

Michał Flieger

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

PRÓBA OCENY ZASTOSOWANIA I SKUTECZNOŚCI METOD ZARZĄDZANIA W GMINACH

Wstęp

Obserwując dynamiczne i trudnoprognozowalne zmiany w otoczeniu społecznym, gospodarczym, politycznym i kulturowym każdego rodzaju organizacji, wydaje się, że tradycyjne zarządzanie gminą ulega szybkiej dewaluacji. Nie wystarczy już proste administrowanie – należy skutecznie planować, organizować, motywować, przewodzić i kontrolować, czyli efektywnie zarządzać gminą. Ma to na celu dopasowanie oferty gminy do wciąż rosnących wymogów społeczności lokalnej i efektywne świadczenie usług, które są ustawowym zadaniem gminy.

Dodatkowa presja na skuteczne zarządzanie gminą wywoływana jest przez konieczność budowania przez gminy przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych gmin. Wiąże się to z rywalizowaniem o nowe inwestycje w wyniku skutecznego wspierania przedsiębiorczości. Sprawny mechanizm zarządzania operacyjnego w gminie jest jednym z instrumentów wspierania przedsiębiorczości, a zatem wpływa na poziom rozwoju gospodarczego gminy, nowe miejsca pracy, poziom dochodów społeczności lokalnej i ogólne zadowolenie ludności.

Jak wspomniano wcześniej, metody zarządzania są szczególnie przydatne na poziomie operacyjnym, ponieważ mają najwyższy stopień konkretyzacji, w odniesieniu do koncepcji i modeli zarządzania¹. Konieczność ich znajomości i stosowania w celu efektywnego zarządzania w przedsiębiorstwach komercyjnych nie budzi żadnych wątpliwości. Powstaje jednak pytanie: Czy klasyczne metody zarządzania są stosowane przez gminy w bieżącej działalności? Jeżeli gmina uważa, że stosuje daną metodę, jakie instrumenty i działania w jej ramach są preferowane i jak

¹ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 7-8.

ocenia jej skuteczność? Ponadto, jaka jest rzeczywista znajomość i zastosowanie metod zarządzania w gminach, biorąc pod uwagę instrumenty stosowane przez gminy w ramach deklarowanych metod (czy istnieje spójność pomiędzy deklarowaniem stosowania danych metod przez gminę i ich faktycznym zastosowaniem, biorąc pod uwagę istotę tych metod?).

Odpowiedź na powyższe pytania jest podstawowym celem opracowania. Zgromadzone informacje pozwolą wzbogacić wiedzę dotyczącą sposobu współczesnego zarządzania operacyjnego gminą i przyczynią się do diagnozy poziomu znajomości i umiejętności stosowania klasycznych metod zarządzania w gminach. Wydaje się, że wyniki badań dotyczących niniejszej tematyki są wciąż śladowe w literaturze przedmiotu, stąd uzasadniona wydaje się każda próba zgłębienia tego tematu.

W celu uzyskania powyższych informacji przeprowadzono badania ankietowe w 30 losowo wybranych gminach, głównie z terenu Wielkopolski. Kwestionariusz ankietowy skierowano do osób zarządzających daną gminą.

Ogólna charakterystyka metod zarządzania

Metoda zarządzania jest to systematyczny sposób postępowania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów. Metody w takim ujęciu mogą charakteryzować się różnym stopniem uogólnienia, czyli mogą być mniej lub bardziej szczegółowo zarysowane². Dla potrzeb niniejszego opracowania szczególnie istotne jest odróżnienie metod zarządzania od technik organizatorskich, które są przedmiotem odrębnych badań autora. Techniki organizatorskie rozpatrywane są na największym poziomie konkretyzacji i swym charakterem zbliżają się do procedury lub recepty. Metoda nie może być zbyt ostro zarysowana, powinna wskazywać kierunek działania i umożliwiać podjęcie działań alternatywnych, prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu³.

Dla potrzeb niniejszego opracowania badaniu poddano czternaście najbardziej popularnych, klasycznych metod zarządzania: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez komunikowanie, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez grupy autonomiczne, zarządzanie przez formalizację, zarządzanie przez nadzór i kontrolę, zarządzanie przez koła jakości, zarządzanie przez kulturę organizacyjną, zarządzanie przez wywoływanie konfliktów, zarządzanie przez kryzysy oraz zarządzanie przez marketing wewnętrzny.

² Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 7-8.

³ O. Czerniewicz, *Z publikacji zagranicznych*, „Problemy Organizacji” 1966, nr 5.

Zastosowanie powyższych metod zarządzania w zarządzaniu operacyjnym organizacją oznacza, że osoby pełniące funkcje kierownicze posiadają wiedzę i umiejętności w zakresie optymalizacji procesów zarządzania. Skutkuje to lepszym wykorzystaniem potencjału pracowniczego dla osiągnięcia celów organizacji bez ponoszenia znacznych dodatkowych kosztów ich realizacji, działania zarządu bowiem mają w dużym stopniu charakter czysto społeczno-psychologiczny i organizatorski. Dodatkowo wydaje się, że powyższe metody mogą być stosowane w każdego rodzaju organizacji, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności i charakteru własności. Chodzi bowiem o skuteczność osiągnięcia celów i wzrost efektywności działań, niezależnie od tego, czy mają one charakter komercyjny czy publiczny. Zatem również gminy, jako organizacje realizujące różnego rodzaju cele, mogą i powinny wykorzystywać metody zarządzania dla poprawy efektywności działań pracowników i realizacji założonych celów.

Zastosowanie i skuteczność metod zarządzania w badanych gminach

Jak wspomniano we wstępie niniejszego opracowania, jednym z jego celów jest ustalenie, w jakim zakresie gminy stosują badane metody zarządzania w zarządzaniu na poziomie operacyjnym. Wyniki badań w tym zakresie podzielone zostały na dwie grupy: zastosowanie przez gminy metod zarządzania określone na podstawie deklaracji gmin oraz zastosowanie przez gminy metod zarządzania po dokonaniu merytorycznej oceny, czy deklarowana metoda faktycznie nią jest (tabela 1). Oceny tej dokonano na podstawie opisu działań i instrumentów, które gminy umieściły w ankiecie, charakteryzując praktyczny wymiar jej zastosowania na swoim terenie.

Wyniki badań dotyczące grupy pierwszej prezentuje tabela 1. Według deklaracji badanych gmin, najczęściej stosowana jest metoda zarządzania przez motywowanie (93,3%), zarządzania przez komunikowanie (90,0%), zarządzania przez nadzór i kontrolę (90,0%), zarządzanie przez delegowanie uprawnień (86,6%), zarządzania przez cele (80%), zarządzania przez zadania (80%) oraz zarządzania przez formalizację (76,6%). Jak wynika z badań, rzadko deklarowane jest stosowanie metody zarządzania przez koła jakości (20,0%), zarządzania przez wywoływanie konfliktów (10,0%) oraz zarządzania przez kryzysy (3,3%).

Wyniki badań dotyczące metod faktycznie stosowanych przez dane gminy przedstawia również tabela 1. Najczęściej stosowane w gminach metody to: zarządzanie przez nadzór i kontrolę (90,0%), zarządzanie przez motywowanie (83,3%), zarządzanie przez formalizację (73,3%) oraz zarządzanie przez komunikowanie (70,0%). Rzadko stosowane metody to zarządzanie przez koła jakości (10%), za-

Tabela 1. Deklarowane i rzeczywiste zastosowanie metod zarządzania oraz rozbieżności pomiędzy deklarowanymi i stosowanymi metodami zarządzania w badanych gminach

Nazwa instrumentu. Zarządzanie przez:	Deklarowana liczba przypadków stosowania danej metody w szt.	Deklarowana liczba przypadków stosowania danej metody w %	Faktyczna liczba przypadków stosowania danej metody w szt.	Faktyczna liczba przypadków stosowania danej metody w %	Różnica pomiędzy liczbą deklarowaną i faktyczną w szt.	Różnica pomiędzy liczbą deklarowaną i faktyczną w %
Motywowanie	28	93,3	25	83,3	3	10,7
Komunikowanie	27	90,0	21	70,0	6	22,2
Nadzór i kontrolę	27	90,0	27	90,0	0	0,0
Delegowanie uprawnień	26	86,6	20	66,6	6	23,0
Cele	24	80,0	6	20,0	18	60,0
Zadania	24	80,0	19	63,3	5	20,8
Formalizację	23	76,6	22	73,3	1	4,3
Kulturę organizacyjną	21	70,0	14	46,6	7	23,4
Partycypację	19	63,3	15	50,0	4	21,0
Grupy autonomiczne	10	33,3	8	26,6	2	20,0
Marketing wewnętrzny	10	33,3	2	6,6	8	80,0
Koła jakości	6	20,0	3	10,0	3	50,0
Wywoływanie konfliktów	3	10,0	1	3,3	2	66,6
Kryzysy	1	3,3	1	3,3	0	0,0

Źródło: Opracowanie własne.

zarządzanie przez marketing wewnętrzny (6,6%), zarządzanie przez wywoływanie konfliktów (3,3%) oraz zarządzanie przez kryzysy (3,3%).

Jak pokazują wyniki zebrane w tabeli 1, istnieje duża rozbieżność pomiędzy metodami zarządzania, które są faktycznie stosowane w gminach i metodami deklarowanymi przez gminy. Szczególnie dużo nieporozumień związanych jest z metodą zarządzania przez marketing wewnętrzny, gdzie różnica pomiędzy deklarowaną i faktyczną ilością przypadków stosowania tej metody wynosi aż 80,0%. Dowodzi to ogólnego niezrozumienia istoty tej metody przez osoby zarządzające gminami. Najczęściej wymieniane przez gminy błędne instrumenty w ramach tej metody to

ograniczenie się do badania atmosfery pracy, organizacja spotkań integracyjnych, ograniczenie się do rozmowy z pracownikami na temat ich problemów, ograniczenie się do poprawy warunków pracy, nagradzanie inicjatywy pracowników oraz stosowanie nagród indywidualnych.

Wiele nieporozumień powoduje także metoda zarządzania przez wywoływanie konfliktów. 66,6% gmin błędnie zadeklarowało stosowanie tej metody w bieżącym zarządzaniu. Do wymienianych instrumentów w jej ramach, które nie stanowią o zastosowaniu tej metody, należą nieporozumienia dotyczące poziomu wynagrodzenia w gminie, łagodzenie konfliktów przez burmistrza, podejmowanie odpowiednich kroków prowadzących do rozwiązania sytuacji problemowych oraz wyciąganie wniosków z sytuacji konfliktowych.

Kolejną metodą, w stosunku do której istnieje w gminach wiele niejasności, jest zarządzanie przez cele. Aż 60% gmin (18 gmin z 24)⁴ deklaruje w badaniach zastosowanie tej metody wymienia instrumenty, które nie są jej elementami lub które stosowane są wybiórczo, nie decydując o zastosowaniu tej metody w pełni. Należą do nich przede wszystkim: ograniczenie się do opracowania budżetu gminy, dążenie do jego wykonania, realizacja inwestycji gminnych, istnienie celów strategicznych w gminie, opracowanie strategii rozwoju gminy i wieloletniego planu inwestycyjnego. Wśród błędnie wymienianych instrumentów w ramach zarządzania przez cele znalazły się także takie działania, jak: wprowadzenie ISO, prowadzenie monitoringu, nadzór i kontrola, instrukcje do wykonania celów, sesje rady gminy, rozwój infrastruktury i premie samorządowe.

Również metoda zarządzania przez koła jakości została niepoprawnie zdefiniowana przez dużą część ankietowanych gmin. Aż 50% z nich błędnie zakłada, że stosuje tę metodę w praktyce. Tutaj do instrumentów nienależących do metody zarządzania przez koła jakości, a wskazywanych przez gminy, zaliczyć można sporadyczne konsultacje pracowników różnych komórek organizacji w przypadku zaistnienia trudności, posiadanie wydziału organizacyjnego odpowiadającego za jakość relacji z interesariuszami oraz posiadania ISO.

Kolejną metodą sprawiającą trudność osobom zarządzającym gminami jest zarządzanie przez kulturę organizacyjną. Wyniki badań wskazują, że 23,4% badanych gmin błędnie uważa, że stosuje tę metodę w bieżącym zarządzaniu gminą (tabela 1). Do najczęściej wymienianych instrumentów, które nie wchodzą w jej zakres, należy rekrutacja pracowników pod kątem merytorycznym, posiadanie regulaminu organizacyjnego, tworzenie podłoża do realizacji wieloletnich zadań strategicznych, koncentracja jedynie na sposobie ubierania się pracowników gminy, wartości prezentowane przez pracowników, a nie ich kształtowanie oraz opracowanie dokumentów gminnych w postaci regulaminów i kodeksów, gdzie określone są wymagania co do postaw pracowników gminy.

⁴ Należy zwrócić uwagę na powszechność pomyłek z ramach tej metody; 24 gminy zadeklarowały jej stosowanie, przy czym aż 18 uczyniło to błędnie.

Kolejną metodą, która jest niewłaściwie identyfikowana przez badane gminy, jest zarządzanie przez delegowanie uprawnień (tabela 1). 23,0% badanych gmin wskazało na zastosowanie tej metody, choć faktycznie stosowane przez nie instrumenty wymienione w ankietach badawczych nie należą do jej istoty. Do instrumentów tych zaliczyć można prezentowanie gminy na spotkaniach z przedsiębiorcami oraz władzami innych gmin przez wydelegowanych pracowników, ograniczenie delegacji do zadań określonych wyjątkowo przez burmistrza gminy w formie pisemnej, tworzenie grup zadaniowych, posiadających kompetencje do wykonania konkretnego zadania oraz istnienie regulaminów organizacyjnych.

Wiele nieporozumień związanych jest również z metodą zarządzania przez komunikowanie, gdzie 22,2% badanych gmin błędnie ocenia fakt stosowania tej metody (tabela 1). Najczęściej wymieniane przez gminy instrumenty, które nie są istotą tej metody, to sam fakt wykorzystywania sieci internetowej w bieżących działaniach gminy, nagrody okresowe, istnienie Biura Komunikacji Społecznej oraz określenie powiązań strukturalnych w regulaminie organizacyjnym.

Jak pokazują wyniki badań przedstawiane w tabeli 1, tylko dwie metody zarządzania zostały bezbłędnie zidentyfikowane przez badane gminy. Pierwszą z tych metod jest zarządzanie przez kryzysy. W tym przypadku jednak trafność ta wynikać może z jej bardzo rzadkiego zastosowania, ponieważ tylko jedna gmina spośród badanej grupy zadeklarowała zastosowanie tej metody w bieżącym zarządzaniu.

Drugą z tych metod, która zasługuje na szczególną uwagę, jest metoda zarządzania przez nadzór i kontrolę. Jak pokazują wyniki badań, jest to metoda powszechnie deklarowana przez badane gminy (90,0% badanych gmin – tabela 1). Dodatkowo, po dokonaniu analizy instrumentów, jakie stosowane są przez badane gminy w ramach tej metody, stwierdzić należy, że wszystkie gminy, które zadeklarowały jej stosowanie, czynią to stosując właściwe instrumenty. Stąd wszystkie gminy deklarujące zastosowanie metody zarządzania przez nadzór i kontrolę faktycznie tę metodę stosują (tabela 1). Jest to jedyna metoda zarządzania z badanej grupy, która jest dobrze znana i szeroko stosowana przez gminy.

Należy również zwrócić uwagę na metodę zarządzania przez formalizację. Deklarowana liczba zastosowań tej metody wynosi 23 gminy (tabela 1). Po dokonaniu analizy wyników stosowanych przez gminy instrumentów w ramach tej metody okazało się, że faktycznie stosuje ją 22 spośród badanych gmin (tabela 1). Różnica pomiędzy udziałem gmin deklarujących zastosowanie tej metody a udziałem gmin faktycznie ją stosujących wynosi 4,3% (1 gmina z 23 – tabela 1). Stąd należy uznać, że metoda ta będąc często deklarowaną przez badane gminy jest im dobrze znana i jest stosowana w sposób prawidłowy.

Jednym z celów badań metod zarządzania w gminach była ocena ich skuteczności. Przy analizie wyników pod uwagę nie brano wszystkich gmin deklarujących zastosowanie danej metody, a jedynie te gminy, które faktycznie daną metodę stosują (zgodnie z tabelą 1). W ten sposób zebrano opinie dotyczące skuteczności me-

to zarządzania od tych gmin, które poprawnie stosują je w bieżącym zarządzaniu. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 2⁵.

Tabela 2. Ocena skuteczności stosowanych metod zarządzania w gminach

Nazwa instrumentu	Liczba przyznanych ocen	Najniższa przyznana ocena	Najwyższa przyznana ocena	Średnia przyznanych ocen
Zarządzanie przez kryzysy	1	6	6	6,00
Zarządzanie przez cele	6	4	6	5,00
Zarządzanie przez zadania	18	4	6	5,00
Zarządzanie przez kulturę organizacyjną	12	3	6	4,91
Zarządzanie przez formalizację	21	4	6	4,90
Zarządzanie przez delegowanie uprawnień	20	4	6	4,80
Zarządzanie przez komunikowanie	19	3	6	4,70
Zarządzanie przez nadzór i kontrolę	21	4	6	4,52
Zarządzanie przez motywowanie	24	3	6	4,45
Zarządzanie przez grupy autonomiczne	7	4	5	4,42
Zarządzanie przez partycypację	13	2	5	4,30
Zarządzanie przez koła jakości	3	3	5	4,00
Zarządzanie przez wywoływanie konfliktów	1	2	2	2,00
Zarządzanie przez marketing wewnętrzny	0	0	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyniki dotyczące oceny skuteczności stosowanych metod zarządzania w gminach należy zauważyć, że ogólny poziom przyznawanych przez gminy punktów jest wysoki, co oznacza, że gminy raczej wysoko oceniają skuteczność stosowanych metod zarządzania (tabela 2). Dodatkowo należy zwrócić uwagę na relatywnie niewielki zakres wahań punktów przyznawanych poszczególnym metodom, co wskazuje na względną jednorodność gmin co do poziomu skuteczności stosowanych metod zarządzania. Na uwagę zasługuje również brak ocen najniższych (1) w całej tabeli i jedynie dwa przypadki oceny na poziomie dwóch punktów, co sugeruje przynajmniej średni poziom zadowolenia gmin ze skuteczności większości stosowanych metod.

Biorąc pod uwagę oceny średnie, najwyżej oceniono skuteczność metody zarządzania przez kryzysy (średnia 6 – tabela 2). Należy jednak zwrócić uwagę, że tylko jedna z badanych gmin stosuje tę metodę w praktyce i choć ocenia jej skuteczność bardzo wysoko, to znaczenie tej oceny jest nieco ograniczone. Bardzo wysoko oce-

⁵ Gminy dokonały subiektywnej oceny skuteczności stosowanych metod zarządzania w skali od 1 do 6. Przyjęto, że oceny w przedziale 0-1,99 oznaczają brak efektywności metody, oceny 2-3 – niewielką efektywność, oceny 3,01-4,00 – średnią efektywność, oceny 4,01-4,99 – wysoką efektywność i oceny w przedziale 5-6 – bardzo wysoką efektywność.

nione zostały kolejne dwie metody w tabeli 2 – zarządzanie przez cele i zarządzanie przez zadania (średnia 5 punktów – tabela 2). Na wyjątkową efektywność tych metod wskazuje wysoki poziom przyznawanych punktów (oceny najniższe – 4 punkty, oceny najwyższe – 6 punktów), co oznacza wysoką jednomysłność co do ocen wśród badanych gmin, oraz relatywnie duża liczba dokonanych ocen, szczególnie w przypadku metody zarządzania przez zadania (18 gmin).

Zdecydowana większość ocenianych metod zarządzania znalazła się w grupie o wysokiej skuteczności (przedział ocen średnich 4,01-4,99 – tabela 2). Należą do nich: zarządzanie przez kulturę organizacyjną (4,91 pkt), zarządzanie przez formalizację (4,90 pkt), zarządzanie przez delegowanie uprawnień (4,80 pkt), zarządzanie przez komunikowanie (4,70 pkt), zarządzanie przez nadzór i kontrolę (4,52 pkt), zarządzanie przez motywowanie (4,45 pkt), zarządzanie przez grupy autonomiczne (4,42 pkt), zarządzanie przez partycypację (4,30 pkt) oraz zarządzanie przez koła jakości (4,00 pkt). Należy zwrócić uwagę na relatywnie dużą grupę gmin oceniających powyższe metody (z wyjątkiem metody zarządzania przez koła jakości), co zwiększa znaczenie otrzymanych wyników. Do grupy o niewielkiej skuteczności zaliczyć należy metodę zarządzania przez wywoływanie konfliktów (2 pkt), choć tylko jedna z badanych gmin dokonała oceny jej skuteczności. Natomiast żadna z gmin stosujących metodę zarządzania przez marketing wewnętrzny nie dokonała oceny jej skuteczności (tabela 2).

Uwagi końcowe

Przeprowadzone badania wykazały, że gminy w zróżnicowanym stopniu wykorzystują w codziennym procesie zarządzania rozmaite metody zarządzania. Dodatkowo, gminy mają wiele problemów z rozróżnieniem i identyfikacją poszczególnych metod zarządzania, o czym świadczy relatywnie duża liczba deklarowanych przypadków zastosowania niektórych metod, w większości niebędąca tożsama z faktyczną liczbą ich zastosowania (tabela 1).

Wśród metod, które zostały przez gminy deklarowane najczęściej, znalazło się zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez komunikowanie oraz zarządzanie przez nadzór i kontrolę. Po dokonaniu analizy instrumentów stosowanych przez gminy w ramach deklarowanych metod okazało się, że najczęściej stosowanymi w praktyce metodami jest zarządzanie przez nadzór i kontrolę, zarządzanie przez motywację oraz zarządzanie przez formalizację (tabela 1). Należy zwrócić uwagę na wysokie miejsce metody zarządzania przez nadzór i kontrolę oraz zarządzania przez formalizację. Wydaje się, że wyniki badań potwierdzają wysoce sformalizowany sposób zarządzania gminą, gdzie wciąż dominującą funkcją zarządzania jest nadzór i kontrola. Dodatkowo, wyniki badań wykazały jednoznacznie, że obie te metody są gminom dobrze znane, a ich stosowanie nie przysparza trudności w bieżącym za-

rządaniu. Wskazuje na to różnica pomiędzy liczbą deklarowanych i faktycznych przypadków ich zastosowania, która wynosi 4,3% w przypadku zarządzania przez formalizację i 0% w przypadku zarządzania przez nadzór i kontrolę (tabela 1).

Wyniki badań wykazały, że w gminach istnieje wiele niejasności dotyczących istoty poszczególnych metod zarządzania. Wyniki badań wyłoniły te metody, co do których istnieje najwięcej nieporozumień⁶. Należą do nich: zarządzanie przez marketing wewnętrzny, zarządzanie przez wywoływanie konfliktów, zarządzanie przez cele oraz zarządzanie przez koła jakości (tabela 1).

Należy zwrócić szczególną uwagę na metodę zarządzania przez marketing wewnętrzny. Jest to metoda stosowana faktycznie jedynie przez dwie gminy z badanej grupy w stosunku do dziesięciu gmin deklarujących jej stosowanie (tabela 1). Dodatkowo, obie gminy miały trudności z oceną efektywności tej metody (tabela 2). Należy zatem stwierdzić, że metoda ta wywołuje wiele niejasności wśród badanych gmin i ocena jej efektywności przysparza im wiele trudności. Wydaje się, że niejasności te w dużej mierze mogą wynikać z samej nazwy metody, o czym świadczą instrumenty wskazywane przez gminy, które są w jej ramach stosowane. Jak wskazują wyniki badań, gminy mają tendencję do przypisywania tej metodzie wielu działań, które mają charakter wewnątrzorganizacyjny, ale w istocie często należą do innych metod zarządzania.

Na uwagę zasługuje również metoda zarządzania przez cele, która aż przez 18 gmin została błędnie zidentyfikowana (tabela 1). Również w tym przypadku nazwa metody ma duży wpływ na jej błędną interpretację, ponieważ wiele wskazywanych przez gminy instrumentów, nienależących do jej zakresu, związanych było z samym faktem posiadania celów i planów organizacji, często długookresowych.

Wydaje się, że niedocenianą przez gminy metodą jest zarządzanie przez kryzysy. Metoda ta została zastosowana w bieżącym zarządzaniu tylko przez jedną gminę (tabela 1), która jednak oceniła jej skuteczność bardzo wysoko (tabela 2). Biorąc pod uwagę wyniki badań oraz fakt, że w bieżącej działalności każdej organizacji występuje wiele sytuacji kryzysowych, metoda ta może być bardzo skuteczna i powinna być częściej stosowana przez gminy.

Wyniki badań wskazują na ogólną wysoką ocenę skuteczności faktycznie stosowanych przez gminy metod zarządzania (tabela 2). Oznacza to, że poprawnie stosowane metody w znacznym stopniu ułatwiają i usprawniają działalność gmin, co może przyczynić się do poprawy ich konkurencyjności i wzrostu zadowolenia społeczności lokalnej. Prawidłowość ta w połączeniu z faktem występowania wielu niejasności związanych z metodami zarządzania w gminach, wskazuje na konieczność podejmowania dalszych badań w tym zakresie oraz działań prowadzących do upowszechnienia wiedzy o metodach zarządzania w gminach, a także o możliwościach ich praktycznego zastosowania.

⁶ Są to metody o największej różnicy pomiędzy liczbą deklarowanego i faktycznego ich zastosowania – tabela 1.