się, że realizacja tej inicjatywy zdynamizuje rozwój infrastruktury w gminie oraz okolicznych gminach i zdynamizuje rozwój przedsiębiorczości.

Autorzy opracowania „Organizowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym” wydanego w ramach Projektu „Kompetentna Gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym” stoją na stanowisku, iż powstanie samorządów lokalnych w 1990 roku stworzyło nowe, atrakcyjne możliwości rozwoju społeczności lokalnych.

Zasada subsydiarności umożliwia organizowanie się społeczności lokalnych, daje niespotykane dotąd w Polsce możliwości inicjatywy lokalnej i przedsiębiorczości – tworzy ramy dla kształtowania społeczności obywatelskiej.

Powstające po 1990 roku rady gminy i urzędy gmin winny zdaniem autorów budować zręby swojej działalności we współpracy ze środowiskiem lokalnym i postępować tak by działalność ich wyrastała z oczekiwań i aspiracji środowiska lokalnego, takie działanie rady gminy, wójta, urzędu gminy można by określić jako *governance* – czyli raczej zarządzanie niż administrowanie czy rządzenie właściwe scentralizowanym strukturalnym organizacjom państw niedemokratycznych. Legitymacja działania powinna być budowana „od dołu”, a nie z nadania „od góry”.

Zgodnie z nauką o organizacji i zarządzaniu organizowanie polega na tworzeniu struktur pewnych całości. Radzie gminy, wójtowi, urzędowi gminy w tej domkniętej całości przypada ważna rola. Zgodnie z ustawą o samorządzie lokalnym wykonują oni określone czynności władcze, rzecz w tym, że współcześnie oczekuje się od nich nie tylko postępowania zgodnie z prawem i w ramach prawa, ale do przejawiania zgodnie z prawem i w ramach prawa określonej inicjatywy i określonej przedsiębiorczości.

W tych warunkach terytorium gminy może stać się siecią relacji międzyorganizacyjnych, w której wiele podmiotów w ramach swoich możliwości działa dla dobra własnego i wspólnego.

Na zakończenie jeszcze raz należy podkreślić, że ilekroć mówimy o współpracy to rozumieć należy ją szerzej – w zasadzie jako i współpracę i rywalizację.

*prof. Zbigniew Olesiński*  
Koordynator grupy ekspertów funkcji organizacyjnej  
Projektu „Kompetentna Gmina”

**Gminy biorące udział w Projekcie „Kompetentna Gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym”, oprócz udziału w tradycyjnych szkoleniach stacjonarnych dopasowanych do ich potrzeb, mają również możliwość uczestnictwa w bezpłatnych szkoleniach e-learningowych.**

Zakres tematyczny szkoleń e-learningowych obejmuje: języki obce (angielski i niemiecki na trzech poziomach zaawansowania), edytor tekstów, arkusze kalkulacyjne, grafika prezentacyjna, MS Publisher. Ze szkoleń realizowanych poprzez platformę zdalnej nauki ([www.supermemo.net.pl](http://www.supermemo.net.pl)) skorzysta 400 osób z pięciu województw polski wschodniej.

Poprzez platformę zdalnej nauki oprócz cyklu szkoleniowego będzie można wziąć udział w forum merytorycznym i skorzystać ze zdalnych konsultacji merytorycznych z lektorem/trenerem. Niewątpliwą zaletą tego typu szkoleń jest 24-godzinny dostęp do materiałów szkoleniowych na platformie e-learningowej [www.supermemo.net.pl](http://www.supermemo.net.pl) przez cały okres trwania szkolenia, dostęp do opiekuna technicznego, w przypadku pytań dotyczących nauki na platformie e-learningowej czy też dostęp do opiekuna merytorycznego, który będzie odpowiadał na pytania i wątpliwości uczestnikom. Szkolenia te zapewniają również dostęp do narzędzi umożliwiających komunikację z innymi użytkownikami kursu oraz z opiekunem merytorycznym i technicznym m.in. poprzez forum, chat, e-mail, a także możliwość bezpłatnej kontynuacji nauki oraz dostęp do powtórek po ukończeniu kursu.

[www.kompetentnagmina.pl](http://www.kompetentnagmina.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego