Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 2(40)/2014

Joanna Kacała, Anna Kacała

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy – doświadczenia praktyczne

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie tematyki zarządzania kompetencjami jako warunku niezbędnego efektywnego działania organizacji. To właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, widziane od strony kompetencji, wniosło wiele porządku do trudnej problematyki oceny przydatności pracownika na stanowisku, jego szkolenia (doskonalenia) i projektowania kariery. Wnioski oparto o wyniki badań przeprowadzone w urzędach gmin województwa opolskiego w latach 2011-2013. Niepowtarzalna specyfika środowiska pracy wymaga zarówno od zarządzających, jak i od pracowników stałego dostosowywania się i kształtowania niezbędnych kompetencji wymaganych przez organizację. Takie podejście zwiększa szanse na umiejętność przystosowania się pracowników i organizacji do ewolucji zasad funkcjonowania tych organizacji, jak i zmian wynikających z makrootoczenia.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kompetencje, organizacje publiczne

Wprowadzenie

Przeobrażenia, jakim podlega współczesny człowiek, są kluczowym warunkiem sprawnej współpracy w dzisiejszych organizacjach. Dotyczą one wartości, postaw i oczekiwań wobec życia zawodowego. Taka sytuacja przesuwa punkt ciężkości zainteresowań życiem zawodowym w stronę kształtowania własnej ścieżki kariery, wykształcenia indywidualistycznej i ambitnej postawy, dążenia do autonomii i szerszego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Zmiana stabilności

i bezpieczeństwa zatrudnienia stwarza szansę rozwoju i pomocy w stawaniu się jednostką konkurencyjną na współczesnym rynku pracy, czyli osobą dysponującą kompetencjami, które ułatwiają podejmowanie aktywności zawodowej, także w obliczu niepewnych warunków na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia dotyczącego zarządzania kompetencjami jako niezbędnego warunku efektywnego działania organizacji. To właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, widziane od strony kompetencji, wniosło wiele porządku do trudnej problematyki oceny przydatności pracownika na stanowisku, jego szkolenia (doskonalenia) i projektowania kariery. Niepowtarzalna specyfika środowiska pracy różnych organizacji wymaga zarówno od zarządzających, jak i od pracowników stałego dopasowywania i kształtowania niezbędnych kompetencji do pracy w organizacji. Takie podejście zwiększa szanse na umiejętność przystosowania się pracowników i organizacji do zmian.

1. Znaczenie zarządzania kompetencjami w organizacji

Koncepcję zarządzania kadrami opartego na kompetencjach zaczęto formułować na początku lat 70. XX w.[1] Pojęcia, „kompetencja", „kompetentny/a" kojarzone są najczęściej z oceną poziomu umiejętności wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy lub podczas realizacji określonego zadania. W pierwszym przybliżeniu, termin „kompetencje" można zatem porównać z terminem „kwalifikacje"[2].

Zarządzanie kompetencjami wprowadziło pewien porządek do oceny przydatności pracowników na określonych stanowiskach, a także dostarczyło interesującego narzędzia do kształtowania polityki wynagrodzeń. W przypadku wielu zawodów, jak: lekarz, pielęgniarka, żołnierze, policjanci itp., wynagradzanie za kompetencje wydają się być jedyną sensowną metodą wyliczenia, ile, komu i za co płacić. Trudno bowiem wyobrazić sobie, by płacić pielęgniarce za liczbę wykonanych zastrzyków, czy policjantom w zależności od liczby wypisanych mandatów. Metoda „za posiadane kompetencje" jest tutaj zatem wyjątkowo przydatna.

Według Małgorzty Gablety rezygnacja z wciąż jeszcze popularnego określenia „zasoby ludzkie" na rzecz „potencjału ludzkiego", którego rozwój, a głównie pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników, jest

[1] Za twórców pojęcia kompetencji uważa się powszechnie D.C. McClellanda, znanego twórcy jednej z teorii motywowania, który w 1973 r. opublikował pracę *Badać raczej kompetencję niż inteligencję* oraz R. Boyatzisa, autora książki z roku 1982 pt. *Kompetentny menedżer*; za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 152.

[2] Wyjaśnienie tych różnic nastąpi w dalszej części artykułu.

konsekwencją wyzwań stojących przed zarządzaniem w społeczeństwie postindustrialnym"[3].

Przez „potencjał", słownikowo, rozumie się: sprawność, wydajność, możliwości, zdolności tkwiące w kimś lub w czymś[4]. Jeżeli interesujący nas potencjał stanowią możliwości ludzi pracujących w danym czasie w organizacji, to uznano, iż w ramach potencjału ludzkiego wyróżnić należy kompetencje obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne[5].

Niektórzy autorzy, jak Barbara Kożuch[6], utożsamiają potencjał ludzki z kompetencjami, co zdaniem innych naukowców wydaje się mało zasadne. Same kompetencje przedstawia się najczęściej jako połączenie wiedzy i umiejętności. Dodatkowe wyodrębnienie w ich ramach predyspozycji (zdolności) uwidacznia jednakże niewykorzystane rezerwy potencjału ludzkiego. Jest to istotne, bowiem rozpatrywanie tego potencjału odnosić należy nie tylko do teraźniejszości, ale i do przyszłości. Jednocześnie pracownik kompetentny oznacza zdolnego do skutecznego działania, co można uznać za najcenniejszą wartość, jaką może on zaoferować pracodawcy[7].

2. Definiowanie podstawowych pojęć

Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danego człowieka, na który składają się charakterystyczne elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje[8].

Generalnie przyjąć można dwa warianty definicji pojęcia „kompetencje":

1) kompetencje – pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmuje ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar[9],

---

[3] M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 176-178.

[4] Za: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990, s. 406.

[5] M. Gableta, op. cit.

[6] Por.: B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego*, red. B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu Białostockiego, Białystok 2000, s. 55-57.

[7] M. Gableta, op. cit., s. 177.

[8] S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

[9] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

2) kompetencje to wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiąganiu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników.

Aleksy Pocztowski zwraca uwagę, że aby uniknąć nieporozumień w stosowaniu pojęcia kompetencje, należy każdorazowo zaznaczyć, czy rozumie się je jako wewnętrzne właściwości jednostek, warunkujące ich wysoką efektywność, czy też w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna, bowiem w niektórych organizacjach stosuje się obydwa − wzajemnie uzupełniające się − podejścia do kompetencji.

Wiele organizacji postrzega kompetencje w węższym ujęciu, jako składową wiedzy, umiejętności i postaw[10], określając kompetencje potrzebne na określonym stanowisku w ofertach pracy.

Kompleksowe (systemowe) rozumienie kompetencji można przedstawić − za Michaelem Armstrongiem − jako pewien „układ wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw". Jest to szerszy wymiar kompetencji i z pewnością wielu specjalistom tak kompleksowe podejście do kompetencji wydaje się niepraktyczne. Tym bardziej, że trudno byłoby niektóre z nich zmierzyć. Podstawowym problemem związanym z akceptacją tych parametrów kompetencji jest nadal powszechny brak zgody na to, czy trwałe struktury cech osobowości są elementem kompetencji, czy raczej tylko służą (są podstawą) do ich kształtowania.

Wielu autorów skłonnych jest rozszerzyć także i tę listę elementów. Nie bez przyznania racji, można przyjąć wariant zakresu kompetencji, który proponuje Tadeusz Oleksyn. Według niego kompetencje tworzy następujący zbiór elementów[11]:

− wewnętrzna motywacja,
− uzdolnienia i predyspozycje,
− wiedza,
− wykształcenie, doświadczenie i praktyczne umiejętności,
− zdrowie i kondycja,
− inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
− postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia,
− formalne uprawnienia do działania.

Ze względu na przydatność dla organizacji w literaturze definiuje się następujące **rodzaje kompetencji**[12]:

1) ogólne – odnoszą się do wszystkich osób zatrudnionych w danym zawodzie (np. menedżerowie, księgowi, naukowcy, wojskowi itp.),

---

[10] Zob.: M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

[11] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

[12] Zob.: M. Armstrong, op. cit., s. 245.

2) szczegółowe – odnoszą się do konkretnego stanowiska, funkcji w organizacji; często są dokładnie specyfikowane, żeby ułatwić diagnozowanie,

3) progowe – kompetencje podstawowe wymagane na danym stanowisku, ale także kompetencje, jakie posiada pracownik ubiegający się o to stanowisko (związane z działaniem),

4) różnicujące – cechy, jakimi odróżniają się pracownicy uzyskujący najwyższe wyniki w odróżnieniu od pozostałych pracowników w danej grupie stanowisk stanowią podstawę do określania standardów wyników oraz w zakresie zarządzania przez efekty.

Wśród tej mnogości różnych rodzajów kompetencji warto skupić się przede wszystkim na **kompetencjach kluczowych (organizacyjnych)**, czyli tych, które uważa się za najważniejsze w odniesieniu do konkretnych pracowników, stanowisk pracy czy organizacji jako całości.

W praktyce, najczęściej **kompetencje** postrzegane są **jako kompleks**: wiedzy, umiejętności, zdolności i chęci wykonywania pracy, który umożliwia sprawne i skuteczne wykonywanie zadań i osiąganie założonych efektów. Kompetencje same w sobie stanowią wypadkową wielu elementów. Najczęściej definiowane są przez zachowanie, które jest charakterystyczne dla danych kompetencji[13].

Liczba różnych kompetencji jest ogromna. W literaturze fachowej wymienia się ich setki. Jednak M. Armstrong prezentuje zestawienie 22 najbardziej popularnych kompetencji, uporządkowanych według częstości występowania[14]:

1) orientacja na pracę zespołową (78%),
2) komunikacja (65%),
3) skupienie się na kliencie (65%),
4) zarządzanie ludźmi (58%),
5) orientacja na wyniki (58%),
6) umiejętność rozwiązywania problemów (55%),
7) świadomość biznesowa (38%),
8) podejmowanie decyzji (35%),
9) umiejętności techniczne (35%),
10) stymulowanie rozwoju współpracowników(33%),
11) inicjatywa (33%),
12) kreatywność (30%),
13) umiejętność perswazji i wpływania na innych (30%),
14) ukierunkowanie na jakość (30%),
15) umiejętność nawiązywania relacji (30%),
16) orientacja na zmianę (28%),

[13] Zob.: http://kadry.nf.pl/Artykul/8592/Str_2/Zarzadzanie-przez-kompetencje/HR-oceny-okresowe-polityka-personalna-system-ocen-pracowniczych/ [23.11.2010].

[14] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 155.

17) zarządzanie informacjami (25%),
18) zdolności interpersonalne (25%),
19) orientacja strategiczna (25%),
20) samodoskonalenie (23%),
21) zaangażowanie (20%),
22) asertywność i wiara we własne możliwości (20%).

3. Korzyści wynikające z zarządzania kompetencjami

Korzyści z zarządzania kompetencjami, opisane w poprzednim punkcie, są różnorodne. Dotyczą one następujących głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi[15]:

1) dobór pracowników – w tym zakresie otrzymujemy narzędzie pozwalające na określanie wymagań (profilu kompetencji) do każdego stanowiska oraz stopnia, w jakim winny one być spełnione przez kandydatów,

2) zarządzanie przez efekty – umożliwia ocenę i poprawę efektów działania opartą na celach, wymaganiach dotyczących kompetencji oraz potrzeb rozwojowych,

3) ocenianie pracowników – dzięki zdefiniowanym kompetencjom i miarom ich oceny, możliwe jest bardziej obiektywne porównanie u każdego pracownika zmierzonych wartości danych kompetencji z tymi, które uznano za wzorcowe. Obiektywizacja procedur ewaluacji jest niezwykle cenna, bo poprzez sprzężenie zwrotne umożliwia każdemu pracownikowi doskonalenie tych parametrów kompetencji, które ocenione zostały jako niezadowalające, a utrzymać te ocenione jako spełnione,

4) rozwój zasobów ludzkich – wykorzystanie kompetencji do tworzenia możliwości oraz planów uczenia się, szkoleń, a także rozwoju osobistego,

5) zarządzanie wynagrodzeniami – wykorzystanie metody zarządzania kompetencjami pozwala na powiązanie stanowisk i wielkości płac z osiąganiem, zdefiniowanych uprzednio, poziomów kompetencji (głównie dzięki procedurom wartościowania stanowisk pracy, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu).

Zarządzanie kompetencjami wymaga podjęcia szeroko zakrojonych działań z zakresu analizy stanowisk pracy. Procedury analizy pracy są niezwykle złożone i pracochłonne, a skala zadań, jakie podjąć należy w organizacji średniej wielkości, często skutecznie zniechęca do ich przeprowadzenia.

Analiza kompetencji to proces analizy funkcjonalnej, umożliwiający określenie niezbędnych na danym stanowisku kompetencji (kompetencji zawodowych) oraz analizy behawioralnej (kompetencji personalnych), zmierzającej do ustalenia

[15] J. Kacała, A. Michaluk, *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*, WSOWL, Wrocław 2012.

wymiarów zachowania (także cech osobowych), które istotnie wpływają na efekty pracy.

Analiza funkcjonalna to, z jednej strony, proces analizowania oraz porządkowania wiedzy, umiejętności, ale także doświadczenia zawodowego, jakie winni posiadać pracownicy przed objęciem danego stanowiska pracy, a z drugiej strony, analiza istniejących na danym stanowisku (w danym zawodzie) standardów, wyników, norm pracy.

Analiza behawioralna to proces zbierania, analizowania i porządkowania informacji o cechach osobowych, postawach i zachowaniach, które umożliwiają jak najlepsze wykonywanie pracy na danym stanowisku.

Efektem prac nad kompetencjami stanowiskowymi mogą być różnego rodzaju wykresy kompetencji wykonane np. za pomocą wykresów radarowych. Pozwalają one porównać w prosty sposób poziom kompetencji bieżących pracownika, ujawnianych podczas oceniania jego pracy w stosunku do tych, które uznano jako „wzorcowe" (odniesienia).

4. Zarządzanie kompetencjami pracowników w urzędzie gminy − luki kompetencyjne

Zarządzanie kompetencjami pracowników w urzędzie gminy było jednym z etapów audytu organizacyjnego przeprowadzonego w roku 2011 w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach EFS zatytułowany »Dobra gmina − wzmacnianie potencjału jednostek samorządu terytorialnego«".

Zaprojektowano model kompetencyjny, zawierający zbiór ważnych kompetencji wymaganych od pracowników danego urzędu. Opracowanie tego typu narzędzia stworzyło możliwość porównywania aktualnie wykazywanych kompetencji z kompetencjami pożądanymi oraz ocenę ich poziomu, co z kolei pozwala na określenie luki kompetencyjnej.

Opracowano kwestionariusz zawierający 10 pozycji, które należało ocenić w skali od 1 do 5 (1 – brak umiejętności, 5 – bardzo dobra znajomość). Badanie przeprowadzono w formie samooceny pracowników, co niosło ze sobą pewne ograniczenia dotyczące wnioskowania, o których autorki wspominają w dalszej części niniejszej pracy. W przypadku kiedy pracownik wskazał dla danej pozycji przedział liczb do analizy, przyjmowano wartość niższą.

W badaniu wzięli udział pracownicy Urzędu Gminy X. Uznano, że burmistrz i jego zastępca wymagają osobnej oceny ze względu na specyfikę powołania,

dlatego też stanowiska te nie były brane pod uwagę przy tworzeniu profili kompetencyjnych.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie liczby pracowników, którzy ocenili daną pozycję notami 1, 2 lub 3, co świadczyło o braku lub niskim poziomie danej umiejętności.

Tabela 1. Liczba pracowników zgłaszających niski poziom lub brak danej umiejętności

Lp.	Nazwa badanej umiejętności	Liczba pracowników
1.	Poziom znajomości języka angielskiego	23
2.	Poziom znajomości języka niemieckiego	22
3.	Poziom znajomości arkusza kalkulacyjnego (np. Excel, Calc)	13
4.	Poziom umiejętności obsługi komputera	7
5.	Poziom wiedzy i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	6
6.	Poziom znajomości edytora tekstu (np. Word, Writer)	5
7.	Umiejętność radzenia sobie z tzw. trudnym klientem	4
8.	Umiejętność pracy w zespole	3
9.	Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy	3
10.	Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji	2

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

Oświadczenie o niskim poziomie kompetencji w danym obszarze wymaga odpowiednich reakcji. Zauważono, że samoocena pracowników w zakresie kompetencji w obszarach trudno mierzalnych (poz. 5, 7, 8, 9, 10) najprawdopodobniej została zawyżona.

Dla pełnego zobrazowania poziomu poszczególnych czynników wpływających na funkcjonowanie danej organizacji przygotowano wykres 1.

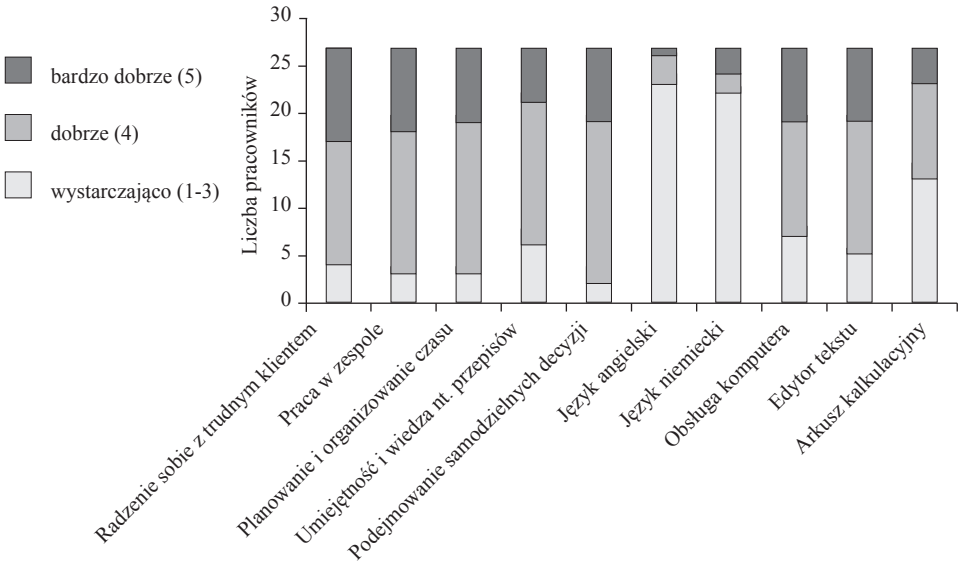
Wykluczając pozycje numer 6, 7 oraz 10, można uznać, że kompetencje pracowników są na zadowalającym poziomie.

Około 44% pracowników ogółem nie ma wykształcenia wyższego, jednak uznaje się, że brak równoważy ich staż pracy. W wielu przypadkach zdobycie wyższego wykształcenia nie wpłynie znacząco na poziom wiedzy pracowników z dużym stażem pracy.

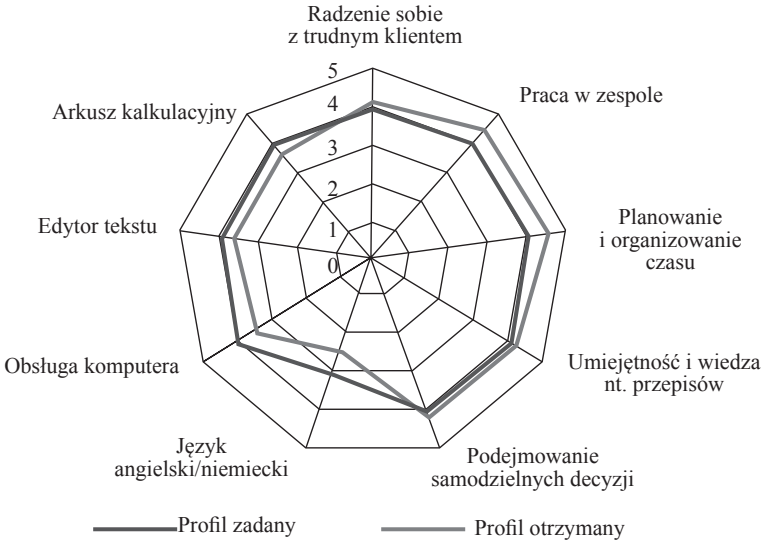
Następny etap analizy obejmował 3 grupy stanowisk pracy, tj. kierownicze, specjalistyczne i pomocnicze.

Do zaprezentowania wyników weryfikacji modeli kompetencyjnych zastosowano wykresy radarowe. Pozwalają one na zobrazowanie kompetencji rzeczywistych i zadanych, które przypisane zostały do danych stanowisk. Różnica zaprezentowana na wykresach radarowych wskazała na występowanie luki kompetencyjnej.

Wykres 1. Graficzne przedstawienie zgłaszanego poziomu kompetencji w danych obszarach



Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.



Rysunek 1. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego na stanowiskach kierowniczych

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

Do skuteczniejszego rozpoznania obszarów wymagających ulepszenia przyczyni się zestawienie w tabeli 2. Wartość ujemna danej liczby oznacza występowanie luki w tym obszarze.

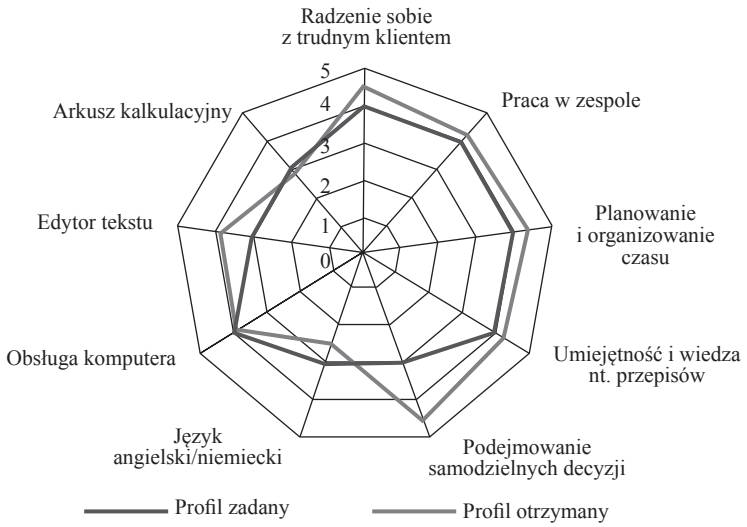
Tabela 2. Luka kompetencyjna dla profilu kompetencyjnego stanowisk kierowniczych

Profil kompetencyjny kierownika			
Kierownik (kierownik referatu, z-ca kierownika)	Wymagane kwalifikacje (zadane)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka/nadwyżka kompetencyjna
Wykształcenie wyższe	1	0,33	**−0,67**
Wyższe kierunkowe (zarządzanie, ekonomia, administracja, prawo, finanse)	1	0,33	**−0,67**
Rodzaj kompetencji	Poziom realizacji kompetencji (zadany)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka kompetencyjna
Umiejętność radzenia sobie z tzw. trudnym klientem	4	4,17	0,17
Umiejętność pracy w zespole	4	4,50	0,50
Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy	4	4,50	0,50
Poziom wiedzy i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	4	4,17	0,17
Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji	4	4,17	0,17
Poziom znajomości języka angielskiego lub niemieckiego	3	2,33	**−0,67**
Poziom umiejętności obsługi komputera	4	3,50	**−0,50**
Poziom znajomości edytora tekstu (np. Word, Writer)	4	3,67	**−0,33**
Poziom znajomości arkusza kalkulacyjnego (np. Excel, Calc)	4	3,67	**−0,33**

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

Niski odsetek pracowników z wyższym wykształceniem w Urzędzie Gminy X jest zrównoważony przez długi staż pracy. Wśród kadry kierowniczej zdiagnozowano lukę kompetencyjną w przypadku czterech pozycji.

W grupie stanowisk specjalistycznych ujawnione zostały dwie luki kompetencyjne dotyczące poziomu znajomości języków obcych oraz wykorzystania arkuszy kalkulacyjnych (rys. 2).



Rysunek 2. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego na stanowiskach specjalistycznych

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

W tabeli 3 zestawiono szczegółowe wyniki badań uzyskane dla poszczególnych kompetencji.

Tabela 3. Luka kompetencyjna dla profilu kompetencyjnego stanowisk specjalistycznych

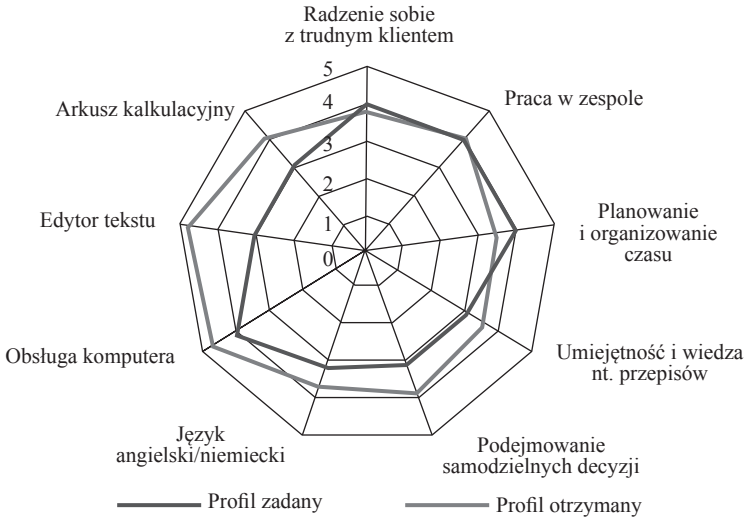
Profil kompetencyjny specjalisty			
Specjalista (inspektor, podinspektor)	Wymagane kwalifikacje (zadane)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka/nadwyżka kompetencyjna
Wykształcenie wyższe	1	0,4	**−0,6**
Wyższe kierunkowe (zarządzanie, ekonomia, administracja, prawo, finanse)	1	0,2	**−0,8**
Rodzaj kompetencji	Poziom realizacji kompetencji (zadany)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka kompetencyjna
Umiejętność radzenia sobie z tzw. trudnym klientem	4	4,50	0,50
Umiejętność pracy w zespole	4	4,25	0,25
Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy	4	4,42	0,42
Poziom wiedzy i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	4	4,33	0,33

cd. tab. 3

Rodzaj kompetencji	Poziom realizacji kompetencji (zadany)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka/nadwyżka kompetencyjna
Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji	3	4,58	1,58
Poziom znajomości języka angielskiego lub niemieckiego	3	2,42	**−0,58**
Poziom umiejętności obsługi komputera	4	3,92	−0,08
Poziom znajomości edytora tekstu (np. Word, Writer)	3	3,92	0,92
Poziom znajomości arkusza kalkulacyjnego (np. Excel, Calc)	3	2,83	**−0,17**

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

Także dla tego profilu przyjmuje się, że brak wyższego wykształcenia kierunkowego może zostać zrównoważony stażem pracy. W danej grupie zaobserwowano występowanie luki dla dwóch obszarów. W obu przypadkach zaleca się przeprowadzenie szkoleń.



Rysunek 3. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego na stanowiskach pomocniczych

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

W tabeli 4 zestawiono szczegółowe wyniki badań dla poszczególnych kompetencji.

Tabela 4. Luka kompetencyjna dla profilu kompetencyjnego stanowisk pomocniczych

Profil kompetencyjny stanowisk pomocniczych			
Stanowisko pomocnicze (referent, młodszy referent)	Wymagane kwalifikacje (zadane)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka/nadwyżka kompetencyjna
Wykształcenie wyższe	1	1	0
Wyższe kierunkowe (zarządzanie, ekonomia, administracja, prawo, finanse)	1	0,86	**−0,14**
Rodzaj kompetencji	Poziom realizacji kompetencji (zadany)	Średnia wartość otrzymanych wyników	Luka kompetencyjna
Umiejętność radzenia sobie z tzw. trudnym klientem	4	3,86	**−0,14**
Umiejętność pracy w zespole	4	4,00	0,00
Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy	4	3,43	**−0,57**
Poziom wiedzy i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	3	3,43	0,43
Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji	3	3,71	0,71
Poziom znajomości języka angielskiego lub niemieckiego	3	3,57	0,57
Poziom umiejętności obsługi komputera	4	4,57	0,57
Poziom znajomości edytora tekstu (np. Word, Writer)	3	4,71	1,71
Poziom znajomości arkusza kalkulacyjnego (np. Excel, Calc)	3	4,14	1,14

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy zebranych danych.

Daną grupę pracowników w 100% stanowią osoby z wyższym wykształceniem. W grupie tej zaobserwowano występowanie luk kompetencyjnych w trzech obszarach, tj. umiejętność radzenia sobie z tzw. trudnym klientem, umiejętność pracy w zespole umiejętność planowania i organizowania czasu pracy.

Zaprezentowane wyniki są bardzo istotne w połączeniu z wynikami analizy obciążenia stanowisk pracy, jak również przeprowadzonej ankiety, która dotyczyła motywacji, oceny i zadowolenia z pracy. Analizy ujawniły luki kompetencyjne nie tyle wśród pracowników z grupy pomocniczej, co przede wszystkim w kadrze kierowniczej tego urzędu. Analiza dokumentów obciążenia stanowiska pracy wykazała:

− braki norm czasowych i ilościowych dotyczących wykonania zadania,

− brak określenia liczby realizowanych procesów,

− wymieszanie zadań opisanych bardzo ogólnie z zadaniami zdefiniowanymi bardzo szczegółowo – brak możliwości porównania i oceny obu kategorii celów,

− dużą rozpiętość merytoryczną wykonywanych zadań.

Spostrzeżenia autorek artykułu potwierdzone zostały w pytaniu otwartym, skierowanym do wszystkich pracowników Urzędu X, a dotyczącym czynników wpływających na zadowolenie z pracy. Wśród elementów negatywnych wymieniono:

− słabą organizację pracy,

− brak ostatecznego określenia obowiązków na stanowisku pracy,

− obarczanie pracownia zadaniami należącymi do innej jednostki (referatu),

− brak zainteresowania jakością wykonywanej pracy ze strony szefa, niedocenianie zaangażowania pracownika.

Pracownicy zwrócili również uwagę na fakt, że przeprowadzana ocena pracownicza nie ma wpływu na cokolwiek, czyli jest elementem nieistotnym.

Przeprowadzona analiza wyników badań jednoznacznie wskazała na luki kompetencyjne wśród kadry kierowniczej Urzędu Gminy X, stąd wydaje się niezbędne przeprowadzenie szkoleń z zakresu umiejętności radzenia sobie z tzw. trudnym klientem, pracy w zespole, planowania i organizowania czasu pracy oraz podejmowania samodzielnych decyzji.

Podsumowanie

Zarządzanie kompetencjami to aktualnie jedna z najnowszych technik zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki tej filozofii działania wiele firm nie tylko uporządkowało stanowiska pracy, ale przede wszystkim potrafi lepiej wypracować podstawowe decyzje kadrowe, dotyczące zatrudnienia, oceny, szkoleń, ścieżki kariery, poziomu wynagrodzeń, jak również sposobów premiowania pracowników.

Korzyści związane z prawidłowym wdrożeniem systemów kompetencyjnych są bezdyskusyjne. Ich eksponowanie spowodowało jednak, że wokół tej tematyki narosło wiele nieporozumień, spośród których Małgorzata Sidor-Rządkowska wymienia cztery, często urastające do rangi mitów[16]:

[16] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. I, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p= [4.09.2011].

1. Zarządzanie oparte na kompetencjach jest obowiązkiem każdej nowoczesnej firmy. Tymczasem o wprowadzeniu tego sytemu decydować powinna rzetelna analiza uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa.

2. Wiedza dotycząca zarządzania kompetencjami jest niemal wiedzą tajemną; zwykły pracownik jest w stanie jedynie przyjąć do wiadomości ustalenia specjalistów. Takie podejście przekreśla wartość całego systemu; to właśnie bezpośrednio zainteresowani powinni odgrywać kluczową rolę w identyfikowaniu i doskonaleniu kompetencji.

3. System zarządzania kompetencjami można wprowadzić niemal z dnia na dzień i natychmiast zacząć korzystać z jego efektów. Doświadczenie wskazuje natomiast, że zwykle prace przygotowawcze zajmują przynajmniej kilka miesięcy, a efekty podjętych działań są w pełni widoczne dopiero po paroletnim okresie funkcjonowania systemu.

4. Opracowanie systemu zarządzania kompetencjami jest procesem jednorazowym; zidentyfikowanie kompetencji, dokonanie ich opisów, określenie poziomów itp. oznaczają koniec prac związanych z tym zagadnieniem. Taki sposób myślenia trudno określić inaczej, niż jako całkowite nieporozumienie; systemy kompetencyjne wprawdzie są po to, aby firma mogła elastycznie reagować na zmiany, konieczności nieustannego monitorowania i modyfikowania systemu nie da się jednak uniknąć.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie,* Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

http://kadry.nf.pl/Artykul/8592/Str_2/Zarzadzanie-przez-kompetencje/HR-oceny-okresowe-polityka-personalna-system-ocen-pracowniczych/ [23.11.2010].

Kacała J., Michaluk A., *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr,* Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2012.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Kożuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego*, red. B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu Białostockiego, Białystok 2000.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. I, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p= [4.09.2011].

Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Competence management in the Municipal Office – practical experience

Summary. The purpose of this article is to present the issue of the competence management as a necessary condition for the effective operation of an organization. It is human resource management, seen from the view of competences that has brought order to many difficult issues of assessing the suitability of an employee for the position, his/her training (improvement) and planning careers. Conclusions were based on the results of research conducted at municipal offices in Opole voivodeship over the years 2011-2013. A unique specific work environment requires managers and employees to adjust all the time and develop necessary competencies requested by the organization. This approach increases the chances of adaptability of workers and organizations to change the rules of the functioning of these organizations as well as changes resulting from the macro-environment.

Key words: management, competence, public organizations