

Beata HYSA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Beata.hysa@polsl.pl

Bożena GRABOWSKA  
Oddział Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Zabrzu  
Naczelnik Wydziału Koordynacji Usług Dochodowych  
Bozena.grabowska75@gmail.com

## **WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI ORAZ POTENCJAŁ PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ JEDNOSTKI ZUS**

**Streszczenie.** W niniejszym artykule zostały opisane niezbędne kompetencje oraz umiejętności potrzebne pracownikom administracji publicznej podczas wykonywania ich zadań. Szczególnie wyjaśniono znaczenie potencjału pracownika czyli jego umiejętności przystosowania się do nowych warunków, bardziej złożonych zadań, sytuacji, osobistej motywacji czy zaangażowania w pracę. W części empirycznej, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, zaprezentowano wyniki dotyczące wiedzy, umiejętności i potencjału pracowników w jednym z Oddziałów Zakładów Ubezpieczeń Społecznych<sup>1</sup>.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, potencjał pracowniczy, administracja publiczna

## **THE KNOWLEDGE, SKILLS AND POTENTIAL OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES IN ONE OF THE SOCIAL INSURANCE INSTITUTES**

**Abstract.** This article describes the necessary competences and skills which are crucial for workers of public administration. The importance of the employee's potential was explained as the ability of adapting to new conditions, having more complex tasks, situations, personal motivation or engagement in work. The empirical part, based on the query survey, presents results concerning knowledge, skills and potential of employees in one of the Social Insurance Institutes.

**Keywords:** competencies, potential, public administration

---

<sup>1</sup> Zakład Ubezpieczeń Społecznych (oficjalny skrót: ZUS) – państwowa instytucja publicznoprawna realizująca zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych w Polsce. Jest jednostką sektora finansów publicznych.

## Wprowadzenie

Największą wartością każdej organizacji, są jej pracownicy, ich wiedza, doświadczenie, umiejętności. Oczywiście dotyczy to nie tylko sektora prywatnego ale również pracowników administracji publicznej. Zagadnienie to poruszane jest już od wielu lat w różnych, zarówno polskich [3, 16, 17, 19, 32, 34] jak i zagranicznych publikacjach [4, 6, 10, 15, 21, 22]. Nie zawsze jednak pozyskanie pracownika o najlepszych kwalifikacjach, wiedzy, dużym doświadczeniu zapewni organizacji sukces, przewagę konkurencyjną czy też osiągnięcie przez firmę założonego celu. Co więcej, zdarza się, że pracownik o mniejszym doświadczeniu i kwalifikacjach potrafi lepiej poradzić sobie z nowymi obowiązkami czy też wyzwaniem stawianymi przez przełożonego niż jego, bardziej wydawałoby się, doświadczony kolega. Występowanie pewnych elementów takich jak: motywacja pracownika do pracy, chęć ciągłego rozwoju, zaangażowanie, pewne cechy charakteru pomagające przetrwać trudności i wyciągać wnioski z porażek mają istotne znaczenie, jednak często nie są brane pod uwagę. Bardzo ważne jest, więc aby dany pracownik posiadał pewien „*potencjał*” czyli umiejętność przystosowania się do nowych warunków, bardziej złożonych zadań, sytuacji czy nowych środowisk.

Niniejszy artykuł ma na celu odpowiedź na pytanie: jakie kompetencje posiada pracownik administracji publicznej oraz czy posiada odpowiedni potencjał, aby zapewnić organizacji skuteczny rozwój? W osiągnięciu założonego celu ma pomóc systematyzacja zagadnień dotyczących kompetencji w oparciu o wybraną literaturę przedmiotu, a także przedstawienie badań przeprowadzonych w wybranej jednostce sektora publicznego.

### 1. Kompetencje pracownika administracji publicznej

Po zmianach systemowych, jakie nastąpiły w polskiej administracji publicznej na początku lat 90. dwudziestego wieku, kiedy zastąpiono tradycyjny (biurokratyczny) model zarządzania modelem menadżerskim, ważne stało się podniesienie jakości pracy urzędników państwowych przez zwiększenie nastawienia na klienta i zwiększenie efektywności funkcjonowania urzędów [2, s. 307]. W związku z tym, większą uwagę zwrócono na ekonomiczne aspekty wydatkowania publicznych środków finansowych, poprawę jakości usług oraz zwiększenie skuteczności działania organizacji publicznych. Celem tych działań była efektywniejsza realizacja zadań stawianych przed administracją publiczną, tworzenie warunków dla inicjatywy pracowników, rozszerzenie ról kierowniczych, orientacja na elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość [27, s. 28]. Realizacja tych postulatów wymagała zastosowania wielu nowych metod i narzędzi zaczerpniętych z filozofii NPM (New

Public Management). Pracownicy instytucji publicznych nauczyli się i w dalszym ciągu uczą się od sektora prywatnego szybkiej restrukturyzacji [32], precyzyjnej analizy kosztów, mierzenia wyników, zarządzania jakością [11, 23], korzystania z rozwiązań benchmarkingowych i outsourcingowych [20, 25] czy też nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi [2, 6, 7, 16, 31,].

Szczególnie można dostrzec coraz to większe zainteresowanie sektora publicznego zarządzaniem zasobami ludzkimi choć w jednostkach administracji publicznej zarządzanie to ma jednak swoją specyfikę. Dotyczy to w szczególności sytuacji, kiedy regulacje prawne wymuszają pewne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to przede wszystkim sztywnych zasad zatrudniania, awansowania czy też zwalniania pracowników [14, 16]. W organizacjach publicznych można zaobserwować również małą rolę systemów wynagradzania opartych na wynikach oraz skutecznych systemów motywowania [13, s. 340]. Istnienie małej zależności pomiędzy wynikami pracy a otrzymywanym wynagrodzeniem nie sprzyja zaangażowaniu w działania organizacyjne, a także sprawia trudności kierownikom w odpowiednim motywowaniu swoich podwładnych [26]. Dodatkowo, ograniczone środki finansowe na szkolenia, doskonalanie pracowników nie pozwalają na bardziej profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi (tj. reformę systemu ocen i nagradzanie za dobre wyniki), co demotywuje urzędników w dążeniu do ciągłego rozwoju i zmian na lepsze.

Pomimo wielu trudności, wynikających ze specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, zasoby ludzkie stanowią istotną część podsystemu zarządzania jednostkami administracji publicznej, a odnoszą się w szczególności do kompetencji pracowników, tj. wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicji, wyznawanych wartości, stylów działania. Posiadanie odpowiednich kompetencji przez pracowników, rozwijanie i umiejętne ich wykorzystywanie pomaga w realizacji strategii całej organizacji [12]. Jakże zatem kompetencje powinien posiadać pracownik administracji publicznej?

### **1.1. Definicja kompetencji**

Pojęcie kompetencji jest terminem różnie definiowanym i stwarzającym wiele trudności klasyfikacyjnych. Być może jest to wynik tego, iż zagadnienie to stanowi przedmiot badań wielu nauk, takich jak: socjologia, psychologia, pedagogika, ekonomia, prawo, zarządzanie. W rezultacie powstaje zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii, (nawet sporów) naukowców dotyczących tłumaczenia tego pojęcia oraz metod badania i doskonalenia kompetencji menadżerskich [24 s. 47]. Często autorzy przywołują terminy umiejętności [22], zdolności [28, s. 14] czy kwalifikacji [7, s. 18] jako synonimy pojęcia kompetencje.

Wielu specjalistów reprezentujących dane dziedziny nauki podejmowało wysiłki definiowania pojęcia kompetencji w różnych kontekstach (edukacyjnym, kulturowym czy

językowym). W dziedzinie prawa podkreślany jest aspekt formalny, czyli kompetencja jest utożsamiana z pełnomocnictwem. Termin ten wywodzi się z zakresu prawa administracyjnego i oznacza „(...) *uprawnienie, a zarazem obowiązek organu administracyjnego do podejmowania określonych działań prawnych*” [29, s. 230]. W socjologicznej analizie kompetencji uwaga skoncentrowana jest na relacjach kariery – kompetencje, odzwierciedlanych w świadomości różnych grup społecznych. W ramach takiej analizy najbardziej interesujące są społeczne wzorce kompetencji i stopień ich zgodności z przebiegiem różnego rodzaju karier menedżerskich, politycznych, naukowych itp. W psychologicznej analizie kompetencji naukowcy zajmują się nimi, jako mechanizmami regulacji działania [18, s. 75]. Poszukują związków między obserwowanymi zachowaniami jednostki a jej cechami i zdolnościami.

Szczególne zainteresowanie zagadnieniem kompetencji miało miejsce po opublikowaniu w 1982 roku przez R.E. Boyatzisa opracowania zatytułowanego „*The Competent Manager: A model for Effective Performance.*” W pracy tej R.E. Boyatzis zaprezentował podstawowe cechy efektywnych kierowników oraz zdefiniował pojęcie kompetencji, jako „*zbiór czynników, które odróżniają skutecznych od mniej skutecznie działających kierowników*”. Zbiór ten obejmuje cechy osobowości, motyw, doświadczenie i zachowanie. Koncepcja R.E. Boyatzisa została rozwinięta przez G. Cheetham i G. Chivers [6] w postaci modelu profesjonalnych kompetencji, na który składają się: meta kompetencje (komunikacja, samodoskonalenie, kreatywność, rozwiązywanie problemu), rdzeniowe kompetencje, (kompetencja kognitywna, funkcjonalna, behawioralna, etyczna). Podobnie kompetencje definiuje Cz. Nosal [18], który uważa, że „*kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie zadań i pełnienie ról organizacyjnych*”. C. Woodruffe [33] z kolei definiuje kompetencje, jako „*zbiór wzorców zachowań potrzebnych do prawidłowego wykonania zadań lub funkcji*”. Definicja ta wskazuje na często pomijany a niezmiernie istotny element. Mianowicie pojęcie kompetencji może zawierać w sobie: wiedzę, zdolności i umiejętności, jak również może uwzględniać motywację i chęć do wykonania zadania czy podjęcia odpowiedniej decyzji.

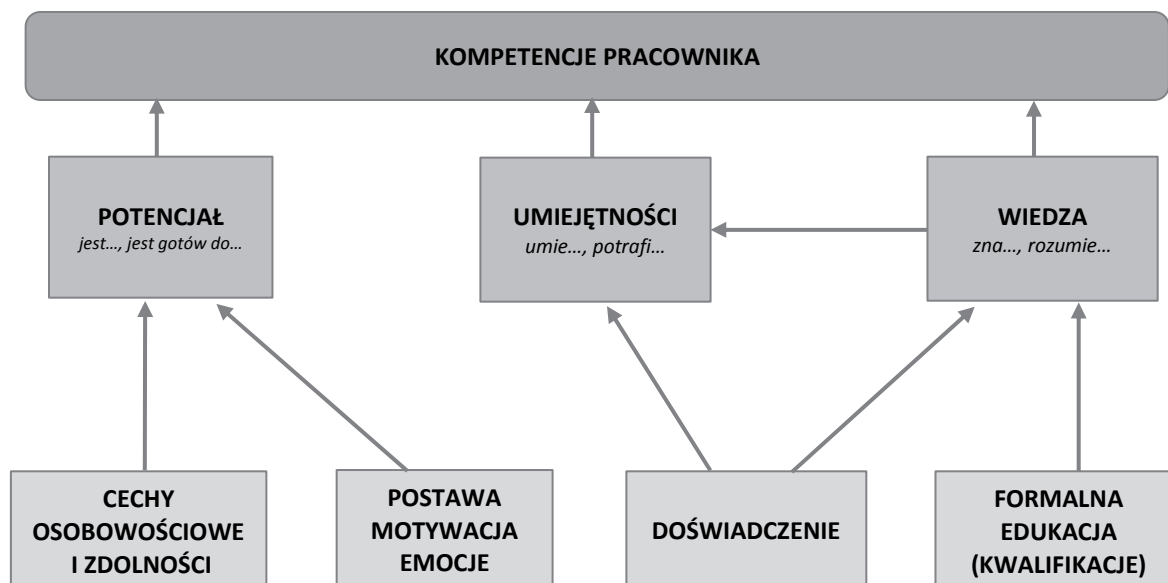
## 1.2. Potencjał a kompetencje

Należy zatem zwrócić uwagę, iż oprócz typowych charakterystyk opisujących kompetencje istnieje szereg cech osobowościowych niedających się łatwo zaobserwować i zidentyfikować, a które mogą mieć znaczący wpływ na powodzenie wykonywanych przez osobę zadań. Hofrichter i Spencer [12] określają te cechy terminem, który w wolnym tłumaczeniu można przedstawić, jako „drugie dno”, charakterystyki pracownika lub umiejętności „miękkie”. Przykładowo, takie cechy jak wyznawany system wartości, osobowość pracownika, jego postawa, mogą wpływać w podobnym stopniu na powodzenie

w realizacji zadań i podejmowaniu decyzji jak np. jego umiejętności techniczne. Te szczególne cechy pracownika można nazwać również jego potencjałem. To potencjał decyduje o tym, iż niektórzy pracownicy mimo braku dostatecznej kwalifikacji i wiedzy bardziej radzą sobie z nowymi wyzwaniami aniżeli ich w pełni wykwalifikowani koledzy. Potencjał pracowniczy, jest jednym z najważniejszych czynników decydującym o sukcesie na wszystkich poziomach hierarchii organizacji. Jako przykład można podać przypadek, który opisuje Claudio Fernandez Araoz [1], jeden z doradców w firmie rekrutującej. Wiele lat temu gdy nie mógł liczyć na wsparcie wyszukiwarek i innych nowoczesnych narzędzi wspomagających proces rekrutacji, podczas prowadzonej przez niego rekrutacji na stanowisko menedżera projektu browaru, doradził zatrudnić na to stanowisko osobę poznaną w czasie wspólnych studiów, na uniwersytecie Stanford. Osoba ta odnosiła sukcesy na stanowiskach kierowniczych, jednak nie posiadała doświadczenia w branży produkowania towarów konsumenckich, nie знаła regionu, w którym browar się znajdował, nigdy nie pracowała w marketingu czy sprzedaży. Brakowało jej, więc wiedzy dotyczącej kluczowych obszarów, jednak C. Fernandez-Araoz miał przeczucie, że to właśnie ten kandydat osiągnie sukces. Tak się też stało, osoba ta szybko awansowała na głównego dyrektora placówki, a następnie pięła się na kolejnych szczeblach kariery zawodowej w organizacji. Z kolei, gdy poszukiwał kandydata na stanowisko dyrektora rodzinnej firmy, działającej w branży elektronicznej, skrupulatnie wyszukał i ocenił kandydatów pod kątem wymaganych kompetencji. Wybrany przez niego kandydat na stanowisko dyrektora, ukończył najlepsze szkoły oraz pracował dla najlepszych firm danego sektora. Z sukcesem zarządzał także dużym przedsiębiorstwem. Pomimo tak imponującego wykształcenia i doświadczenia oraz idealnego dopasowania do poszukiwanego profilu stanowiskowego osoba ta nie potrafiła dostosować się do istotnych zmian z zakresie technologii, konkurencji oraz regulacji prawnych, zachodzących na rynku. Po trzech latach niesatysfakcjonujących wyników dyrektor został zwolniony. Analizując te dwa przypadki można zadać pytanie, dlaczego dyrektor z branży elektronicznej, który wydawał się idealnym kandydatem na to stanowisko, nie odniósł oczekiwanych sukcesów a nieposiadająca dostatecznych kwalifikacji osoba, przyjęta na inne stanowisko kierownicze odniosła spektakularny sukces? Odpowiedzią jest „*potencjał*” czyli umiejętność adaptacji oraz rozwoju w ramach coraz bardziej złożonych zadań i środowisk. Kluczowe zatem wydaje się rozpoznawanie pracowników wyróżniających się tą cechą oraz wsparcie w ich rozwijaniu i wykorzystaniu.

Czym więc jest potencjał i jak go zbadać? Najważniejszymi elementami świadczącymi o potencjale pracownika to: rodzaj motywacji, ciekawość, przenikliwość i determinacja. Pierwszą cechą dotyczącą potencjału pracownika jest właściwa motywacja czyli wysokie zaangażowanie w dążeniu do doskonałości w osiąganiu danego celu. Osoby o wysokim potencjale są bardzo ambitne, oczekują uznania, jednakże dążą do osiągnięcia znaczących, wspólnych celów, wykazują wysoką skromność osobistą oraz stale inwestują w doskonalenie swoich umiejętności [35]. Inną istotną cechą jest ciekawość, która oznacza skłonność do

poszukiwania nowości, zdobywania wiedzy, pozyskiwania informacji zwrotnej a także otwartość na uczenie się zmiany. Kolejną cechą stanowi przenikliwość rozumiana, jako zdolność gromadzenia i wyciągania wniosków z informacji mogących tworzyć nowe możliwości, umiejętne korzystanie i dzielenie się własną wizją z innymi. Ostatnim czynnikiem, który pomaga wyznaczyć potencjał pracownika to determinacja czyli umiejętność dążenia i walki o skomplikowane cele, jak również radzenie sobie z przeciwnościami i trudnościami w swojej pracy i wykonywaniu codziennych obowiązków.



Rys. 1. Model kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5, 8, 24, 35].

W artykule przyjęto zatem, iż na kompetencje składają się zarówno pewne umiejętności wynikające z wiedzy, oraz potencjał pracownika (rys. 1). Wiedza to formalne wykształcenie, kwalifikacje jak również pewne życiowe doświadczenie. Potencjał pracownika to cechy osobowościowe, zdolności, emocje, talenty ale również postawa pracownika jego zachowanie, gotowość do podjęcia nowych zadań, obowiązków.

## 2. Wyniki badań dotyczące kompetencji w wybranej jednostce ZUS

Pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych należą do grupy pracowników zaufania społecznego i poddawani są ciągłej społecznej kontroli. Specyfika pracy w Zakładzie sprawia, że jest to zawód wymagający ciągłego podnoszenia kwalifikacji i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Pracownicy powinni ciągle poszerzać swoje kompetencje, umiejętności aby móc sprostać rosnącym wymaganiom zarówno ze strony podwładnych jak i klientów odwiedzających urząd.

W wybranej państwowej jednostce organizacyjnej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przeprowadzono badanie dotyczące kompetencji pracowników czyli starano się określić ich wiedzę, umiejętności oraz potencjał jakim dysponują. Wcześniej w zakładzie tym badaniom został poddany funkcjonujący w jednostce system motywacji<sup>2</sup>. Wnioski z tych badań, dotyczące postawy, motywacji i zaangażowania w pracę pracowników, zachęciły autorki do dalszej eksploracji tematu.

Badanie ankietowe przeprowadzono na próbie 52 respondentów w jednym z Oddziałów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w grudniu 2016 roku. Większość ankietowanych to kobiety (90%). Dominujące są dwie grupy wiekowe występujące w badaniu, ankietowani w przedziale wiekowym między 36-45 lat (48%) oraz w przedziale wiekowym między 46-60 lat (48%). Osoby z wykształceniem wyższym stanowią 75% badanych, pozostała część to osoby z wykształceniem średnim (25%). Połowa wszystkim badanych (50%) posiada staż pracy od 16 do 25 lat, 36,5% to osoby, które mogą się wykazać stażem powyżej 26 lat, jedna osoba pracuje krócej niż 10 lat, pozostałe osoby pracują w organizacji od 11 do 15 lat.

## 2.1. Metodologia

Do określenia kompetencji pracowników zastosowano metodę samooceny. Oczywiście należy zgodzić się z opinią, iż samoocena jest zawsze w pewien sposób metodą subiektywną. Trudno jest jednak znaleźć takie obiektywne narzędzie badawcze, które jednocześnie byłoby na tyle proste, aby nie zniechęcać respondentów do wzięcia udziału w badaniu. Jednakże, aby uwiarygodnić samoocenę pracowników, ich przyznanie się również do słabszych stron, zrezygnowano z bezpośrednich pytań o posiadane kompetencje. Wiadomym jest, bowiem, że przy samoocenie respondent zawsze stara się odpowiadać na pytania tak, aby jego umiejętności i wiedza wypadły jak najlepiej. Pytania były, więc tak sformułowane, aby nie wzbudzały podejrzeń o planowaną ocenę kompetencji. Toteż na przykład poproszono ankietowanych o zaznaczenie, w jakim stopniu zgadzają się z danymi stwierdzeniami albo o wybranie, co im przeszkadza w wykonywaniu swoich zadań.

Do przeprowadzenia obliczeń statystycznych wykorzystano program Statistica wersja 12. Do analizy niezależności zastosowano odpowiednie nieparametryczne testy istotności, które pozwalają na zweryfikowanie hipotez o nieistnieniu różnic między obiektami (pojedyncza próba), między grupami obiektów (próby niezależne) oraz między zmiennymi (próby zależne). Testy nieparametryczne nie wymagają rozkładu normalnego badanych cech mierzalnych. Nieparametrycznymi testami istotności dla dwóch i więcej prób niezależnych były: test niezależności test U Manna – Whitneya, test H Kruskala – Walisa. Do weryfikacji

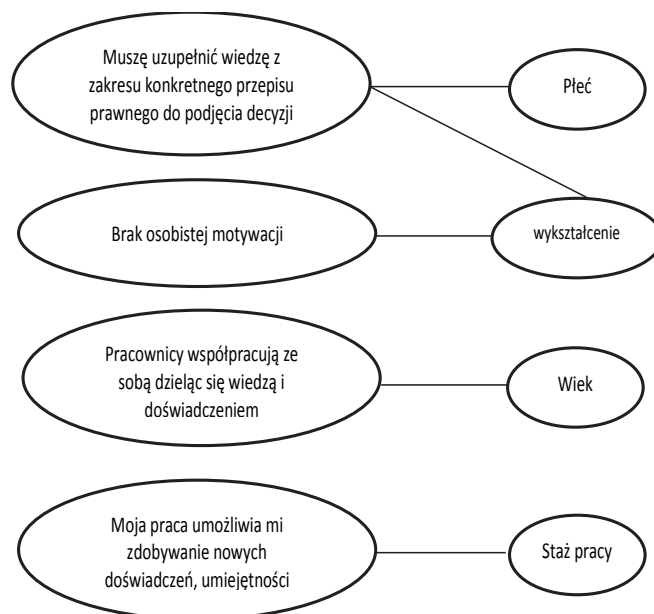
---

<sup>2</sup> Hysa B., Grabowska B.: System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzania z. 74, Gliwice 2014, s. 325-342. Przeprowadzone wcześniej badania dotyczące systemu motywacji (2014) jak i te zaprezentowane w niniejszym artykule przeprowadzono w tej samej jednostce ZUS i prawie wśród tych samych pracowników.

hipotezy o różnicach między średnimi w trzech i więcej grupach zastosowano analizę wariancji ANOVA.

## 2.2. Wyniki badań

Ważnym elementem określającym kompetencje pracownika jest jego wiedza, zarówno ta formalna wskazująca na odpowiednie kwalifikacje jak i ta wynikająca z doświadczenia. Analizując odpowiedzi na pytania dotyczące wiedzy pracowników Oddziału ZUS można stwierdzić, że respondenci posiadają niezbędne kwalifikacje do wykonywania swojej pracy, tylko 6% respondentów zaznaczyło, iż w realizacji powierzonych zadań i obowiązków przeszkadza im „*brak odpowiednich kwalifikacji niezbędnych na danym stanowisku*”. Oczywiście pracownicy zdają sobie sprawę z potrzeby uzupełniania wiedzy gdyż jest to konieczne przy ciągle zmieniających się ustawach i nowych procedurach. „*Konieczność uzupełnienia wiedzy na temat rozpatrywanego problemu/przepisu prawnego*” deklarowało 48% (odpowiedź „*często*”) ankietowanych (44% wybrało odpowiedź „*rzadko*”). Podobnie 69% pracowników deklarowało, iż często musi „*...uzupełnić wiedzę z zakresu konkretnego przepisu prawnego do podjęcia decyzji*”, 29% osób zaznaczyło odpowiedź „*rzadko*”. Przy czym wyniki te wykazują istotną różnicę ze względu na płeć ( $p=0,010131$ ) oraz wykształcenie ( $p=0,017201$ ) (Rys.2).



Rys. 2. Zależności między stwierdzeniami respondentów a ich wiekiem, płcią, wykształceniem i stażem pracy. Test U- Manna-Whitneya, test Kruskala-Wallisa  
Źródło: Opracowanie własne.

Mężczyźni rzadziej przyznają się do uzupełniania wiedzy (20%) aniżeli kobiety (74%). Natomiast potrzebę uzupełniania wiedzy częściej deklarują osoby ze średnim wykształceniem (100%) aniżeli z wyższym (61%). Ważna jest również otwartość respondentów na dzielenie



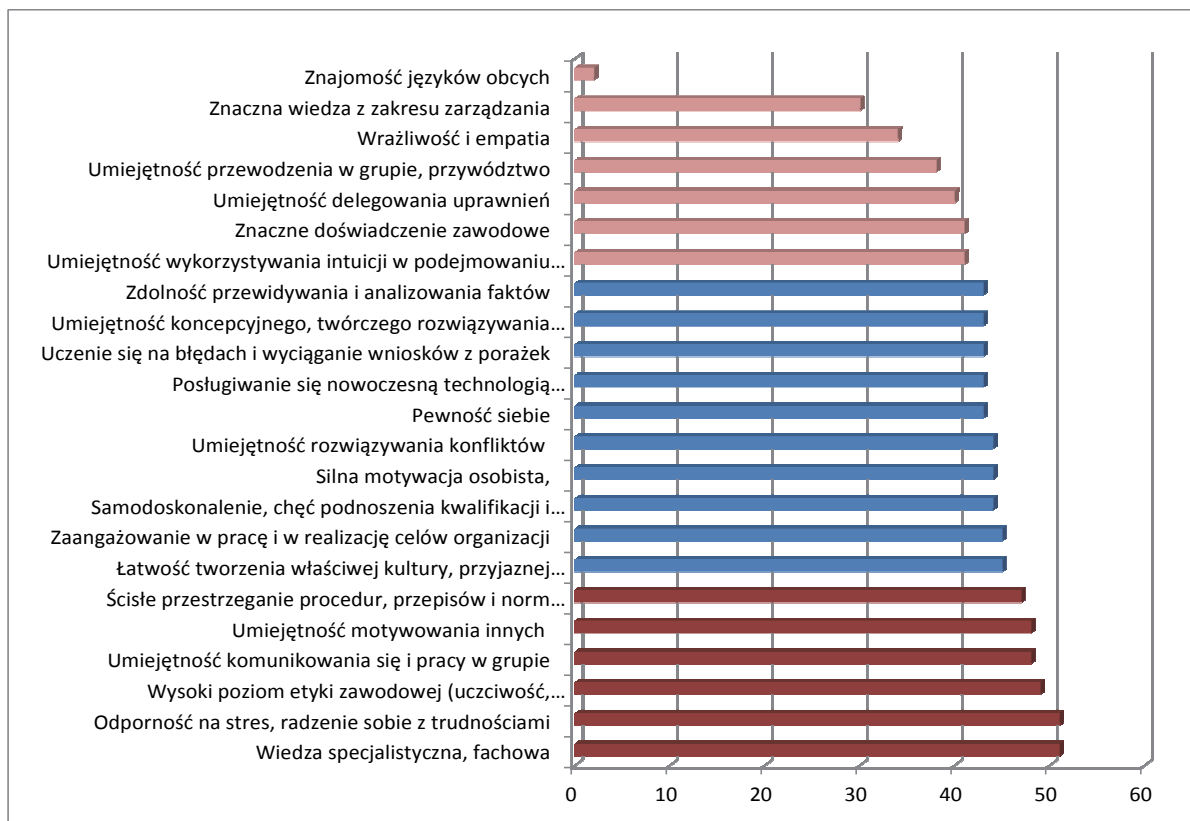
się między sobą wiedzą i doświadczeniem (76%) oraz chęcią współpracy i wzajemnej pomocy (79%). Przy czym odpowiedzi respondentów na te stwierdzenia różnicują się ze względu na wiek ( $p=0,002587$ ). Osoby w przedziale wiekowym od 46-60 i powyżej 60 lat częściej wskazywali na odpowiedź na najwyższej skali w danym pytaniu (odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam” ) aniżeli osoby z przedziału 26-35 oraz 36-45.

Na brak umiejętności podejmowania trudnych decyzji przyznaje się tylko 5% respondentów. Natomiast na pytanie dotyczące umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach/skomplikowanych sprawach 37% respondentów odpowiedziało, że bardzo często potrafi sobie radzić w takich sytuacjach a 62% zaznaczyło opcję często.

Warto podkreślić, iż oprócz typowych charakterystyk składających się na wysokie kompetencje pracowników występują takie, które niełatwo zaobserwować i zidentyfikować. Mają one jednak istotne znaczenie na to czy dany pracownik z powodzeniem wykonuje swoje zadania i obowiązki. Zaliczamy do nich cechy osobowościowe, wyznawany system wartości, pewne zdolności, postawę oraz motywację do ciągłego rozwoju i awansowania. Możemy te tzw. „miękkie” kompetencje nazwać *potencjałem*. Respondenci w pytaniach dotyczących potencjału zaznaczali stwierdzenia, z którymi się zgadzają. Na stwierdzenie: „*Charakteryzuje mnie ciekawość i otwartość na nowości i zmiany w miejscu pracy*” 40% z nich zaznaczyło odpowiedź „często” a 54% „bardzo często”. Podobne wyniki uzyskano przy stwierdzeniu „*Chętnie zdobywam nowe umiejętności, wiedzę dotyczącą nowoczesnych technologii*” (41% „często”, 55% „bardzo często”). Oznacza to, iż pracownicy badanego Oddziału ZUS wykazują duże zainteresowanie nowymi wyzwaniami i z chęcią przyjmują zmiany w swoim środowisku pracy oraz nie boją się poszerzać swoje umiejętności. Jednak czasami może zniechęcać ich do tego popełniony błąd czy też jakieś niepowodzenie gdyż 38% badanych zaznaczyło, że „często” „*Paraliżuje i zniechęca mnie moja porażka/błąd*” 5% wskazało na odpowiedź „bardzo często a 57% „rzadko”. Pocięszające jest jednak to, iż nawet mimo popełnianych błędów ankietowani potrafią wyciągać wnioski na przyszłość. Na stwierdzenie: „*Uczę się na swoich błędach i wyciągam wnioski na przyszłość*” 56% ankietowanych zaznaczyło opcję „często” a 40% „bardzo często”. Większość pracowników jest zadowolona z tego, że „...*pracuje w tej organizacji*” (60%), tylko 6% z nich miało odmienne zdanie. Niepokojące jest jednak to, iż co piąta ankietowana osoba nie miała na ten temat zdania i zaznaczyła neutralną odpowiedź, może to oznaczać niechęć do przyznania się w ankiecie, że jest niezadowolona ze swojej pracy. Oczywiście niechęć do pracy może skutkować brakiem osobistej motywacji czy też zaangażowania w nowe wyzwania i rozwiązywanie pojawiających się problemów. Na brak osobistej motywacji narzeka 12 % respondentów (odpowiedź „często”) (27% „wcale”, 58% „rzadko”). Przy czym wyniki te są zróżnicowane ze względu na wykształcenie ( $p=0,008490$ ). Osoby ze średnim wykształceniem częściej (38%) przyznawały się do braku osobistej motywacji aniżeli osoby z wykształceniem wyższym (7%). Takie wyniki mogą być rezultatem tego, iż organizacja w której pracują ankietowani nie zawsze spełnia ich oczekiwania co do samodoskonalenia i zdobywania

nowych umiejętności. Na pytanie czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniami, że „*Moja praca umożliwia mi osobisty rozwój*”, twierdząco odpowiedziało 77% badanych (odpowiedzi „*zdecydowanie się zgadzam*” i „*zgadzam się*”) 6% się nie zgodziło a 17% nie miało zdania na ten temat. Dużo lepiej rozkładały się wyniki w pytaniu: „*Moja praca umożliwia mi zdobywanie nowych doświadczeń, umiejętności*”. 8% ankietowanych nie miało zdania na ten temat, 6% nie zgodziło się z tym stwierdzeniem natomiast 86% potwierdziło, że praca umożliwia im zdobywanie nowych doświadczeń, umiejętności. Dodatkowo odpowiedzi te były zróżnicowane pod względem stażu pracy ( $p=0,002762$ ). Osoby ze stażem powyżej 26 lat częściej zaznaczały odpowiedź „*zdecydowanie się zgadzam*” i „*zgadzam się*” (98%) aniżeli osoby o stażu między 16 a 25 lat (73%). Na pytanie czy „*Myszę o zmianie miejsca pracy w najbliższym czasie*” 15% respondentów wskazało na odpowiedź „*często*” i były to głównie osoby o stażu do 25 lat.

Respondenci oceniali również wzorcowe kompetencje, którymi powinien charakteryzować się pracownik na ich stanowisku. Dwadzieścia cztery kompetencje (rys.3) odnoszące się zarówno do wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i motywacji były przez nich oceniane, jako: *bardzo potrzebne* (przyporządkowana ocena – 3), *średnio potrzebne* (przyporządkowana ocena – 2), *niepotrzebne* (przyporządkowana ocena – 1). Zazwyczaj przy każdej kompetencji ankietowani zaznaczali najwyższą możliwą ocenę więc wyniki nie są bardzo zróżnicowane, nie mniej jednak można wyróżnić pewne kompetencje, które uzyskały najwyższą ilość wskazań.



Rys. 3. Wyniki dotyczące kompetencji pracownika  
Źródło: Opracowanie własne.

Kompetencje podzielono według kwartyli (Q) i nazwano je **bardzo ważnymi**, gdy  $R \geq Q_3$  (oceny osiągają wartość większą bądź równą kwartylowi trzeciemu), **ważnymi**, kiedy  $Q_1 < R \leq Q_2$  (oceny osiągają wartość mniejszą bądź równą kwartylowi drugiemu i równocześnie są większe od kwartyla pierwszego) oraz  $Q_3 > R \geq Q_2$  (oceny osiągają wartość większą bądź równą kwartylowi drugiemu i równocześnie są mniejsze od kwartyla trzeciego) i **mniej ważnymi**, gdy  $R \leq Q_1$  (oceny osiągają wartość mniejszą bądź równą kwartylowi pierwszemu)<sup>3</sup>.

Jako bardzo ważne kompetencje wskazywano na wiedzę specjalistyczną, fachową, odporność na stres, wysoki poziom etyki zawodowej, umiejętność komunikowania się i pracy w grupie, umiejętność motywowania innych oraz ściśle przestrzeganie procedur, norm i przepisów prawnych.

Najmniejszą ilość wskazań otrzymały takie kompetencje jak: znajomość języków obcych, znaczna wiedza z zakresu zarządzania, wrażliwość i empatia, umiejętność przewodzenia w grupie, umiejętność delegowania uprawnień, znaczne doświadczenie zawodowe oraz umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji.

## Zakończenie i wnioski

Największą wartością każdej organizacji w tym Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych są pracownicy, ich kompetencje i zaangażowanie. Kompetencje są funkcją wiedzy oraz umiejętności, które można zdobyć dzięki wykształceniu, szkoleniu oraz doświadczeniu. Zaangażowanie natomiast to połączenie wiary w siebie i motywacji. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od stopnia zaangażowania i przeszkolenia pracowników.

Badania wykazują, że 94% respondentów posiada niezbędne kwalifikacje do wykonywania swojej pracy, jednocześnie respondenci zdają sobie sprawę o potrzebie ciągłego uzupełniania wiedzy. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem z innymi, chętnie też współpracują i wzajemnie sobie pomagają. Respondenci nie mają również problemu z podejmowaniem decyzji (95%). Doskonale radzą sobie w sytuacjach trudnych czy też skomplikowanych sprawach.

Respondenci wskazali, że takie kompetencje jak wiedza specjalistyczna, fachowa, odporność na stres, wysoki poziom etyki zawodowej, umiejętność komunikowania się i pracy w grupie, umiejętność motywowania innych oraz ściśle przestrzeganie procedur, norm i przepisów prawnych są bardzo ważne. Natomiast kompetencje takie jak: znajomość języków obcych, znaczna wiedza z zakresu zarządzania, wrażliwość i empatia, umiejętność

---

<sup>3</sup> Wartość kwartyli:  $Q_1=41$ ,  $Q_2=43$ ,  $Q_3=46$ .

przewodzenia w grupie, umiejętność delegowania uprawnień, znaczne doświadczenie zawodowe oraz umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji są mniej istotne. W 77% respondenci odpowiedzieli twierdząco na stwierdzenie, że ich praca umożliwia im osobisty rozwój. 86% potwierdziło też, że praca umożliwia im zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności. Tylko 8 respondentów z 52 myśli o zmianie miejsca pracy w najbliższym czasie.

Pracownicy badanego Oddziału ZUS poszerzają również swoje umiejętności, chętnie się uczą i nie boją się zmian. Zbadano również motywację pracowników. Wyniki były zróżnicowane ze względu na wykształcenie. Osoby ze średnim wykształceniem częściej (38%) przyznawały się do braku osobistej motywacji aniżeli osoby z wykształceniem wyższym (7%). Takie wyniki mogą świadczyć o niedostatecznej skuteczności narzędzi służących samodoskonaleniu i zdobywaniu nowych umiejętności. Wyniki te pokrywają się ze wcześniejszym badaniem systemu motywacji gdzie stwierdzono, że system motywacyjny oferowany przez pracodawcę nie spełnia oczekiwań pracowników pod wieloma względami. Większość respondentów wskazała wówczas, że system wynagrodzeń jest niewłaściwy i niesprawiedliwy, kryteria awansowania są niejasne, brakuje jasnego systemu oceny pracowników co negatywnie wpływa na wewnętrzną motywację pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań można stwierdzić, że pracownik administracji publicznej posiada odpowiedni potencjał, dzięki, któremu może zapewnić organizacji skuteczny rozwój.

Aby jednak ciągle podnosić kompetencje i kwalifikacje kadry pracowników w celu szybkiego i skutecznego realizowania bieżących zadań a także szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu Zakładu konieczne jest uważne, precyzyjne dopasowanie ścieżki podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia kompetencji przez pracowników. Jest to warunek niezbędny wzrostu ich efektywności, motywacji oraz zaangażowania w pracę. Traktowanie rozwoju potencjału pracowników jako strategicznego elementu funkcjonowania organizacji istotnie przyczyni się do jej sukcesu. W tym miejscu należy zaznaczyć, że jeden z celów szczegółowych strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020 doskonale wpisuje się w powyższe wnioski [26]. Tym celem jest ukierunkowanie na zwiększenie motywacji pracowników Zakładu, usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej, wdrożenie kompleksowego systemu motywacyjnego dla pracowników ZUS opartego na modelu kompetencyjnym. Założeniem jest również wdrożenie nowoczesnych narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pozwalającymi na dopasowanie kompetencji pracowników do realizowanych zadań.

Organizacja doskonale zdaje sobie sprawę, że poprawa jakości świadczonych usług oraz efektywność funkcjonowania Zakładu w przeważającej części zależy od rozwoju potencjału zatrudnionych pracowników, a szansą na poważne związanie z Zakładem ludzi kompetentnych i z potencjałem jest min. w dbaniu o rozwój osobisty pracowników.

## Bibliografia

1. Araoz F.C.: The Big Idea: 21st-Century Talent Spotting, Why potential now trumps brains, experience, and competencies. *Harvard Business Review*, June 2014.
2. Białas S., Litwin J.: Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie (24), 2013.
3. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000.
4. Cardy R.L., Selvarajan T.T.: Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage, *Business Horizons* 49, 2006, p. 235-245.
5. Carter J.C.: Succession Planning By Julien C. Carter Associate Vice President for Human Resources University of Texas at Austin, [online] Available at [https://www.utexas.edu/services/tacup2009/Succession\\_Planning\\_Julien\\_Carter.pdf](https://www.utexas.edu/services/tacup2009/Succession_Planning_Julien_Carter.pdf) [Accessed 11 November 2016].
6. Cheatham G., Chivers G.: The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches, "Journal of European Industrial Training", Vol. 22, No. 7, 1998, p. 267-276.
7. Chelpa S.: Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian, AE, Wrocław 2003.
8. Crawford L.H.: Developing project management competence of individuals, [in:] Turner R.J., Simister S.J. (ed.) *Gower Handbook of Project Management*, wyd. 4, Gower, Aldershot, 2007. pp. 707–724, 678–694.
9. Dziekańska M.: Czy nasza firma potrzebuje modelu kompetencji? Studium przypadku, *Harvard Business Review*, czerwiec 2010.
10. Forgues-Savage L. Wong S: Competency management in Canada's core public administration, K.U. Leuven, Public Management Institute, 2010
11. Furterer S., Elshennawy A.K.: Implementaion of TQM and lean Six Sigma tools in local government: a framework and a case study. "Total Quality Management & Business Excellence", No. 16, Vol. 10, 2005, p. 1179-1191.
12. Hofrichter D.A., Spencer L.M.: Competencies: The right foundation for effective human resource management, *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 1996, p. 21-24.
13. Hysa B. Grabowska B.: System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzania* z. 74, Gliwice 2014, s. 325-342.

14. Hysa B., Kowalczyk P.: Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzania* z. 69, Gliwice 2014, s. 73-86.
15. Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
16. Karna W.: *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ*, Kraków 2011.
17. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
18. Nosal. Cz.S.: *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
19. Oleksyn T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wydanie 3 rozszerzone i zaktualizowane, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
20. Oleński J.: *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu*. [online], [dostęp: 2016-12-15]. Dostępny w Internecie: <http://www.e-administracja.org.pl/baza>.
21. Partington D., Pellegrinelli S., Young M.: Attributes and levels of programmed management competence: an interpretive study, "International Journal of Project Management", Vol. 23, p. 87–95.
22. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
23. Rago W.V.: Adapting Total Quality Management to government: Another point of view. "Public Administration Review", 1996 No. 54, Vol. 1, p. 61-72.
24. Rakowska A.: *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007.
25. Rogala P.: *Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej. Doświadczenia urzędu miejskiego w Gliwicach*. *Problemy Jakości*, nr 5/2005.
26. *Strategia rozwoju ZUS na lata 2016-2020*.
27. Supernat J.: *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku*, 2/2003.
28. Thierry D., Sauret C.: *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltex, Warszawa 1994.
29. Tyrańska M.: *Metody oceny kompetencji menedżerskich* [w:], *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* (red.) A. Stabryła, Wyd. Mfiles.pl, seria: *Encyklopedia Zarządzania*, Kraków 2010.
30. Urbaniak B., Bohdziewicz P.: *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*, MSWiA, Warszawa 2009.

31. Walkowiak R.: Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
32. Wolniak R., Słaba S.: Procesy reorganizacji w administracji publicznej na przykładzie Wydziału Finansowo-księgowego, Wydziału Edukacji UM w Rybniku cz. 1 – prezentacja procesu restrukturyzacji w badanej instytucji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 71-81.
33. Woodruffe C.: What is meant by competency?, (in:) R. Boam, P. Sparrow (Eds.), "Designing and achieving competency", New York, McGraw-Hill, 1992, p. 121-134.
34. Zając C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007.
35. Zdonek I., Wolny M.,. Potencjał pracownika - koncepcja modelu badawczego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 86, Gliwice, 2015 s. 205–2015.
36. Zieliński M.: Pozyskiwanie personelu a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 127-138.
37. Żukowska J.: Koncentracja na potencjale pracownika, jako nowa era w poszukiwaniu talentów i analizie kompetencji – wprowadzenie do zagadnienia, Przegląd Organizacji 7/2014, s. 46-52.