

**PRACE NAUKOWE**

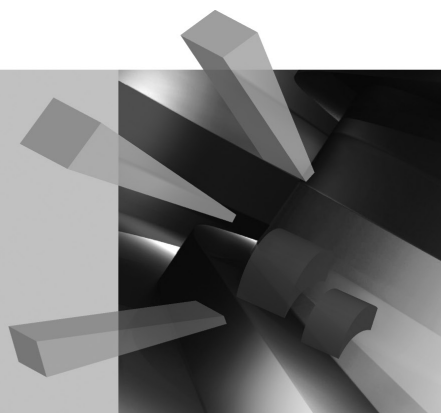
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**273**

# **Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu**



Redaktorzy naukowi

**Adela Barabasz**

**Ewa Głuszek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-312-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 7   |
| <b>Adela Barabasz:</b> Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....   | 9   |
| <b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....   | 19  |
| <b>Marta Juchnowicz:</b> Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....                                      | 28  |
| <b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....   | 38  |
| <b>Grzegorz Kobyłko:</b> Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....                                 | 47  |
| <b>Kamila Malewska:</b> Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....  | 58  |
| <b>Katarzyna Piórkowska:</b> Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....                                  | 68  |
| <b>Arkadiusz Potocki:</b> Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....  | 75  |
| <b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze..... | 85  |
| <b>Alicja Smolbik-Jęzmiień:</b> Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....                             | 95  |
| <b>Anna Starosta:</b> Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....  | 104 |

## Summaries

|   |    |
|---|----|
| <b>Adela Barabasz:</b> Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....                                | 18 |
| <b>Elżbieta Chwalibóg:</b> The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....                      | 27 |
| <b>Marta Juchnowicz:</b> Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....  | 37 |
| <b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Management of competence in the municipal office.....                               | 46 |
| <b>Grzegorz Kobyłko:</b> Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities..... | 57 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Kamila Malewska:</b> Cognitive Continuum Theory in decision making process.....  | 67  |
| <b>Katarzyna Piórkowska:</b> Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies .....                         | 74  |
| <b>Arkadiusz Potocki:</b> Forces as a tool of leadership support.....   | 84  |
| <b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills ..... | 94  |
| <b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y .....   | 103 |
| <b>Anna Starosta:</b> Managerial cultural intelligence.....   | 111 |

**Joanna Kacała, Marek Wąsowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W URZĘDZIE GMINY

---

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania kompetencjami w urzędzie gminy. Przedstawione zostały podstawowe pojęcia i typologie związane z obszarem kompetencji. Przede wszystkim artykuł koncentruje się na przedstawieniu wyników badań dotyczących poziomu kompetencji pracowników i występowania luki kompetencyjnej w urzędzie gminy. Autorzy formułują ogólne wnioski co do możliwości uwarunkowań zarządzania kompetencjami urzędach gminy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kompetencjami, luka kompetencyjna, urząd gminy.

### 1. Wstęp

Podstawową jednostką samorządu terytorialnego w Polsce jest gmina. Jest to organizacja wyodrębniona z otoczenia, charakteryzująca się wewnętrznym uporządkowaniem elementów za pomocą określonej struktury organizacyjnej, realizująca określone cele i zadania, które powinny służyć zaspokajaniu potrzeb zbiorowych społeczności lokalnych.

Sprawne funkcjonowanie urzędu gminy ma podstawowe znaczenie dla społeczności lokalnej, w imieniu której podejmuje działania. Efektywne funkcjonowanie każdej organizacji, w tym wszelkiego rodzaju urzędów, uwarunkowane jest w głównej mierze wiedzą i umiejętnościami pracowników. Jednym ze sposobów na podnoszenie jakości świadczonych usług jest skuteczne zarządzanie kompetencjami pracowników, czyli poszukiwanie metod i technik efektywniejszego doskonalenia i rozwoju swoich pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie sposobu analizy kompetencji oraz określanie luki kompetencyjnej. Artykuł jest oparty na badaniach przeprowadzonych wśród pracowników urzędu gminy o charakterze miejsko-wiejskim, znajdującej się w południowej części Polski.

## 2. Zarządzanie kompetencjami w organizacji

Koncepcję zarządzania kadrami opartego na kompetencjach zaczęto formułować na początku lat 70. XX wieku<sup>1</sup>.

Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje [Whiddett, Hollyforde 2003, s. 13].

Generalnie można przyjąć dwa warianty definicji pojęcia „kompetencje”.

- Kompetencje – pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar [Pocztowski 2003, s. 153].
- Kompetencje to wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników.

A. Pocztowski [2003] 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 postrzega się je w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna, bowiem w niektórych organizacjach stosuje się obydwa podejścia do kompetencji, które się wzajemnie uzupełniają.

Wiele organizacji postrzega kompetencje w węższym ujęciu, jako składową wiedzy, umiejętności i postaw (zob. [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 14]), określając kompetencje potrzebne na określonym stanowisku w ofertach pracy.

Kompleksowe (systemowe) rozumienie kompetencji można przedstawić – za M. Armstrongiem [2007] – jako pewien układ wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw. Jest to szerszy wymiar kompetencji i z pewnością dla wielu specjalistów tak kompleksowe podejście do kompetencji wydaje się niepraktyczne, tym bardziej że trudno byłoby niektóre z nich zmierzyć. Podstawowym problemem z akceptacją tych parametrów kompetencji jest nadal powszechny brak zgody, czy trwałe struktury cech osobowości są elementem kompetencji, czy raczej tylko służą (są podstawą) do ich kształtowania.

Ze względu na przydatność dla organizacji w literaturze definiuje się następujące rodzaje kompetencji [Armstrong 2007, s. 245]:

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

---

<sup>1</sup> Za twórców pojęcia kompetencji uważa się powszechnie D.C. McClellanda, znanego jako twórca jednej z teorii motywowania, który w 1973 r. opublikował pracę *Badać raczej kompetencję niż inteligencję*, oraz R. Boyatzisa za pracę z 1982 r. pt. *Kompetentny menedżer*, za: [Armstrong 2007, s. 152].

- **Szczegółowe** – odnoszą się do konkretnego stanowiska, funkcji w organizacji. Często są dokładnie specyfikowane, żeby ułatwić ich diagnozowanie.
- **Progowe** – kompetencje podstawowe wymagane na danym stanowisku, ale także kompetencje, jakie posiada pracownik ubiegający się na to stanowisko (związane z działaniem).
- **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.

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

### 3. Korzyści wynikające z zarządzania kompetencjami

Korzyści z zarządzania kompetencjami są wielorakie. Dotyczą one następujących głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi:

- Dobór pracowników – w tym zakresie otrzymujemy narzędzie pozwalające na określenie wymagań (profilu kompetencji) dla każdego stanowiska oraz stopnia, w jakim winny one być spełnione przez kandydatów.
- Zarządzanie przez efekty – umożliwia to ocenę i poprawę efektów działania opartą na celach, wymaganiach dotyczących kompetencji oraz potrzebach rozwojowych.
- Ocenianie pracowników – dzięki zdefiniowanym kompetencjom i miarom ich oceny możliwe jest bardziej obiektywne porównanie u każdego pracownika zmierzonych wartości danych kompetencji z tymi, które przyjęto jako wzorcowe. Obiektywizacja procedur ewaluacji jest niezwykle cenna, bo przez sprzężenie zwrotne pozwala każdemu pracownikowi doskonalić te parametry kompetencji, które zostały ocenione jako niezadowolające, a utrzymać te ocenione jako spełnione.
- Rozwój zasobów ludzkich – wykorzystanie kompetencji do tworzenia możliwości oraz planów uczenia się, szkoleń, a także osobistego rozwoju.
- Zarządzanie wynagrodzeniami – wykorzystanie metody zarządzania kompetencjami pozwala na powiązanie stopni i wielkości płac z osiągnięciem zdefiniowanych uprzednio poziomów kompetencji (głównie dzięki procedurom wartościowania stanowisk pracy, o czym będzie mowa w kolejnych wykładach).

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

Analiza kompetencji to proces analizy funkcjonalnej umożliwiającej określenie niezbędnych na danym stanowisku kompetencji (kompetencji zawodowych) oraz analizy behawioralnej (kompetencji personalnych), zmierzającej do ustalenia 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 stanowiska pracy, a z drugiej, 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

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

#### **4. Identyfikacja luk kompetencyjnych w urzędzie gminy**

Analiza kompetencji pracowników w urzędzie gminy była jednym z etapów audytu organizacyjnego przeprowadzonego w 2011 r. w ramach programu operacyjnego Kapitał ludzki 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach EFS, zatytułowanego „Dobra gmina – wzmacnianie potencjału jednostek samorządu terytorialnego”. Celem analizy nie były jednak dobór czy ocena pracowników, ale identyfikacja obszarów, w jakich pracownicy potrzebują szkoleń, czyli przygotowanie oferty szkoleniowej dopasowanej do ich potrzeb.

Po konsultacjach z osobami zarządzającymi 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 oceny ich poziomu. To 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 zostało przeprowadzone w formie samooceny pracowników, co niesło ze sobą pewne ograniczenia co do wnioskowania. Warto zaznaczyć, że pracownicy zostali poinformowani, że ocena ta ma służyć analizie potrzeb szkoleniowych, a nie być podstawą do wyciągania innych wniosków. W przypadku, kiedy pracownik wskazał dla danej pozycji przedział liczb, do analizy przyjmowano niższą wartość.

W badaniu wzięli udział pracownicy urzędu gminy. Uznano, że burmistrz i jego zastępca wymagają osobnej oceny ze względu na specyfikę powołania, dlatego też



powyższe stanowiska nie były brane pod uwagę przy tworzeniu profili kompetencyjnych.

W tabeli 1 zostało przedstawione zestawienie liczby pracowników, którzy ocenili daną pozycję notami 1, 2 lub 3, świadczącymi 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 trudnym klientem                 | 4                  |
| 8   | Umiejętność pracy w zespole                                   | 3                  |
| 9   | Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy            | 3                  |
| 10  | Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji                | 2                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych.

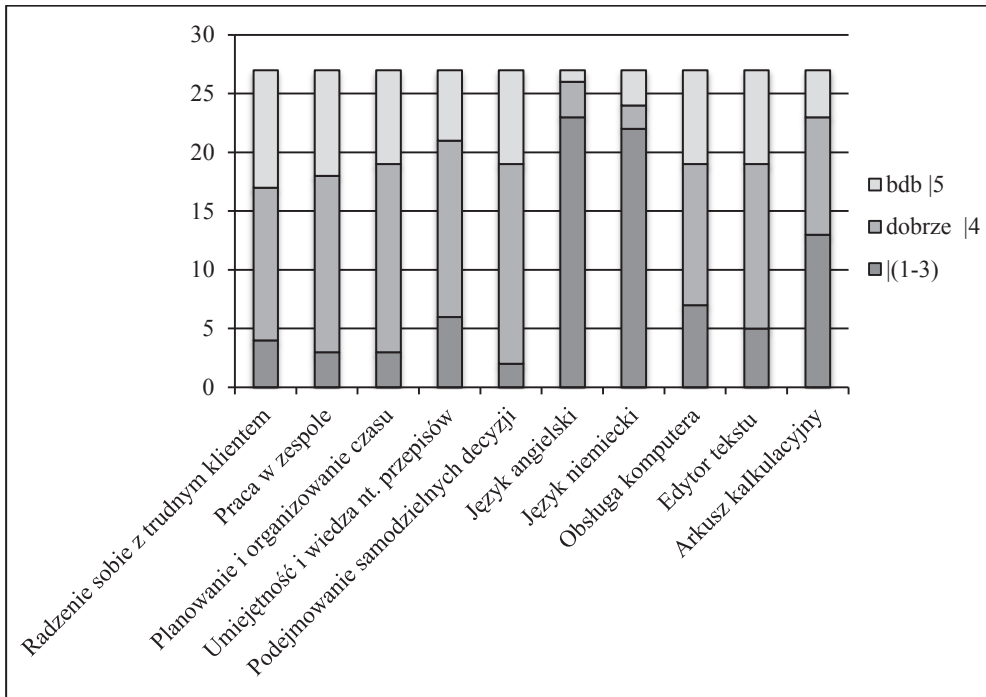
Pracownicy wskazywali niskie kompetencje, szczególnie w zakresie znajomości języka obcego oraz umiejętności komputerowych. Samoocena pracowników w pozostałych obszarach jest bardzo dobra, może to wynikać z faktu, że są to obszary trudno mierzalne. Łatwo jest zbadać poziom posługiwania się językiem obcym czy komputerem, a o wiele trudniej ocenić umiejętność pracy w zespole. Założono więc, że ocena w obszarach 5, 7, 8, 9, 10 najprawdopodobniej została zawyżona. Teza ta została potwierdzona także podczas późniejszych badań fokusowych, które wskazały na trudności w samoocenie niektórych obszarów, a także na występowanie obawy przed tym, że przyznanie się do pewnych ułomności spowoduje trudności w pracy.

W celu pokazania pełnego obrazu sytuacji na rys. 1 przedstawiono poziom kompetencji według wymienionych wcześniej obszarów.

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

Około 44% pracowników ogółem nie ma wykształcenia wyższego, jednak można uznać, iż tę cechę równoważy staż pracy. W wielu przypadkach zdobycie wyższego wykształcenia nie wpłynie znacznie na poziom wiedzy pracowników z dużym stażem pracy.

Następny etap analizy obejmował analizę luki kompetencyjnej w trzech grupach stanowisk pracy, tj. kierowniczych, specjalistycznych i pomocniczych.



**Rys. 1.** Poziomu kompetencji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych.

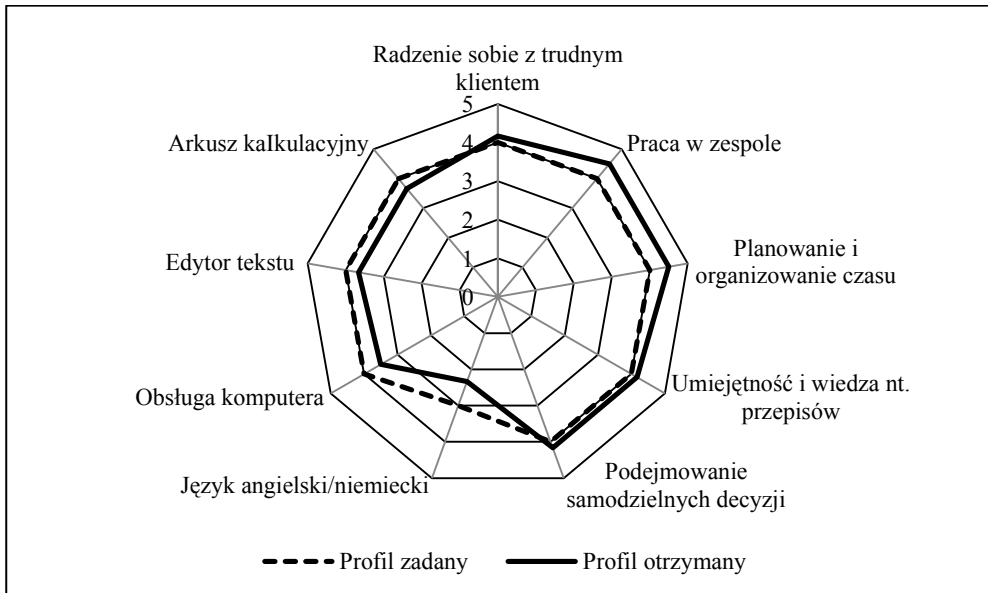
Dla zaprezentowania wyników weryfikacji modeli kompetencyjnych zastosowano wykresy radarowe. Pozwalają one na zobrazowanie kompetencji rzeczywistych i zadanych, które zostały przypisane do danych stanowisk. Różnica zaprezentowana na wykresach radarowych wskazała na występowanie luki kompetencyjnej.

Rysunek 2 przedstawia analizę luki kompetencyjnej dla stanowisk kierowniczych. W grupie stanowisk specjalistycznych ujawnione zostały dwie luki kompetencyjne. Analizę dla stanowisk pomocniczych przedstawia rys. 4.

Dana grupa pracowników reprezentowana jest w 100% przez osoby z wyższym wykształceniem. W grupie zaobserwowano występowanie luk kompetencyjnych dla trzech obszarów, tj. umiejętności radzenia sobie z trudnym klientem, umiejętności pracy w zespole oraz umiejętności planowania i organizowania czasu pracy.

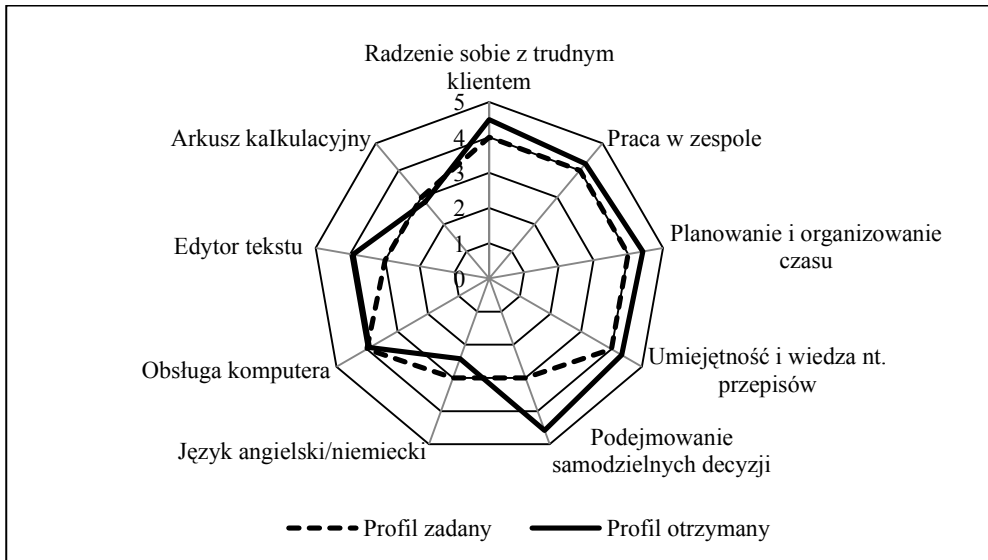
Powyższe wyniki są bardzo istotne w połączeniu z wynikami analizy obciążenia stanowisk pracy, jak również przeprowadzonej ankiety dotyczącej motywacji oraz zadowolenia z pracy. Ujawniają one luki kompetencyjne nie tyle pracowników z grupy specjalistycznej czy pomocniczej, ile przede wszystkim kadry kierowniczej tego urzędu. Analiza dokumentów obciążenia stanowiska pracy wykazała:

- braki norm czasowych i ilościowych dotyczących wykonania zadania,
- brak określenia liczby realizowanych procesów,



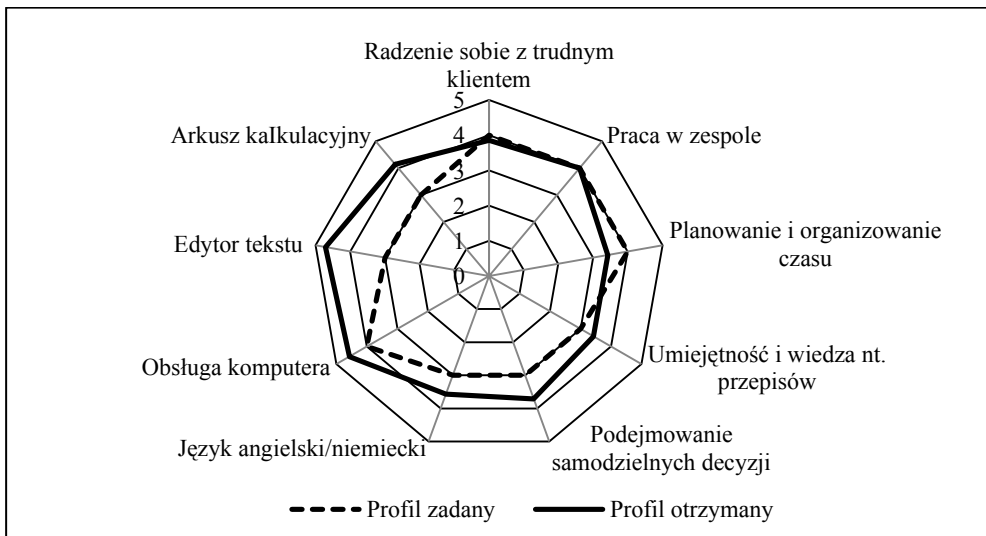
**Rys. 2.** Weryfikacja profilu kompetencyjnego dla stanowisk kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych.



**Rys. 3.** Weryfikacja profilu kompetencyjnego dla stanowisk specjalistycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych.



**Rys. 4.** Weryfikacja profilu kompetencyjnego dla stanowisk pomocniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych.

- wymieszanie zadań opisanych bardzo ogólnie z zadaniami bardzo szczegółowo określonymi – brak możliwości porównania i oceny,
- dużą rozpiętość merytoryczną wykonywanych zadań.

Spostrzeżenia te zostały potwierdzone także w wywiadach dotyczących wpływu czynników na zadowolenie z pracy. Wśród elementów negatywnych wymieniono:

- słabą organizację pracy,
- brak ostatecznego określenia obowiązków na stanowisku pracy,
- obarczanie pracownika zadaniami należącymi do innej jednostki (referatu),
- brak zainteresowania ze strony szefa jakością wykonywanej pracy, niedocenia- nie zaangażowania pracownika.

Pracownicy również zwrócili uwagę na fakt, że przeprowadzana ocena pracowni- cza nie ma wpływu na ich sytuację w urzędzie, czyli jest elementem nieistotnym. Jest przeprowadzana, ponieważ tak nakazuje ustawa.

## 5. Zakończenie

W ramach jednostek, takich jak urząd gminy, trudno jest jak na razie mówić o funkcjonującym modelu zarządzania kompetencjami. Jest to element ciągle rozwi- jający się. Korzyści związane z prawidłowym wdrożeniem systemów kompetencyj- nych są bezdyskusyjne.

Podstawowym elementem, na który warto zwrócić uwagę, opracowując system, jest informowanie pracowników. Aktualna sytuacja na rynku pracy implikuje podej-

rzenia, że ocena wiedzy i umiejętności pracowników ma na celu tylko redukcję zatrudnienia.

Warto wskazywać na inne motywy takich działań, np. tak jak to miało miejsce w opisywanym przypadku, czyli dostosowanie oferty szkoleniowej, której celem było podniesienie kwalifikacji. Działania w zakresie opracowania systemu zarządzania kompetencjami mają charakter długofalowy, a opisywane działania, mające charakter wstępny, były elementem audytu organizacyjnego.

Opracowany system zarządzania kompetencjami powinien podlegać modyfikacjom. Czynności związane ze zidentyfikowaniem kompetencji, dokonaniem ich opisów, określeniem poziomów itp. nie oznaczają końca prac związanych z tym zagadnieniem. Istnieje konieczność nieustannego monitorowania systemu, dopasowując go do zmieniających się wymagań klienta oraz rynku pracy.

## Literatura

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

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

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

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

## MANAGEMENT OF COMPETENCE IN THE MUNICIPAL OFFICE

**Summary:** The article is devoted to the issue of competence management in the municipal council. It presents the basic concepts and typologies related to the area of competence. In particular, the article focuses on the presentation of a study on the level of competence of employees and existing gap competence in the municipal council. The authors formulate general conclusions about the possibility of competence management in municipal offices.

**Keywords:** management competence, competence gap, local council.