



Seweryn Cichon*

Politechnika Częstochowska

ROLA KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie

Pracownik i jego kompetencje odgrywają obecnie kluczową rolę w administracji publicznej. Rozwijanie kompetencji urzędnika wpływa na wprowadzanie pożądaných zmian jakościowych pracy i budowanie relacji z beneficjentami. Kompetencje, czyli wszystkie cechy i umiejętności kadry, powinny być spójne z misją i wizją organizacji publicznej. Można stwierdzić, że takie działania kompetentnego urzędnika państwowego, jak efektywne prezentowanie cech i umiejętności, właściwa taktyka, dobre przygotowanie do obsługi, warunkują odpowiednią ocenę jakości usług publicznych przez otoczenie. Należy przy tym pamiętać, że rolą kadry zarządzającej jest wspieranie podwładnych w tych działaniach i odpowiednie motywowanie.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie kompetencjami, administracja publiczna, kadra kierownicza, urzędnik

* Adres e-mail: seweryn.cichon@wz.pcz.pl.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje publiczne muszą być zdolne przystosowywać się do złożonego i zmiennego otoczenia, a ich rolą jest większa elastyczność w działaniu, bardziej efektywne wykorzystanie kompetencji urzędników, ich wiedzy, kreatywności, również świadomość potrzeby uczenia się i samorozwoju (Walczak, 2009, s. 82). To spowoduje efektywniejsze i skuteczniejsze wykonywanie zadań przez urzędników, a tym samym realizację misji i wizji organizacji publicznych (Caputa, 2010; Job-Choice.net, 2016). Kadra kierownicza administracji publicznej, by podnieść sprawność, zwiększenie dostępności i wzrost satysfakcji petenta, musi zwracać szczególną uwagę na kompetencje swoich urzędników. Rozwijanie kompetencji podwładnych pozwoli na wprowadzanie pożądaných zmian jakościowych, budowanie twórczego potencjału organizacji i rozwój zasobów ludzkich (Seredocha, 2012, s. 139). Pracownicy stanowią najważniejszy zasób, którym dysponuje organizacja (Ostraszewska, Tylec, 2017, s. 79–93). Ma on ogromne znaczenie w procesie zarządzania (Krawczyk-Sokołowska, 2009, s. 99–110). Aktualna, konkretna i zgodna z prawdą wiedza urzędników jest bardzo istotna zarówno w komunikacji z petentem, jak i kadrami zarządzającą (Jelonek, Turek, 2013, s. 5–6). Na kształtowanie się kompetencji pracowniczych w administracji publicznej wywiera wpływ m.in. organizowanie pracy, motywowanie do podnoszenia kwalifikacji, wydajność pracy, zarządzanie efektywnością w skutecznej realizacji zadań organizacji (Tylec, 2017, s. 97–106). Urzędnicy powinni mieć pewność, że podwyższanie przez nich kompetencji zostanie przez podwładnych zauważone (Hausner, 2017, s. 62). Natomiast zarządzający personelem powinni stosować wiele technik i narzędzi pomocnych rozwojowi podwładnych (Stańczyk, 2017, s. 37).

Celem artykułu jest określenie wpływu istotności kompetencji pracowniczych na jakość pracy urzędników, scharakteryzowanie podstawowych założeń zarządzania w tym zakresie, wskazanie najważniejszych kryteriów ocenianych kompetencji w opinii urzędników w organizacjach publicznych oraz przedstawienie korzyści wynikających ze skutecznego zarządzania kompetencjami w opinii przełożonych z wykorzystaniem zdobytego materiału badawczego.

1. Kompetencje pracownicze w organizacji publicznej

Kompetencje określa się jako wszelkie cechy i uprawnienia urzędników oraz organizacji publicznej, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów administracji publicznej i spójnych z nimi osobistych celów pracowników (Moczydłowska, 2008, s. 58).

Kompetencje w odniesieniu do działań urzędników administracji publicznej odgrywają zasadniczą rolę. Zadaniem urzędników administracji publicznej jest samodzielne podejmowanie merytorycznych decyzji zgodnych z pozyskaną wiedzą, umiejętnościami, merytoryczne przygotowywanie materiału niezbędnego do podejmowania decyzji, kontrolowanie wdrażania decyzji, dostarczanie obiektywnych rad i ocenianie zaistniałych sytuacji, tworzenie pomostu między sprawującymi władzę a społeczeństwem (Janowska, 2004, s. 51). Działania kompetentnego urzędnika państwowego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Działania kompetentnego urzędnika państwowego w administracji publicznej

Efektywnie prezentuj swoje cechy i umiejętności	
Wykazuj inicjatywę	Bądź pewny swego
Chętnie bierz na siebie odpowiedzialność	Umiej słuchać innych
Chętnie deleguj uprawnienia	Myśl niezależnie
Zachowuj się stosownie do sytuacji	Bądź idealistą
Pomyśl, zanim zaczniesz działać	Miej zasady
Bądź elastyczny i przystosowuj się do warunków	Miej chęć poprawiania samego siebie
Bądź dobrze przygotowany	Wybierz właściwą taktykę
Zdobywaj wiedzę ze wszystkich źródeł i buduj jednolitą, zintegrowaną wiedzę	Antycypuj przyszły rozwój wydarzeń i odpowiednio planuj
Bądź wszechstronny i dobrze poinformowany	Wysiłki inwestuj proporcjonalnie do ważności sytuacji
Twórz nowe i ważne perspektywy, integrując informacje, które mogą wydawać się niepowiązane	Koordinuj działania ze wszystkimi zainteresowanymi i buduj zgodę wszędzie tam, gdzie jest potrzebna
Próbuj zrozumieć otaczający świat	Podejmuj odpowiednie działania, gdy jest to potrzebne

cd. tabeli 1

Zapewnij optymalne rozwiązywanie problemów	Podjmuj właściwe decyzje
Posługuj się odpowiednią wiedzą	Akceptuj zmiany i bierz sprawy w swoje ręce
Bierz pod uwagę wszelkie dostępne informacje ale używaj ich tylko wtedy, kiedy są odpowiednie do sytuacji	Identyfikuj cele znajdujące się poza daną sytuacją
Patrz na problemy z różnych punktów widzenia	Bierz pod uwagę wszelkie mogące znaleźć zastosowanie alternatywy
Bądź innowacyjny, twórczy, miej wyobraźnię	Bierz pod uwagę konsekwencje
Analizuj sytuację możliwie szeroko, nawet poza określone symptomy	Ustanawiaj priorytety, przekonująco przekazuj i efektywnie stosuj decyzje
Kategoryzuj i dokonuj wyborów	Sprawdzaj realność najlepszych rozwiązań
Myśl racjonalnie i rób jak najmniej błędów	Wybieraj najlepsze rozwiązania, uwzględniając wszelkie ograniczenia i niepewności

Źródło: K.M. Wiig, *The intelligent enterprise and knowledge management*, Knowledge Research Institute 2001, za: Szaban (2004), s. 36–37.

W tabeli 1 przedstawiono mnogość działań, zadań, celów, które powinien spełniać urzędnik państwowy, mając na względzie swoje kompetencje pracownicze. Można powiedzieć, że:

obowiązujący w organizacji publicznej system kompetencyjny zakłada dla każdej roli zawodowej/stanowiska czy miejsca w strukturze organizacyjnej występowanie odrębnego modelu kompetencyjnego, zawierającego kompetencje społeczne, personalne oraz związane z wiedzą fachową. Kompetencje korporacyjne obowiązują na wszystkich stanowiskach, są nimi: rozumienie polityki organizacji, efektywność, nastawienie na klienta i odpowiedzialność (Kołodziejczyk-Olczak, 2009, s. 68–69).

2. Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w organizacji publicznej

Aby skutecznie wdrażać funkcjonowanie zarządzania kompetencjami pracowniczymi, należy rozpoznać stan obecny i dostosować do niego odpowiednie praktyczne rozwiązania (Sienkiewicz, 2004, s. 98). Takie działania podejmuje się we wszystkich organizacjach, również tych publicznych (Filipowicz, 2016, s. 28; Oleksyn, 2017, s. 19).

Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi traktuje się jako metodyczną i zorganizowaną działalność w organizacji publicznej, która polega na (Czerniachowicz, 2013, s. 63–64):

- a) wskazaniu kompetencji niezbędnych na stanowiskach;
- b) ustalaniu kompetencji posiadanych przez wszystkich pracowników;
- c) określaniu możliwości, zainteresowań i preferencji menedżerów i pracowników w związku z rozwojem ich kompetencji i projektowania ścieżek kariery;
- d) wskazaniu luk kompetencyjnych;
- e) podejmowaniu działań związanych z uzupełnianiem brakujących kompetencji;
- f) przygotowaniu merytorycznym i psychologicznym kadry menedżerskiej i pracowników do niezbędnych zmian i funkcjonowania w przyszłości.

„Kadra zarządzająca personelem w ścisłej współpracy z kadrami kierowniczą organizacji publicznej dba o to, by organizacja miała do dyspozycji na wszystkich stanowiskach ludzi posiadających konieczne kompetencje (wiedzę, zdolności, doświadczenie, system wartości)” – twierdzi Böhm (2002, s. 18). Zarządzanie kapitałem ludzkim zorientowane na rozwój kompetencji pracowniczych istotnych dla funkcjonowania organizacji publicznej opiera się na konkretnych zasadach, mianowicie trzeba (Jabłoński, 2003, s. 39–40):

- a) załamywać atmosferę współzawodnictwa na rzecz tworzenia wzajemnej kultury dzielenia się wiedzą i ewentualne bariery funkcjonalne (w organizacji, w której występuje przekonanie, że wszystko jest efektem współdziałania grupowego, istnieje klimat do budowy tożsamości wewnętrznej, istotnej dla podejmowania wzajemnych dyskusji nad koniecznym rozwojem kompetencji jednostki i zespołu);
- b) zachęcać jednostkę i grupę do podejmowania ryzyka i nauki (przydzielając urzędnikom zadania, należy poprzedzić wyznaczeniem kluczowej kompetencji dla określonego stanowiska);
- c) przyznawać awanse i gratyfikacje finansowe urzędnikom, którzy najsprawniej dzielą się wiedzą (tak zorientowane zarządzanie kapitałem ludzkim tworzy środowisko, które najefektywniej wykorzysta i rozszerzy kompetencje całej załogi);

- d) akceptować i nagradzać indywidualne inicjatywy (zmienne warunki otoczenia wymuszają, aby na każdym stanowisku pracy procedury dopuszczały samodzielne podejmowanie decyzji oraz samoorganizację własnych działań);
- e) traktować problemy jako wyzwania (wyzwania traktowane przez członków organizacji publicznej jako *novum* stają się podstawą zdobywania nowych umiejętności i doświadczeń).

W zarządzaniu kapitałem ludzkim niezmiernie istotne jest to, by organizacja publiczna wykonywała zadania za pośrednictwem pracowników, ich kompetencji do wykonywania pracy, motywacji do podejmowania działań i dążenia do celu oraz sposobów organizowania pracy (Skowron-Mielnik, 2009, s. 41).

3. Wyniki badań sondażowych

W związku z analizowaną w artykule tematyką przeprowadzono badania sondażowe wśród urzędników i kadry zarządzającej w czterech losowo wybranych samorządach terytorialnych województwa śląskiego. Z każdego samorządu zostało przebadanych 25 losowo wybranych urzędników państwowych (z wszystkich samorządów łącznie 100 pracowników) i po trzech pracowników z kadry zarządzającej (z wszystkich samorządów łącznie 12). Zakres czasowy przeprowadzonych badań to przełom października i listopada 2017 roku. Przedmiotem analizy badań była ocena kształtowania się kompetencji kadry pracowniczej w miejscu pracy. Do przeprowadzenia badań posłużono się ankietą. Badanie zawierało krótką listę pytań: Jakie kryteria kompetencji są istotne w pracy urzędnika państwowego Pani/Pana zdaniem i dlaczego? Jakie efekty wynikają z przyjętych przez Panią/Pana kryteriów kompetencji? Jakie czynniki wpływają bezpośrednio na lepszą jakość pracy urzędnika państwowego? W jaki sposób kompetencje wpływają na jakość pracy personelu administracyjnego?

W tabeli 2 zestawiono najważniejsze kryteria ocenianych kompetencji w opinii urzędników w organizacjach publicznych.

Tabela 2. Najważniejsze kryteria ocenianych kompetencji w opinii urzędników w organizacjach publicznych

Kryteria	Szczegóły
Wiarygodność co do wykonywania obowiązków pracowniczych	Szeroki zakres odpowiedzialności przypadający zarówno na jednostkę, jak i zespół zadaniowy
Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	Moralne postępowanie pracowników na każdym szczeblu struktury organizacji
Umiejętność podejmowania trafnych decyzji	Zmierzanie do realizacji przyjętych założeń organizacji
Komunikatywność	Dostępne źródła informacji, przepływ informacji, efektywność kanałów informacyjnych
Jawne i sprawiedliwe ocenianie	Wpływanie na efektywność pracy
Umiejętność pracy z dokumentacją	Zapewnienie zgodności w wymogami prawa, raportowanie i analizy, umiejętność wprowadzania danych, realizacja projektów
Orientacja na klienta	Życzliwość, umiejętność słuchania, empatia, cierpliwość, umiejętność rozwiązywania problemów
Przyjazne relacje z współpracownikami	Umacnianie więzi, relacji międzyludzkich, tworzenie wspólnoty
Rozwój zawodowy	Motywacja do rozwoju kompetencji zawodowych, prowadzenie efektywnej polityki szkoleniowej, staże, awans zawodowy, przyznawanie odpowiedzialnych zadań, zapewnienie poczucia pewności i stałości zatrudnienia
Umiejętność skutecznej motywacji	Premie, nagrody rzeczowe i finansowe, pochwała, podwyżka, poprawa warunków pracy, poprawa warunków socjalnych
Umiejętności analityczne	Kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, logiczne wnioskowanie
Fachowa wiedza	Aktualna, konkretna wiedza przydatna w procesie powierzonych zadań i obowiązków
Potencjał	Fachowość, rzetelność, gotowość do działania, zorientowanie na zadania i cel organizacji
Satysfakcja z wykonywanej pracy	Poczucie stabilności, zaufanie wobec pracodawcy, identyfikacja urzędnika z organizacją publiczną
Zarządzanie czasem i wielozadaniowość	Wykonywanie zadań i obowiązków na różnych stanowiskach w określonym czasie (wielofunkcyjność personelu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Na podstawie tabeli 2 można wnioskować, że na jakość pracy urzędników państwowych wpływa wiele kompetencji, m.in. wiarygodność co do wykonywania obowiązków pracowniczych, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, umiejętność

podejmowania trafnych decyzji, komunikatywność, potencjał, fachowa wiedza, zarządzanie czasem i wielozadaniowość. Kompetencje są oceniane zarówno w fazie rekrutacji przyszłych pracowników, jak i w późniejszym etapie, czyli podczas weryfikacji wyników realizacji zadań przydzielonych poszczególnym jednostkom lub grupom urzędników już zatrudnionych.

Również kadra zarządzająca samorządów terytorialnych została poddana sondażowi, który miał na celu wskazać korzyści wynikające ze skutecznego zarządzania kompetencjami pracowniczymi. Respondentom zadano pytanie: Jakie korzyści wynikają ze skutecznego zarządzania kompetencjami urzędników administracji publicznej? Przytoczono następujące czynniki:

- wzrost wydajności pracy urzędników,
- tworzenie przejrzystych ścieżek rozwoju kadry,
- szkolenie i doskonalenie kadr wpływa pozytywnie na realizację celów i zasad polityki organizacji,
- dogodniejsze warunki do wprowadzania zmian dzięki elastyczności podwładnych,
- integracja różnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi,
- pożądane zachowania pracowników sprzyjające wartościom i strategii organizacji publicznej,
- spójny system awansu sprzyja rozwojowi personelu,
- prawidłowe relacje interpersonalne wpływają na dobrą komunikację w załodze.

Role kadry zarządzającej w organizacjach publicznych jest skuteczna motywacja podwładnych do lepszej, dającej miarodajne efekty pracy. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze relacje międzyludzkie panujące w organizacji. Jeśli zminimalizuje się sytuacje konfliktowe, a zwróci uwagę na efektywną pracę zespołową (wielozadaniowość, skuteczne zarządzanie czasem, odpowiedzialność, empatię, samodyscyplinę, etyczność w postępowaniu), to można mówić o wysokim stopniu zaangażowania urzędników w obowiązki zawodowe. Trzeba również pamiętać o samorozwoju każdej jednostki i stwarzać jej warunki sprzyjające temu.

Gdy uwzględnimy powyższe założenia, niezmiernie istotne są odpowiednie umiejętności zarządzania władz organizacji, do których można zaliczyć zarządzanie zasobami, zarządzanie informacją, zarządzanie personelem, zarządzanie jakością, zarządzanie zmianą (Gajdzik, 2017, s. 15).

Podsumowanie

Efektywne zarządzanie kompetencjami pracowniczymi jest jedną z zasad zarządzania zasobami ludzkimi, którymi kieruje się organizacja publiczna. Dobór urzędników, zasady wynagradzania, przeprowadzanie szkoleń, rozwój kadry to działania wspierające kompetencje pracownicze. Myślenie strategiczne, negocjowanie, kierowanie zespołem, elastyczność działania, wiedza specjalistyczna, komunikowanie się z personelem to umiejętności i czynności kadry zarządzającej wspierające kompetencje w organizacji. Trzeba powiedzieć, że kompetencje pracownicze przyczyniają się do realizacji strategii organizacji publicznej, wpływają na nieustanne zmiany w niej zachodzące, są motorem rozwoju, stanowią wymierną wartość całej organizacji. Kompetencje pracownicze wpływają bezpośrednio na jakość pracy urzędników i są niezwykle ważne. Umiejętności techniczne, organizacyjne, analityczne, decyzyjne, planistyczne, negocjacyjne, interpersonalne są pomocne w pracy biurowej przy obsłudze klienta. Jednocześnie kompetentny urzędnik państwowy musi wykazywać się kreatywnością, innowacyjnością, sprawnością, sumiennością, inicjatywą, samodzielnością, mieć dużą wiedzę ogólną i specjalistyczną. Należy pamiętać o tym, że kompetentni urzędnicy są gwarantem wysokiej jakości świadczonych usług publicznych – to wizytówka placówki. Rolą kadry kierowniczej jest wykorzystanie atutów pracowników do realizacji wyznaczonych celów.

Literatura

- Böhm, H. (2002). Zarządzanie personelem w przyszłości. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 18–21.
- Caputa W. (2010). Pomiar kapitału klienta – wybrane problemy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 142, 88–99.
- Czerniachowicz, B. (2013). Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim. *Studia i Prace Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 34, 63–64.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gajdzik, B. (2017). Użyteczność ocen pracowniczych w ograniczeniu marnotrawstwa w administracji publicznej. *Problemy Jakości*, 7, 9–16.
- Hausner, J. (red.) (2017). *Administracja publiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Jabłoński, M. (2003). Możliwości dynamicznego kształtowania kapitału intelektualnego małych i średnich firm. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 39–40.
- Janowska, Z. (2004). *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*. Warszawa: Kancelaria Senatu Rzeczypospolitej Polskiej.
- Jelonek, D., Turek, T. (red.) (2013). *Wiedza i technologie informacyjne. Nowe trendy badań i aplikacji*. Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Job-Choice.net (2016). *Kompetencje zawodowe*. Pobrane z: www.job-choice.net/czym-sa-kompetencje-zawodowe (26.02.2018).
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2009). Rozwój firmy poprzez doskonalenie ZZL (Sygnity SA). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 99–110.
- Krawczyk-Sokołowska, I. (2009). Analiza wybranych komponentów kapitału intelektualnego w Polsce w układzie przestrzennym. W: E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona* (s. 99–110). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Wiedzy i Innowacji.
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ostraszewska, Z., Tylec, A. (2017). Zasoby ludzkie, aktywa intelektualne i inwestycyjne przedsiębiorstw jako „motory” innowacyjności Polski – analiza w oparciu o subindeksy sumarycznego wskaźnika innowacyjności. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5 (808), 79–93.
- PARP (2013). *Zarządzanie kompetencjami w MSP*. Pobrane z: <http://pokl.parp.gov.pl/index/more/36122> (26.02.2018).
- Seredocha, I. (2012). Innowacyjne działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach administracji samorządowej. *Współczesne Zarządzanie*, 2, 139–149.
- Sienkiewicz, Ł. (2004). Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 97–106.
- Skowron-Mielnik, B. (2009). Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 31–43.
- Stańczyk, I. (red.) (2017). *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Szaban, J. (2004). Czy polska administracja może być „inteligentna”? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 36–37.

- Tylec, A. (2017). Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa w kontekście posiadanych aktywów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 97–106.
- Walczak, W. (2009). Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników. *Współczesna Ekonomia*, 3, 75–85.

THE ROLE OF EMPLOYEE COMPETENCES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

The employee and his competences currently play a key role in public administration. Developing the competences of an official affects the introduction of desired quality changes in work and building relationships with clients. Competences, or all the features and skills of the staff should be consistent with the mission and vision of a public organization. It can be stated that such actions of a competent official as effective presentation of traits and skills, proper tactics, and good preparation for service determine the appropriate assessment of the public services' quality by the environment. It should be remembered that the role of the management staff is to support subordinates in these activities and appropriate motivation.

Keywords: competences, competences management, public administration, managers, official

JEL code: H83

Cytowanie

Cichoń, S. (2018). Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 21–31. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-02.