

dane do cytowań:

Joanna M. Moczydłowska, *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej*, [w:] *Kooperacje organizacji publicznych*, praca zbiorowa pod redakcją W. Kieżuna, A. Letkiewicza, J. Wolejszy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 533-544.

## **Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej**

### **Wprowadzenie**

Nastawienie pracowników na rozwój, ich motywacja do uczenia się i rozumienie potrzeby wzbogacania i aktualizowania wiedzy zawodowej to decydujące czynniki sprawcze rozwoju kompetencji zawodowych, a tym samym profesjonalizacji usług w sektorze administracji publicznej w Polsce.

Rozdział zawiera diagnozę obszarów wiedzy kluczowych dla pracy w administracji publicznej. Powstał w oparciu o analizy teoriopoznawcze oraz badania ankietowe przeprowadzone przez autorkę wśród pracowników administracji samorządowej. Podjęto w nim następujące problemy badawcze: czy istnieje (a jeśli tak, to jaka) rozbieżność między dziedzinami wiedzy wskazywany jako najważniejsze w pracy na zajmowanym stanowisku a obszarami, w którym badani urzędnicy deklarują wiedzę wyższą niż przeciętna? Jakie miejsce zajmuje „nastawienie na rozwój” wśród kompetencji warunkujących profesjonalizm zawodowy urzędnika? Jaka jest samoocena urzędników dotycząca ich motywacji do udziału w szkoleniach? Jakie postawy wobec szkoleń deklarują respondenci, w tym urzędnicza kadra kierownicza?

### **Istota kompetencji zawodowych**

Podstawowe punkty sporne w określaniu istoty kompetencji zawodowych dotyczą dwóch zagadnień:

- relacji kompetencji zawodowych i osobowości człowieka;
- relacji kompetencji pracownika i efektów jego pracy.

W modelu brytyjskim i skandynawskim przeważa pogląd, że kompetencje zawodowe należy rozpatrywać niezależnie od trwałych struktur ich osobowości. Opierając się na teoriach europejskich G. Filipowicz traktuje kompetencje jako *dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalających realizować zadania zawodowe na odpowiednim*

poziomie<sup>1</sup>. Są to zatem raczej możliwości podejmowania określonych zachowań wymagające – jak każda dyspozycja – aktywizacji w procesie motywowania. Ten sam autor podkreśla: „Do kompetencji nie zaliczamy (...) cech charakteru, cech osobowości itd.”<sup>2</sup>.

Przyjęcie takiego rozumienia kompetencji pociąga za sobą poważne skutki. Skoro wiedza oraz budowane na bazie wiedzy i doświadczenia umiejętności mają być traktowane jako niezależne od predyspozycji psychicznych i zdolności, to uprawnione jest przekonanie, że niemal każdy człowiek jest w stanie nabyć określone kompetencje, nauczyć się oczekiwanych przez pracodawcę wzorców zachowań. Jedynym warunkiem jest odpowiedni poziom motywacji do uczenia się i rozwoju. W myśl tej koncepcji każdy może nauczyć się zachowań gwarantujących akceptowalny poziom wykonania zadań typowych dla zawodu i zajmowanego stanowiska. Celowo nie użyto tu słowa „sukces” czy „mistrzostwo”, bowiem zdaniem cytowanego autora kompetencje nie mogą być identyfikowane jako czynniki sukcesu, ale jako opis dyspozycji gwarantujących „odpowiedni” poziom wykonania zadania.

Odmienne podejście do kompetencji znajdujemy w publikacjach amerykańskich. Na przykład w definicji G.O. Klemp: „kompetencja to zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą”<sup>3</sup>. Zdaniem R.E. Boyatzis: „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”<sup>4</sup>.

Podstawowe różnice między pierwszym (G. Filipowicz), a drugim (G.O. Klemp, R.E. Boyatzis) podejściem do kompetencji to:

- uwzględnienie w koncepcjach amerykańskich roli czynników psychologicznych i traktowanie ich jako części składowej kompetencji;
- łączenie kompetencji z wyróżniającymi się, a nie tylko akceptowalnymi (przeciętnymi) wynikami w realizacji zadań i pełnieniu ról pracowniczych;
- traktowanie kompetencji jako czegoś, czym pracownik się „posługuje”, a nie tylko czym „dysponuje”.

---

<sup>1</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>2</sup> Tamże, s. 19.

<sup>3</sup> Por. G.O. Klemp Jr., *The Assessment of Occupational Competence*, [w:] *Report to the National Institute of Educational*, Washington 1980.

<sup>4</sup> Por. R.E. Boyatzis, *Competencies in the 21<sup>st</sup> Century*, “Journal of Management Development” 2008, no 1, pp. 8.

Niwelowaniem rozbieżności w rozumieniu kompetencji umożliwia przyjęcie wariantu pośredniego. Zdaniem autorki wyłączenie predyspozycji osobowościowych z kompetencji nie znajduje uzasadnienia. Właściwe wydaje się przyjęcie, że to właśnie cechy (predyspozycje) osobowościowe warunkują przebieg procesu uczenia się, łatwość uczenia się i to nie tylko na etapie zdobywania umiejętności, ale także jej praktycznego wdrażania w toku realizacji różnorodnych zadań zawodowych. Gotowość do wykorzystywania danej umiejętności w praktyce zawodowej wydaje się być ściśle powiązana z predyspozycjami osobowościowymi. Jeśli nawet pracownik w trakcie szkolenia opanuje umiejętność stanowiącą sedno danej kompetencji, ale jej wykorzystywanie będzie „wbrew” jego naturze, to skuteczność i efektywność zawodowa pracownika nie zmieni się w takim stopniu, w jakim oczekiwałby jego przełożony. Innymi słowy proces doskonalenia zawodowego nie będzie pociągał za sobą oczekiwanych rezultatów. Rozwój kompetencji zawodowych może być optymalny, gdy zrealizowane zostaną potrzeby szkoleniowe uwzględniające zdolności, talenty pracownika, jego osobowość. Wtedy także mają one szansę przełożyć się na wyższe niż zadowalające efekty pracy.

### **Wiedza a kompetencje zawodowe**

Typowa dla nauk o zarządzaniu różnorodność definicyjna widoczna również w mnogości i różnorodności definicji wiedzy pociąga za sobą wiele komplikacji pojęciowych. Na przykład w literaturze opisuje się nowy typ pożądanego pracownika – *pracownika wiedzy*. Jest to osoba posiadająca wysokie kwalifikacje, twórcza, nastawiona na zmiany, jednocześnie samo-motywuująca się i wyznaczająca sobie cele<sup>5</sup>. I znów pojawia się zasadne pytanie: czym właściwie różni się tak definiowany *pracownik wiedzy* od *pracownika kompetentnego*?

W *znaczeniu ogólnym* wiedza jest systemem kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł (procedur) reprezentujących w umyśle człowieka (w tzw. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego<sup>6</sup>. „Wiedza jest mieszanką doświadczenia, wartości, kontekstowej informacji i eksperckiego wglądu w dane zagadnienie, która stanowi ramy dla oceny i legalizowania nowych doświadczeń i informacji. W organizacjach występuje nie tylko w dokumentach i depozytoriach, ale też jest zakorzeniona w rutynie organizacyjnej, procesach, praktykach i

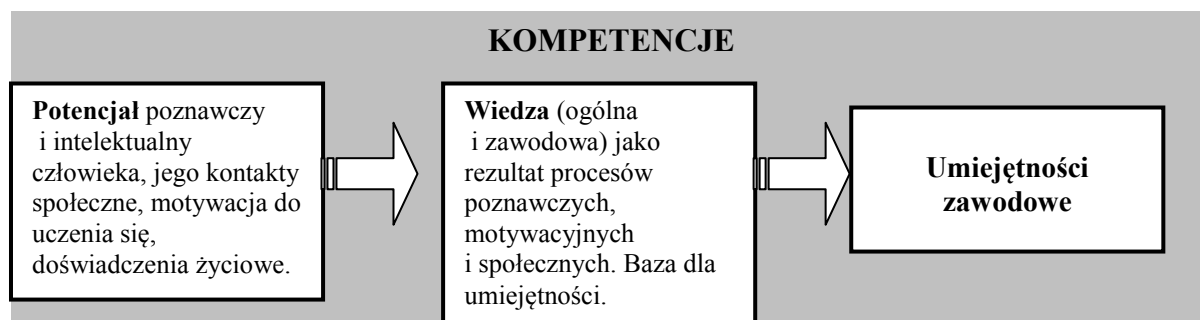
---

<sup>5</sup> Por. A. Hilarowicz, *Konfiguracja wiedzy a zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w erze globalizacji*, [w:] *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją M. Ciska, S. Antczaka, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 55.

<sup>6</sup> Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 142.

normach tam występujących”<sup>7</sup>. Wiedza jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji. Tak definiowana wiedza zbliżona jest do *wiedzy organizacyjnej* (nazwa stosowana alternatywnie – *pamięć organizacyjna*). To metafora opisująca informacje i wiedzę przetwarzaną przez organizację, przy pomocy których jej członkowie mogą uzyskać, utrzymywać, przetwarzać i przechowywać wiedzę. Pamięć organizacyjna jest egzemplifikacją przeszłych sukcesów i niepowodzeń firmy. Może pomóc w uniknięciu powtórzenia popełnionych błędów<sup>8</sup>. Zdobywanie wiedzy obejmuje zarówno uczenie się w obrębie firmy jak i poza nią. Im szerszy krąg uczestników tego procesu, tym silniejsze sprzężenia informacyjne oraz większy efekt synergii<sup>9</sup>.

Rysunek nr 1. Wiedza jako składnik kompetencji indywidualnych



źródło: opracowanie własne

Pierwsza z przytoczonych definicji wiedzy pozwala uplasować ją jako istotny element kompetencji człowieka, zwłaszcza kompetencji poznawczych. Tak rozumiana wiedza reprezentowana w umyśle człowieka byłaby częścią składową kompetencji indywidualnych, ściśle związaną z umiejętnościami i doświadczeniem jednostki (por. rysunek nr 1). Miejsce wiedzy wśród innych, powiązanych z nią, części składowych kompetencji indywidualnych zakłada, że jest to zarówno *wiedza deklaratywna (faktograficzna)* mająca walor uniwersalny, *wiedza oczywista*, jak i *wiedza funkcjonalna* (inaczej określana jako *proceduralna*)<sup>10</sup>. Ta ostatnia pozwala wiedzieć, jak coś zrobić w sposób praktyczny, operacyjny, bez konieczności zastanawiania się. Można powiedzieć, że to ten typ wiedzy, który pozwala na wykonywanie

<sup>7</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1998, s. 5.

<sup>8</sup> W.M. Grudzewski., I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 51, 73.

<sup>9</sup> Por. M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją R. Borowieckiego, M. Romanowskiej, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 33.

<sup>10</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 44.

różnych czynności w sposób zautomatyzowany, niemal poza udziałem świadomości. Takie rozumienie związku wiedzy z kompetencjami znajduje odzwierciedlenie w niektórych definicjach kompetencji, na przykład:

- sformułowanej przez M. Montmollin: „Kompetencje to ustalone *zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się*”<sup>11</sup>;
- definicji D. Thierry, Ch. Sauret i N. Monod: „kompetencjami nazywamy *ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celów i warunków działania*”<sup>12</sup>.

Wiedza ma ogromne znaczenie w ocenie kompetencji zawodowych wszystkich grup pracowników, choć niewątpliwie im bardziej praca ma charakter umysłowy, tym bardziej rola wiedzy wzrasta. O ile robotnicy powinni wykorzystywać wiedzę przede wszystkim w wymiarze *know-how* (wiedzieć, jak?), o tyle pracownicy umysłowi powinni jeszcze stawiać pytanie *know-what?*, czyli wykorzystywać wiedzę do samodzielnego określania swoich zadań.

Różne typologie wiedzy nie ułatwiają precyzyjnego określenia jej relacji do kompetencji. Biorąc pod uwagę wymiar treściowy wiedzy dzieli się ją na *dostępną* i *ukrytą*<sup>13</sup>. Dostępna, czyli formalna to ta, która jest zawarta w zestawieniach liczbowych, procedurach, regulaminach, instrukcjach, różnego typu dokumentach. Jest zapisana na różnych nośnikach i w różnych formach przekazu. Ma charakter obiektywny, sekwencyjny. Może być poddana racjonalnej analizie. Wiedza ukryta (określana także jako *cicha* lub *milcząca*) to wynik doświadczenia i przeżyć człowieka oraz jego intuicji, różnego typu emocji, sądów, nastawień, umiejętności (intelektualnych, sensorycznych, manualnych). Jest zasobem indywidualnym, trudnym do sformalizowania. Powstaje na zasadzie łączenia zawartości sfery poznawczej, emocjonalnej i psychomotorycznej człowieka z otaczającą go rzeczywistością. Wiedzę tę wyróżnia subiektywizm, niewyczerpywalność, doświadczenie, symultaniczność oraz utylitaryzm. Jest ona trudna do skopiowania i transferu<sup>14</sup>. Wiedza cicha jest ściśle uzależniona

---

<sup>11</sup> za: T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, praca zbiorowa pod redakcją A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

<sup>12</sup> D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>13</sup> Por. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 85.

<sup>14</sup> Por. J. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 14-16.

od możliwości intelektualnych człowieka, jego motywacji i warunków do uczenia się oraz doświadczeń i przeżyć jednostki.

Aby rozstrzygnąć wątpliwości i dylematy wynikające z różnorodności definicji i ich interpretacji wskazane w tym podrozdziale proponuje się przyjęcie następujących rozwiązań: Ustalenie relacji *wiedza* → *kompetencje* na poziomie indywidualnym będzie możliwe, jeżeli skupimy uwagę na najistotniejszych podobieństwach i różnicach wiedzy oraz kompetencji zawodowych. Za najważniejsze podobieństwa można uznać:

- Związek z człowiekiem

Kompetencje zawodowe dotyczą konkretnej osoby, są diagnozowane i oceniane w odniesieniu do konkretnego pracownika wykonującego swój zawód. Wiedza także jest wiedzą „czyjąś”. Badania z roku 2001 wykazują, że aż 42% wiedzy w organizacjach to wiedza w umysłach ich pracowników<sup>15</sup>.

- Możliwość oceny w zakresie takich wskaźników jak aktualność, użyteczność, kompletność, spójność.
- To, że mogą, ale nie muszą zostać ujawnione w działaniu konkretnych ludzi czy zespołów.
- Mogą się także dezaktualizować, ale jednocześnie są zasobem, który się nie zużywa.

To, co wydaje się najważniejszą różnicą, to te właściwości wiedzy, które pozwalają na jej formalizowanie i przechowywanie w postaci dokumentów (papierowych lub elektronicznych). Kompetencje można opisać, ale nie zapisać. I druga, związana z pierwszą, różnica: wiedzę zdecydowanie łatwiej przekazać innym ludziom. Nie jest to możliwe w pełni w odniesieniu do kompetencji bazujących na indywidualnych cechach, predyspozycjach, zdolnościach i zainteresowaniach..

## **Metodyka badań**

Prezentowane wyniki badań stanowią element szerszego projektu badawczego zrealizowanego we wrześniu i październiku 2010 roku w urzędzie miasta w jednym z miast na prawach powiatu w województwie warmińsko-mazurskim. Badania przeprowadzono w ramach ewaluacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Uczestniczyła w nich reprezentatywna próba pracowników wszystkich komórek organizacyjnych. Łącznie badaniami objęto 95 pracowników zajmujących stanowiska urzędnicze (w tym pomoce administracyjne), co stanowi 69,85% wszystkich pracowników z tej grupy oraz 17

---

<sup>15</sup> Por. W.M Grudzewski., I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 43.

pracowników na kierowniczych stanowiskach urzędniczych (na 24 w tej grupie, 70,8%). Obserwacja zachowań badanych w czasie wypełniania kwestionariuszy wskazuje, że instrukcje oraz pytania zawarte w ankietach były zrozumiałe i nie wymagały dodatkowych wyjaśnień.

Badania ankietowe, których wyniki zawiera ta publikacja opierają się na mechanizmie introspekcji\*. Zarzuca się tej metodzie poznania, że nie pozwala na uzyskanie wiedzy intersubiektywnie weryfikowalnej oraz nie daje dostępu do faktycznych przyczyn zachowań. Mimo tych krytycznych uwag podnoszonych przez metodologów nauk społecznych, badania introspektywne stanowią w istocie podstawę wszystkich badań kwestionariuszowych, a wykorzystanie ich wyników w diagnozie kompetencji zawodowych opiera się na dobrze udokumentowanym w literaturze twierdzeniu, że sam pracownik jest najlepszym źródłem informacji o jego stanowisku pracy<sup>16</sup>.

Badania dotyczyły wiedzy odnoszonej do zajmowanego przez respondenta stanowiska pracy. Mimo wprowadzania nowych form pracy opartych na działaniu luźnych zespołów roboczych, w praktyce większości jednostek gospodarczych i non-profit stanowisko pracy wciąż stanowi podstawę organizacyjną. Stanowisko jest podstawowym elementem struktury organizacji hierarchicznych, a zatem także jednostek administracji samorządowej.

### **Wyniki badań, ich analiza**

Zdaniem badanych urzędników (por. tabela nr 1) najważniejszy obszar wiedzy niezbędnej w ich pracy zawodowej, to przede wszystkim dobra znajomość regulacji prawnych właściwych dla zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Druga najważniejsza dziedzina to wiedza umożliwiająca wykorzystywanie technologii informatycznej w codziennej pracy. W dalszej kolejności, jako niezbędne w pracy urzędnika, respondenci wymieniali wiedzę: psychologiczną, ekonomiczną, finansową i marketingową. Szczególną uwagę należy zwrócić na docenienie wagi psychologii. Pracownik na stanowisku urzędniczym pracuje nie tylko z dokumentami i programami komputerowymi, ale przede wszystkim z ludźmi (klientami urzędu, współpracownikami), stąd wiedza psychologiczna stanowi ważny, integralny element kompetencji zawodowych urzędnika. Bardzo pozytywnie należy ocenić fakt, że badani urzędnicy są tego świadomi.

---

\* Introspekcja – od łac. *introspicere*, dosłownie oznacza „patrzenie do wewnątrz”, obserwowanie i analizowanie własnych stanów psychicznych, myśli, uczuć i motywów. Jej przedmiotem są świadome treści i procesy.

<sup>16</sup> J. Woźniak, *Podjęcie zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją I.K. Hejduka, J. Korczaka, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.

Zestawienie dziedzin wiedzy najważniejszych na zajmowanym stanowisku pracy z dziedzinami, w których respondenci (ich zdaniem) mogą pochwalić się wiedzą zdecydowanie powyżej przeciętnej prowadzi do wniosku, że istnieją rozbieżności zarówno „na plus”, jak i „na minus”. Wynik ujemny oznacza, że liczba pracowników mających pożądany poziom wiedzy jest mniejsza od tych, którzy wskazują tę wiedzę jako niezbędną na zajmowanym stanowisku. Rozbieżność między kompetencjami oczekiwanymi a tymi, które pracownik faktycznie posiada może być wynikiem wadliwie przeprowadzonego procesu rekrutacji lub dynamicznego wzrostu wymagań stawianych pracownikom, za którym nie nadąża proces ich rozwoju zawodowego.

Z punktu widzenia organizacji, jaką jest urząd miasta niekorzystna jest także „nadwyżka kompetencyjna”, czyli sytuacja, w której pracownicy deklarują zdecydowanie wyższy niż przeciętny poziom wiedzy w pewnym obszarze i jednocześnie uważają, że nie mogą z tej wiedzy korzystać, ponieważ nie jest ona istotna na zajmowanym przez nich stanowisku. Wskazuje to na potencjalny problem „marnotrawienia” ludzkiej wiedzy, a pośrednio może być wskaźnikiem niewłaściwego doboru zadań do możliwości i kwalifikacji pracowników.

Tabela nr 1. Obszary wiedzy wskazane jako kluczowe na zajmowanym stanowisku pracy (stanowiska urzędnicze)

Dziedziny/obszary wiedzy	N= 96*
Znajomość przepisów prawa	68
Wiedza z zakresu rachunkowości i finansów	35
Wiedza ekonomiczna	31
Wiedza marketingowa	13
Wiedza psychologiczna	41
Wiedza z zakresu planowania przestrzennego	11
Wiedza dotycząca funduszy europejskich	15
Wiedza informatyczna, w tym dotycząca przetwarzania, ochrony i udostępniania danych	46
Inny obszar wiedzy (jaki?) .....	5

\* badani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź  
 źródło: opracowanie własne

Wobec ciągłego przyrostu wiedzy oraz zmian zachodzących w różnych jej obszarach niezbędne wydaje się nastawienie pracowników na ciągły proces uczenia się i rozwoju. W wielu zawodach, w tym na pewno także w zawodzie urzędnika, nastawienie na rozwój może



być traktowane w kategoriach kluczowej kompetencji warunkującej profesjonalizm zawodowy. Opinie tę potwierdzają respondenci.

Tabela nr 2. Deklarowane zainteresowanie kadry kierowniczej urzędu szkoleniami z zakresu prawa, informatyki, języków obcych oraz zarządzania

Kadra kierownicza (N=17)				
Kategorie odpowiedzi	PRAWO	UMIĘJĘTNOŚCI INFORMATYCZNE	ZARZĄDZANIE	JĘZYKI OBCE
Zdecydowanie tak	13	12	5	9
Raczej tak	4	4	10	5
Raczej nie	-	1	2	3
Zdecydowanie nie	-	-	-	-
Brak odpowiedzi	-	-	-	-

źródło: opracowanie własne

Kadra kierownicza badanego urzędu przejawia wysoki poziom zainteresowania szkoleniami z obszaru problematyki prawnej adekwatnej do specyfiki zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Na podobnym poziomie kształtują się deklaracje kierowników dotyczące doskonalenia umiejętności informatycznych i językowych. Pewnym zaskoczeniem może być fakt, że odpowiedź „zdecydowanie tak” najrzadziej pada w odpowiedzi na pytanie dotyczące szkoleń z zarządzania. Biorąc pod uwagę realizowane przez badanych role i zadania kierownicze należy przyjąć, iż jest to kluczowy obszar wiedzy dla ich pracy zawodowej. Zdecydowanie największe zainteresowanie badanych wśród problemów zarządczych wywołują kwestie związane z kadrami (zarządzanie zasobami ludzkimi, zespołem pracowniczym), co trzeba ocenić jednoznacznie pozytywnie. W dalszej kolejności pojawiła się problematyka zarządzania ryzykiem oraz projektami.

Tabela nr 3. Nastawienie na rozwój jako kluczowa kompetencja w zawodzie urzędnika (oceny osób zajmujących stanowiska urzędnicze)

Średnie z poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu (w skali od 1 do 6)														
5,38	5,1	5,33	5,28	5,22	5,2	5,33	4,37	5,25	5,67	6	6	6	4,75	6

źródło: opracowanie własne

W tabeli nr 3 znajdują się średnie arytmetyczne oceny ważności kompetencji „nastawienie na rozwój” dokonanej przez pracowników z poszczególnych komórek organizacyjnych. Tylko pracownicy Straży Miejskiej (którzy zgodnie z przepisami prawa także zaliczani są do osób zajmujących stanowiska urzędnicze) ocenili ważność tej

kompetencji na poziomie poniżej 4,5. Urzędnicy z wszystkich pozostałych komórek organizacyjnych ocenili znaczenie nastawienia na rozwój na bardzo wysokim poziomie.

Tabela nr 4. Nastawienie na rozwój – porównanie średniej oceny ważności kompetencji na zajmowanym stanowisku ze średnią samooceną pracowników

<b>Nastawienie na rozwój – średnie w skali od 1 do 6 (N=96)</b>			
Komórki organizacyjne	W jakim stopniu kompetencja jest niezbędna, by na wysokim poziomie wykonywać pracę na Pani/a stanowisku pracy? (skala od 1 do 6)	W jakim stopniu posiada Pan/i daną kompetencję? (skala od 1 do 6)	Różnica między średnimi arytmetycznymi
Wydział Finansowy	5,38	5,33	-0,05
Planowanie Przestrzenne i Gospodarka Nieruchomościami	5,1	5,0	-0,1
Referat Spraw Obywatelskich	5,33	5,0	-0,33
Wydział Organizacyjny	5,28	5,2	-0,08
W. Mienia Komunalnego	5,22	4,89	-0,33
Strategii i Rozwoju	5,2	5,2	0
Świadczenia Rodzinne i Fundusz Alimentacyjny	5,33	5,17	-0,16
Straż Miejska	4,37	5,25	+0,88
Urząd Stanu Cywilnego	5,25	4,75	-0,5
SR Działalności Gosp.	5,67	5,67	0
Biuro Współpracy z NGO	6	4,5	-1,5
Promocja i Sprawy Społeczne	6	5,75	-0,25
Biuro Prawne	6	6	-
Wydział Edukacji	4,75	5,0	+0,25

źródło: opracowanie własne

Z danych przedstawionych w tabeli nr 4 wynika, że badani urzędnicy samokrytycznie przyznają, iż poziom ich nastawienia na rozwój jest na poziomie niższym, niż powinien (także w ich ocenie) być. Należy dodać, że są to różnice bardzo niewielkie, a w przypadku dwóch wydziałów ocena własnego nastawiania na rozwój jest nawet nieco wyższa niż wymagana.

Dane z tabeli nr 5 potwierdzają wysoki poziom motywacji pracowników do rozwoju zawodowego i nieustannego uczenia się, jednocześnie warto zwrócić uwagę na znaczące rozbieżności między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. najwyższy poziom zainteresowania doskonaleniem zawodowym zadeklarowali pracownicy wydziałów: Promocji i Spraw Społecznych, Samodzielnego Referatu Działalności Gospodarczej, Urzędu Stanu Cywilnego (powyżej 5,0). Najniższe wyniki odnotowano ponownie wśród pracowników Straży Miejskiej. Niepokojący jest tu wynik w tak ważnym dziale jak Wydział Finansowy (średnia

3,85), gdzie można było oczekiwać większej otwartości na ideę nieustannego doskonalenia swoich umiejętności zawodowych.

Tabela nr 5. Samoocena poziomu motywacji badanych urzędników do doskonalenia umiejętności zawodowych

<b>Samoocena motywacji do doskonalenia umiejętności zawodowych (N=96)</b>		
Komórki organizacyjne	Średnia arytmetyczna	Mediana
Wydział Finansowy	3,85	4
Planowanie Przestrzenne i Gospodarka Nieruchomościami	4,2	4
Referat Spraw Obywatelskich	4,33	4,5
Wydział Organizacyjny	4,61	5
Wydział Mienia Komunalnego	4,33	4
Strategii i Rozwoju	4,2	5
Świadczenia Rodzinne i Fundusz Alimentacyjny	4,57	5
Straż Miejska	3,25	3,5
Urząd Stanu Cywilnego	5,33	6
Samodzielny Referat Działalności Gospodarczej	5,5	5,5
Promocja i Sprawy Społeczne	5,67	6
Biuro Współpracy z NGO	4,0	4
Biuro Prawne	5	5
Wydział Edukacji	4,0	3

źródło: opracowanie własne

Samoocena kadry urzędniczej w wymiarze motywacji do uczenia się wskazuje na prawidłowość, że w ramach tego samego urzędu (a zatem w ramach tej samej kultury organizacyjnej, w ramach tego samego systemu motywacyjnego) można spotkać bardzo zróżnicowane postawy pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych. Prawdopodobnie znaczenie ma tu przede wszystkim motywująca (lub nie) postawa bezpośredniego przełożonego oraz plany pracownika wpisane w system zarządzania własną karierą zawodową. W toku badań pracownicy zajmujący stanowiska urzędnicze pytani byli o to, jakie kryteria stosują ich przełożeni w procesie oceny ich pracy oraz ich osoby jako pracownika. „Poziom wiedzy zawodowej” znalazł się na trzecim, wśród najczęściej wymienianych kryteriów (po „umiejętności pracy w zespole” i „przestrzeganiu zasad etyki zawodowej”). „Kwalifikacje zawodowe i ich doskonalenie” to kryterium, które znalazło się na wysokim miejscu czwartym. Jednak stwierdzono w tym obszarze znaczące różnice w odpowiedziach pracowników z poszczególnych komórek organizacyjnych. Podobnie rozbieżne oceny pojawiły się przy pytaniu, czy stosowany w urzędzie system oceniania motywuje do rozwoju kompetencji zawodowych? Tu także stwierdzono znaczące rozbieżności między ocenami pracowników z poszczególnych komórek organizacyjnych: od

średniej 1,25 do średniej 4,67 w skali od 1 do 6). Wyniki te potwierdzają dobrze udokumentowaną w naukach o zarządzaniu tezę, że systemy (procedury, standardy) są tylko narzędziami w rękach kadry kierowniczej, a ostateczne opinie i będące ich następstwem zachowania pracowników w największym stopniu zależą od realnych zachowań bezpośrednich przełożonych.

Najczęściej spotykaną formą doskonalenia, rozwijania, uaktualniania wiedzy zawodowej są różnego rodzaju szkolenia. Aby zbadać postawy pracowników wobec szkoleń, zadano respondentom pytanie – zdanie niedokończone: „Udział w szkoleniu jest dla mnie...”. Dane na ten temat przedstawia tabela nr 6. Zestawiono w niej odpowiedzi pracowników na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych.

Tabela nr 6. Podstawa badanych wobec szkoleń

Udział w szkoleniu jest dla mnie.....		
Kategorie odpowiedzi	Kadra kierownicza (N=17)	Urzednicy (N=96) *
formą nagrody za wykonywaną pracę	5	17
najczęściej stratą czasu	-	3
okazją do wyjazdu do atrakcyjnego turystycznie miejsca	4	3
okazją do integracji z innymi pracownikami Urzędu	6	27
okazją do uaktualnienia i/lub poszerzenia posiadanej wiedzy	<b>17</b>	<b>80</b>
problemem dezorganizującym moją normalną pracę	1	6
szansą na awans zawodowy w przyszłości	7	37
brak odpowiedzi	-	4

\* badani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź

źródło: opracowanie własne

Pracownicy zajmujący stanowiska urzędnicze postrzegają szkolenia przede wszystkim jako okazję do uaktualnienia i/lub poszerzenia posiadanej wiedzy, w mniejszym stopniu (dwukrotnie mniej odpowiedzi) jako szansę na awans zawodowy w przyszłości. Na szczęście tylko 3 badanych traktuje szkolenia w kategoriach straty czasu. Nie ma istotnych różnic między percepcją szkoleń przez pracowników na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych.

## Wnioski

Ważną częścią składową kompetencji w każdym zawodzie jest wiedza. To ona stanowi bazę, na której buduje się konkretne umiejętności zawodowe. Prezentowane wyniki badań pochodzą z jednego urzędu (trzeba dodać – urzędu bardzo profesjonalnie zarządzanego), zatem uogólnianie rezultatów badań na cały sektor administracji samorządowej w Polsce jest

na pewno nieuprawnione. Mimo to, w ocenie autorki, badania mogą stanowić podstawę do ostrożnego wnioskowania o stopniu świadomości badanej grupy zawodowej w obszarze roli doskonalenia zawodowego. Mogą być także traktowane jako swoiste „źródło” inspiracji do badań ewaluacyjnych podejmowanych w innych jednostkach samorządu terytorialnego.

## **Bibliografia**

1. Błaszczuk J., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
2. Boyatzis R.E., *Competencies in the 21<sup>st</sup> Century*, „Journal of Management Development” 2008, no 1.
3. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. Hilarowicz A., *Konfiguracja wiedzy a zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w erze globalizacji*, [w:] *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją M. Ciska, S. Antczaka, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.
5. Klemp G.O. Jr., *The Assessment of Occupational Competence*, [w:] *Report to the National Institute of Educational*, Washington 1980.
6. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
7. Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
8. Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, praca zbiorowa pod redakcją A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
9. Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1994.
10. Woźniak J., *Podejście zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją I.K. Hejduk, J. Korczaka, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.

## **Streszczenie**

Nastawienie urzędników na rozwój, ich motywacja do uczenia się i rozumienie potrzeby wzbogacania i aktualizowania wiedzy zawodowej to bardzo ważne czynniki rozwoju kompetencji zawodowych, a tym samym profesjonalizacji usług w sektorze administracji publicznej. Rozdział zawiera analizy teoriopoznawcze dotyczące relacji: kompetencje – wiedza oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród urzędników.

## **Improvement of occupational knowledge as an element of competence management in the public administration sector**

### **Summary**

Officials' open attitude towards the development, their motivation to learn and understand the need for improvement and updating the occupational knowledge are very important factors in the development of professional competences, and thus the professionalization of services in the public administration sector. This chapter contains the epistemological analyses concerning the relation: competences – the knowledge and the results of the survey conducted among local government officials.