



WYKORZYSTANIE MODELU KOMPETENCJI DO ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH – PRAKTYKA WDROŻENIOWA

dr Maria WOŁOSZYN
Akademia Obrony Narodowej

Streszczenie

Zmiany dotyczące organizacji biznesowych dotyczą również organizacji publicznych. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie uwarunkowań zmian w organizacji publicznej z perspektywy behawioralnej – procesu modelowania zachowań pracowników w kierunku nowej strategii. Na przykładzie Służby Celnej zaprezentowano wykorzystanie modelu kompetencji do zarządzania zmianą w oparciu o ocenę potencjału pracowników. Przedstawiono również wyniki diagnozy kompetencji kadry menadżerskiej odpowiedzialnej za zmianę, z perspektywy mocnych stron i obszarów do rozwoju.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, zarządzanie kompetencjami, organizacje publiczne, Development Center

Rola modelu kompetencji w zarządzaniu zmianą

Najstarszym, przywoływanym autorem w publikacjach dotyczących zarządzania zmianą jest Heraklit z Efezu, który umieścił zmianę w centralnym elemencie świata. Szczególnie współcześnie, wobec złożoności otoczenia i dynamiki otoczenia świadomość uwarunkowań tego procesu jest wyróżnikiem sukcesu każdej organizacji. W teorii organizacji, biorąc pod uwagę zostawienie najważniejszych przedstawicieli literatury przedmiotu, można odnaleźć następujące podejścia do zarządzania zmianą¹:

- systemowe (przedmiotowe), podkreśla procesowy charakter ciągłego wzajemnego doskonalenia, dopasowywania równoważnie traktowanych elementów systemu organizacji w obszarze technologii, struktur, podsystemu społecznego oraz kultury organizacyjnej,
- behawioralne (podmiotowe), podkreśla wpływ zmian na jednostki i wpływ jednostek na

zmiany oraz koncentruje uwagę na długofalowych działaniach, mających na celu zmianę postaw pracowników i menadżerów, poprawę jakości i kultury organizacyjnej,

- zintegrowane (kompleksowe), łączy wszystkie podejścia z obszaru zarządzania i organizacji i ukierunkowuje je na orientację strategiczną budowaną na potencjale ludzkim przedsiębiorstw.

Niezależnie od prezentowanych podejść do zarządzania zmianą, należy uwzględnić perspektywę pracowników, którzy w toku realizacji zmiany powinni stworzyć nową wartość dla organizacji². Prowadzi to najczęściej do zdefiniowania tych atrybutów pracownika, które pozwolą mu efektywnie realizować zadania w zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej. Skutecznym sposobem jest tu scharakteryzowanie pożądanej wiedzy, umiejętności i postaw, których wykorzystanie przez pracownika będzie można ocenić na podstawie jego obserwowalnej pracy. Wybór najważniejszych za-

¹ M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Monografie Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 12.

² Teza zgodna z Teorią zmiany „O” M. Beer N. Nohria, za Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejść i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 23.

chowań, niezbędnych do realizacji zmiany powinien uwzględniać następujące kryteria:

- związek z nowymi zadaniami w organizacji – podstawową cechą wymaganych sposobów pracy jest ich związek z określonym obszarem odpowiedzialności lub rolą zawodową;
- mierzalność, poddawanie się pomiarom – to, czego nie można zmierzyć i ocenić najczęściej jest niewiele znaczącym, choć często dobrze brzmiącym w zmianie sloganem;
- podleganie rozwojowi – ważne są te dyspozycje pracownika, które można rozwijać, kształcić, doskonalić.

Powyższe określenia wskazują na podejście oparte na modelu kompetencji, który jest definiowany jako behawioralny opis sposobu wykorzystania zasobów pracowników – predyspozycji, umiejętności, wiedzy i doświadczenia – do użytkowania określonych przez organizację rezultatów³. Model kompetencji jest strukturą modelowych zachowań, odzwierciedlającą najważniejsze procesy w organizacji, która może być stworzona dla wszystkich stanowisk na dowolnym poziomie zarządzania.

Z perspektywy pracownika koncepcja modelu kompetencji wymaga dostosowania się do „zmieniających się potrzeb, co wymaga uzupełniania kwalifikacji, a niekiedy przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także niezbędnej elastyczności⁴”.

Z perspektywy organizacyjnej model kompetencji jest koncepcją, polegającą na wykorzystaniu analizy wyróżników behawioralnych do organizowania i doskonalenia procesów składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Poprawnie przygotowany i wdrożony model kompetencji jest „Biblią” organizacji - rdzeniem wszystkich procesów zmian.

Strategia zmiany w Służbie Celnej

Celem Służby Celnej, jednolitej umundurowanej formacji, jest zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa obszaru celnego Unii Europejskiej, w szczególności obszaru przywozu i wywozu

³ M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, PLACET, Warszawa 2008, s. 48.

⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 40.

towarów oraz podatku akcyzowego i od gier. „Kluczowym czynnikiem, który doprowadził do zmian w Służbie Celnej w zakresie rozmieszczenia, uprawnień oraz struktury wewnętrznej izb, urzędów i oddziałów celnych, było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Konsekwencją przystąpienia Polski do UE były także zmiany w zakresie kompetencji Służby Celnej np. przejście zadań z zakresu akcyzy, podatku VAT od towarów importowanych, współudział w realizacji wspólnej polityki rolnej⁵”.

Punktem wyjścia do rozważań na temat zmian w Służbie Celnej i ich odzwierciedleniu w modelu kompetencji była perspektywa strategiczna zarządzania Służbą Celną. Punktem odniesienia wizji i strategii stały się standardy najnowocześniejszych administracji celnych. Uwzględniały one oczekiwania stawiane przez władze, zmiany podstawowego prawodawstwa i sposobu działania Unii Europejskiej, stosowanie technik elektronicznych, wewnętrzne potrzeby organizacji oraz zewnętrzne definiowane przez podmioty gospodarcze⁶.

Zgodnie z wizją Służby Celnej⁷, jej kluczowe atrybuty to skuteczność, ekonomiczność i efektywność w działaniu. Skuteczność jest rozumiana jako szacowanie ryzyka przy równoczesnym nie utrudnianiu prowadzenia legalnej działalności gospodarczej przez przedsiębiorców. Ekonomiczność to dążenie do tego, aby legalna działalność gospodarcza nie rodziła ryzyka powstania strat budżetowych, naruszenia procedur celnych i akcyzowych. Efektywność to minimalizacja niezbędnej ingerencji funkcjonariuszy celnych w działalność podmiotów gospodarczych.

Realizacja tej wizji znalazła odzwierciedlenie w następujących obszarach definiowania celów strategicznych: skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji, kompetencje i zaangażowanie funkcjonariuszy celnych i pracowników, współpraca ze środowiskiem zewnętrznym⁸. Kierunki rozwoju strategicznego w ww. obszarach zaprezentowano poniżej.

⁵ <http://www.mf.gov.pl/sluzba-celna/dzialalnosc/zadania-i-funkcje> 11.03.2016.

⁶ Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, *Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015* Załącznik do Zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21.05.2010 s. 4.

⁷ Ibidem, s. 8.

⁸ Ibidem s. 9.

Tabela 1

Kierunki rozwoju strategicznego Służby Celnej

Skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji	Kompetencje i zaangażowanie funkcjonariuszy celnych i pracowników	Współpraca ze środowiskiem zewnętrznym
<ul style="list-style-type: none"> wdrożenie zarządzania procesowego w tym usprawnienie, optymalizacja i standaryzacja procesów, doskonalenie wewnętrznej komunikacji i współpracy, doskonalenie zarządzania zmianami, doskonalenie zarządzania w sytuacji kryzysowej, 	<ul style="list-style-type: none"> zwiększanie kompetencji funkcjonariuszy celnych i pracowników, rozumianej jako zdolności do realizacji zadań kształtowanie pozytywnych postaw i zarządzanie rozwojem funkcjonariuszy celnych i pracowników, doskonalenie programu działań antykorupcyjnych, 	doskonalenie współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> biznesem, wschodnimi sąsiadami, służbami innych państw, innymi instytucjami i organizacjami.

Opracowanie własne na podstawie materiału wewnętrznego Departamentu Służby Celnej, Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015, Załącznik do Zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21.05.2010 s. 10.

Jak wynika z dokumentu prezentującego strategię działania Służby Celnej na lata 2010–2015⁹, metodyką, jaką przyjęto do wypracowania celów i sposobu ich realizacji, była Balanced Scorecard (BSC). Jest to jedna z nowych koncepcji zarządzania w organizacjach publicznych¹⁰ która wspomaga zarządzanie od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii¹¹. Charakterystyczne dla BSC jest opisanie jednocześnie czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju za pomocą prostych, logicznie dobranych wskaźników. Aby zatem zdefiniować cele i wskaźniki w poszczególnych perspektywach w Służbie Celnej skupiono się przede wszystkim na odpowiedzi na następujące pytania:

- Perspektywa klientów – Jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali swoją wizję?

⁹ Ibidem s. 5.

¹⁰ Szerzej w B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s.32.

¹¹ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie* WN PWN, Warszawa 2001, s. 30.

- Perspektywa procesów biznesowych – Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby klienci byli zadowoleni?

- Perspektywa rozwoju – Jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować naszą Wizję?

Ponieważ Służba Celna jest jednostką budżetową, rezygnowano z perspektywy finansowej, która mówi o dążeniu do wzrostu wartości firmy i bezpośrednich korzyści finansowych. W toku dalszych prac, zdefiniowano cele szczegółowe dla poszczególnych perspektyw oraz mierniki realizacji w taki sposób, aby ich osiąganie można na bieżąco monitorować. Odpowiedzialnymi za monitorowanie i raportowanie realizacji celów strategicznych zostali koordynatorzy celów - kluczowi menadżerowie w Służbie Celnej.

Powyższe cele i wynikające z nich działania zdecydowanie pokazują zmianę w postrzeganiu roli Służby Celnej z „urzędniczej” na „klientką”. Podporządkowanie działań oczekiwaniom klientów, usprawnienie pracy, przejrzystość procedur i przełożenie zasad rządzących przedsiębiorstwami na organizację publiczną nazywane jest koncepcją New Public Management¹². Jest to zmiana logiki funkcjonowania Służby Celnej, która została porównana do firmy, którą kierować powinna kadra menedżerska i która będzie z tego rozliczona.

Realizacja inicjatywy strategicznej w oparciu o model kompetencji

Jedną z inicjatyw strategicznych, wynikających z zarządzania zmianą w Służbie Celnej było wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi¹³. Zgodnie z najlepszymi praktykami dotyczącymi integracji funkcji personalnej, model kompetencji jest rozwiązaniem umożliwiającym projektowanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji¹⁴. Doskonalenie za-

¹² B. Kożuch, A. Kożuch (red.), *Usługi publiczne, organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 130.

¹³ Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015 Załącznik do Zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21.05.2010 s. 15.

¹⁴ Szerzej w Ł. Sienkiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 7–10, 168–170.

rzządzania zasobami ludzkimi odbywa się poprzez łączenie kluczowych właściwości pracowników i organizacji. W związku z powyższym stworzenie modelu kompetencji w Służbie Celnej miało na celu wspieranie procesów rekrutacji, oceny, szkolenia i rozwoju.

Przygotowanie modelu kompetencji odbyło się zgodnie z podejściem zorientowanym na pracownika, definiowanego jako cechy (właściwości) jednostki, które tkwią u podstaw efektywnego działania i zachowania w pracy¹⁵. Kompetencje w Służbie Celnej zdefiniowano jako: "Mierzalne cechy osobowe pracownika, na które składają się wiedza, umiejętności, postawy, rola społeczna, predyspozycje, wartości oraz motyw" ¹⁶. Aby stworzyć portfolio kompetencji i uporządkować go zgodnie z wizją, strategią i strukturą organizacyjną wykorzystano¹⁷:

- badanie kultury organizacyjnej Służby Celnej;
- analizę dokumentów organizacyjnych: Strategii Działania Służby Celnej na lata 2010–2015+, 3I Służba Celna od modernizacji do innowacji, Kodeks etyki funkcjonariuszy Służby Celnej, Program antykorupcyjny Polskiej Służby Celnej na lata 2010–2013+, Ustawa o Służbie Celnej;

- opracowanie z wywiadów strategicznych z Szefem Służby Celnej oraz z wybranymi przedstawicielami kadry kierowniczej Służby Celnej. Wywiady przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz składający się z krótkich historii opisowych (historie sukcesu) oraz pytań otwartych;

- panele eksperckie z przełożonymi i podwładnymi, kalibrujące zawartość poszczególnych kompetencji i poziomu ich spełnienia.

W rezultacie powstał model kompetencji, w którym zgodnie ze standardami tworzenia modeli kompetencji w organizacji, wyróżniono następujące grupy kompetencji:

- wspólne dla wszystkich funkcjonariuszy, odzwierciedlające wartości cenione w Służbie Celnej i powiązane z jej strategią (ogólnoorganizacyjne),

- przypisane do poszczególnych rodzin stanowisk (rodzinowe),

- obejmujące wiedzę z zakresu przepisów prawa wspólnotowego i krajowego z zakresu działania

Służby Celnej oraz umiejętności niezbędnych do stosowania przepisów w praktyce (merytoryczne),

- wymagane na stanowiskach związanych z podporządkowaniem służbowym. (kierownicze).

Tabela 2

Model kompetencji Służby Celnej

Model kompetencji w Służbie Celnej				
Kompetencje ogólnoorganizacyjne				
Etyka zawodowa	Orientacja na klienta			Gotowość do uczenia się
Przeznaczenia celne	Orientacja na osiągnięcie celów			Gotowość do zmian
Kompetencje merytoryczne				
Obsługa przedsiębiorców	Podatki	Egzekucja administracyjna	Postępowanie karne skarbowe	Wsparcie Służby Celnej
Obsługa przedsiębiorców	Środki i ograniczenia pozatarytowe	Kontrola przed zwolnieniem towarów	Kontrole wykonywane w siedzibie przedsiębiorcy	
Elementy kalkulacyjne	Dług celny	Zwalczanie przestępczości	Analiza ryzyka	
Kompetencje rodzinowe				
Obsługa klienta	Orzecznictwo	Kontrola I	Kontrola II	Wsparcie
Podjęcie decyzji	Planowanie i organizacja	Odporność na stres	Umiejętności analityczne	Planowanie i organizacja
Wnikliwość	Umiejętności analityczne	Poszukiwanie informacji	Wnikliwość	Skrupulatność
Odporność na stres	Skuteczność komunikacyjna	Pewność i zdecydowanie	Praca zespołowa	Skuteczność komunikacyjna
Skrupulatność	Poszukiwanie informacji	Praca zespołowa	Odporność na stres	Inicjatywa/Kreatywność
		Inicjatywa/Kreatywność	Poszukiwanie informacji	
Kompetencje kierownicze				
Średnia kadra kierownicza		Wyższa kadra kierownicza		
Motywowanie		Motywowanie		
Delegowanie zadań		Delegowanie zadań		
Odwaga kierownicza		Odwaga kierownicza		
Przywództwo i budowanie zespołu		Przywództwo i budowanie zespołu		
Skuteczność komunikacyjna		Skuteczność komunikacyjna		
Odporność na stres		Odporność na stres		
		Myślenie strategiczne		

Źródło: Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, *Model kompetencji Służby Celnej*, maszynopis powielony, 2014 r.

Wdrożenie modelu kompetencji nastąpiło poprzez praktyczne wykorzystanie kryteriów kompetencyjnych do diagnozy potencjału pracowników. Jest to warunek sine qua non wykorzystania mode-

¹⁵ Ibidem, s. 16.

¹⁶ Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, *Model kompetencji Służby Celnej*, maszynopis powielony, 2014 r.

¹⁷ Ibidem.

lu kompetencji w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸.

W Służbie Celnej porównanie profilu stanowiska z profilem kompetencyjnym konkretnej osoby zostało obligatoryjnie wprowadzone w następujących etapach procesu personalnego: pozyskiwanie i rozwój pracowników oraz zarządzanie wynikami pracy. Na etapie pozyskiwania pracowników, jako jeden z etapów rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez komisję rekrutacyjną Izb Celnych, włączono **wywiad kompetencyjny**. Członkowie komisji kwalifikacyjnej zostali zobligowani do zadawania pytań sytuacyjnych sprawdzających kompetencje (metoda STAR¹⁹) oraz do wykorzystania zadań sytuacyjnych (case study)²⁰ w trakcie prowadzenia procesu selekcji kandydatów. Natomiast na etapie zarządzania wynikami pracy, kryteria kompetencyjne zostały włączone do **systemu oceny pracy (SOP)**.

Zgodnie z zasadami zarządzania zmianą, włączenie modelu kompetencji do systemu zarządzania zasobami ludzkimi było poprzedzone komunikacją, szkoleniami i stworzeniem podręczników do oceny potencjału pracowników. Powyższe działania zdecydowanie nawiązują do koncepcji Rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi (HRD)²¹, która podkreśla wagę zapewnienia pracownikom możliwości ciągłego rozwoju poprzez procesy związane z pracą.

Ocena kompetencji menadżerów odpowiedzialnych za zmianę w Służbie Celnej

Odpowiedzialność za realizację celów strategicznych i pożądany poziom wskaźników (mierników) ich realizacji spoczywa na osobach zajmujących wyższe stanowiska kierownicze

¹⁸ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.

¹⁹ STAR polega na: zapytaniu kandydata o konkretną sytuację z przeszłości (S – situation), ustaleniu konkretnych zadań jakie realizował i za które odpowiadał w przeszłości (T – task), rozpoznaniu konkretnych działań (A – action) podejmowanych przez kandydata w celach realizacji tych zadań, samoocenie konkretnych rezultatów uzyskanych przez kandydata (R – result).

²⁰ Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, *Zasady prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oceny kompetencji kandydata w Służbie Celnej*, maszynopis powielony, 2015 r.

²¹ J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 34.

w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej. W związku z powyższym szczególnym projektem, który miał na celu rozwój kadry menadżerskiej w kierunku zgodnym ze zmianą Służbie Celnej, była ocena luk kompetencyjnych kluczowych menadżerów. W związku z rolą, jaką mieli odegrać menadżerowie w procesie zmiany, kluczowa stała się diagnoza następujących kompetencji menadżerskich²²:

- z grupy kluczowych:
 - „orientacja na osiągnięcie celów organizacji, rozumiana jako wytrwałe dążenie do realizowania celów organizacji poprzez podejmowanie działań zmierzających do uzyskiwania jak najlepszych rezultatów, skuteczne i efektywne wykonywanie zadań oraz wykazywanie inicjatywy w dążeniu do stałego doskonalenia metod i narzędzi pracy;
 - gotowość do zmian, rozumiana jako aktywna postawa wobec zachodzących zmian, umiejętność adaptacji do nowych sytuacji i nowych wyzwań, zdolność do podejmowania działań dostosowawczych oraz aktywne uczestnictwo w procesie ich wdrażania”;
 - z grupy kierowniczych:
 - „motywowanie, rozumiane jako umiejętność angażowania pracowników w realizację celów organizacji. Pod pojęciem motywowania rozumie się dokonywanie oceny postaw, zachowań i poziomu wykonania zleconych zadań, a także zachęcanie podwładnych do lepszej, bardziej efektywnej pracy oraz ciągłego podnoszenia wiedzy i umiejętności przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi;
 - skuteczność komunikacyjna, rozumiana jako zdolność wypowiedzenia się i argumentowania w mowie i piśmie w sposób zrozumiały oraz umiejętność aktywnego słuchania i rozumienia wypowiedzi innych osób. Jest to także zdolność autoprezentacji w wystąpieniach publicznych;
 - przywództwo i budowanie zespołu, rozumiane jako ukierunkowane działanie mające na celu utworzenie zespołu w celu efektywnej realizacji zadań stawianych przed organizacją. Polega na stworzeniu atmosfery zaufania, bezpieczeństwa i więzi w zespole, poprzez życzliwość i otwartą komunikację, tolerancję na różnice zdań i stanowisk;

²² Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, *Model kompetencji Służby Celnej*, maszynopis powielony, 2014 r.

– odwaga kierownicza, rozumiana jako stanowcze i konsekwentne działanie, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, nieuleganie presji. W przypadku błędnych posunięć jest to szukanie sposobu na skorygowanie kierunku działań, umiejętność przyznania się do błędu oraz wyciąganie wniosków z każdej podjętej decyzji. Oznacza to również przeprowadzanie zmian, także tych niepopularnych”.

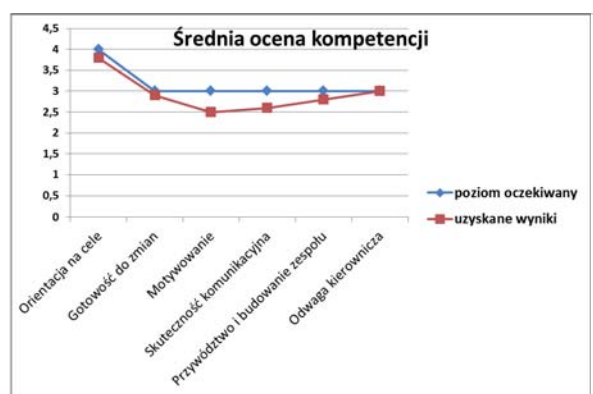
Do diagnozy kompetencji wybrano development center, metodę o wystandaryzowanej procedurze, która gwarantowała wysoką jakość oceny. Ocena kompetencji została dokonana przez niezależnych i obiektywnych asesorów (firma zewnętrzna, wybrana w trybie konkursu), za pomocą zróżnicowanych zadań zbliżonych w swoim charakterze do rzeczywistego środowiska pracy menadżerów. Do oceny kompetencji zastosowano następujące zadania, które umożliwiły pozyskanie wielu informacji o wymaganych kompetencjach:

- Zadanie grupowe – Dyskusja Grupowa
- Zadanie indywidualne – Koszyk Zadań z Prezentacją
- Zadanie indywidualne – Zebranie z Podwładnymi
- Wywiad oparty o kompetencje.

Do oceny przystąpiło 40 Dyrektorów Izb Celných i Naczelników Urzędów Celných, których wyniki oceny prezentuje wykres poniżej.

Wykres 1

Ocena kompetencji menadżerów w Służbie Celnej



Źródło: Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Wyniki Audytu Kompetencji, maszynopis powielony, 2014 r.

Z powyższego wykresu wynika, iż **najmocniejszą** kompetencją wśród kadry menadżerskiej w Służbie Celnej była **odwaga kierownicza** – średnia dla grupy 3,0 oznacza, że większość me-

nadżerów przejawiała ją na poziomie oczekiwanym lub przekraczającym oczekiwania. Na podobnym poziomie została oceniona **gotowość do zmian** – 2,9 oraz **przywództwo i budowanie zespołu** – 2,8. **Najniższe** rezultaty zostały uzyskane w obszarze **motywowania** – 2,5 – w tej kompetencji tylko 35% badanych zaprezentowało umiejętności na oczekiwanym lub wyższym poziomie.

Diagnoza kompetencji metodą assessment center pokazała²³, iż większość menadżerów ma dobrze lub bardzo dobrze rozwinięte kompetencje menedżerskie, **dużą wiedzę** na temat **zależności biznesowych, związanych z klientami, optymalizacją działań i kosztów**. Rozkład wyników pokazał nacisk, jaki jest kładziony w codziennej pracy menadżera Służby Celnej na osiąganie wyznaczonych, sparametryzowanych celów oraz na podejmowanie skutecznych, ale niekiedy bardzo trudnych decyzji merytorycznych. Szczególnie ważnym wyróżnikiem badanej grupy była duża świadomość zmian jakie mają miejsce w organizacjach publicznych. Menadżerowie identyfikowali nowe cele Służby Celnej oraz potrafili samodzielnie diagnozować obszary wymagające zmian.

Wyniki diagnozy kompetencji pokazały również, iż **kwestie „miękkich” narzędzi menedżerskich** potrzebnych do zarządzania zmianą nie są traktowane przez menadżerów Służby Celnej priorytetowo. W kompetencji motywowanie aż 65% badanych nie uzyskała oczekiwanego poziomu kompetencji, przy czym 17% badanych przejawiało duże deficyty kompetencyjne (wyniki poniżej poziomu 2). Najważniejszymi **deficytami** ograniczającymi skuteczność menadżerską w tej kompetencji były: nieznajomość zindywidualizowanych narzędzi motywowania, brak budowania atmosfery wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa, brak nagradzania i chwaleń za osiągnięcia i dobre wyniki, nie pobudzanie do działania i brak budowania u podwładnych przekonania, że mogą osiągnąć lepsze wyniki. Większość badanych przejawiała również trudność w udzielaniu konkretnej, konstruktywnej informacji zwrotnej, mającej na celu korektę zachowań oraz działań.

²³ Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Wyniki Audytu Kompetencji, maszynopis powielony, 2014 r.

Podsumowanie

Prezentowana w niniejszym artykule praktyka wdrożeniowa zarządzania zmianą w organizacji publicznej jest przykładem dążenia do interdyscyplinarnego postrzegania modelu kompetencji. Mamy tu do czynienia z perspektywą strategiczną, menadżerską oraz narzędziową. Decydujące znaczenie w tym przykładzie ma strategia Służby Celnej i jej konsekwentna realizacja w obszarze funkcji personalnej: wykorzystanie wyróżników behawioralnych w narzędziach do oceny potencjału kompetencyjnego na poszczególnych etapach procesu zsl. Podejście behawioralne zwraca uwagę na predyspozycje kadry menadżerskiej Służby Celnej do realizacji procesu zmiany, które będą wpływać na zaangażowanie podwładnych do nowych zadań. Powyższy przykład pokazuje, iż możliwą barierą do wdrażania zmiany w Służbie Celnej są ograniczenia w kompetencjach związanych z wywieraniem wpływu na pracowników metodami rekomendowanymi dla organizacji wiedzy: analizę indywidualnych preferencji pracowników i dostosowanie metod wzmacniania zaangażowania poprzez motywowanie wynikające z relacji pracownik- przełożony.

Bibliografia

Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników, PLACET, Warszawa 2008.
 Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006.

Kaplan R., Norton D., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, WN PWN, Warszawa 2001.
 Kożuch B., Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
 Kożuch B., Kożuch A. (red.), Usługi publiczne, organizacja i zarządzanie, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
 Matthews J., Megginson D., Surtees M., Rozwój zasobów ludzkich, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
 Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna wydawnicza, Warszawa 2010.
 Sienkiewicz Ł. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
 Sobka M., Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce, Monografie Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s.12.
 Zając Cz., Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 23.
<http://www.mf.gov.pl/sluzba-celna/dzialalnosc/zadania-i-funkcje> 11.03.2016.
 Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Strategia działania Służby Celnej na lata 2010-2015 Załącznik do Zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21.05.2010.
 Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Zasady prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oceny kompetencji kandydata w Służbie Celnej, maszynopis powielony, 2015.
 Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Model kompetencji Służby Celnej, maszynopis powielony, 2014.
 Materiał wewnętrzny Departamentu Służby Celnej, Wyniki Audytu Kompetencji, maszynopis powielony, 2014.

THE APPLICATION OF A COMPETENCY MODEL IN CHANGE MANAGEMENT WITHIN PUBLIC ORGANISATIONS – THE IMPLEMENTATION PRACTICE

Abstract

Changes pertaining to business organisations can likewise be applied to public organisations. The goal of this article is to present the conditioning of changes in a public organisation from a behavioural perspective – the process of modelling the behaviour of employees heading for the new strategy. Following the example of the Customs Service, the article covers the application of a competency model in the process of change management on the basis of the assessment of employees' potential. Moreover, it includes a presentation of the results of the diagnosis of the abilities of managerial staff responsible for change, from the point of view of strong points and areas which should be subject to development.

Key words: change management, competency management, public organisations, Development Centre

The role of the competency model in change management

The oldest author cited in publications that concern change management is Heraclitus of Ephesus, who placed change in the central sphere of the world. The awareness of the conditioning of the process is the discriminant of the success of any organisation, especially in the contemporary world, riddled with complexity, and the fluctuation of the surrounding environment. In the theory of an organisation, taking into consideration the most important representatives of the subject literature, one can find the following attitudes to change management¹:

- systemic (object) approach, emphasises the process-based character of a constant mutual advancement, the adjustment of equally important elements of the organisation's system in the sphere of technology, structures, a social subsystem and of the organisational culture,

- behavioural (subject) approach, emphasises the influence of changes on units and the influence of units on changes, as well as focuses the attention on long-term undertakings aimed at changing the attitudes of employees and managers, the improvement of quality and the organisation's culture,

- integrated (comprehensive) approach, combines all approaches in the scope of management and organisation and makes them strategy-oriented on the basis of the enterprise's human potential.

Regardless of the presented approaches to change management, it is important to take into consideration the employees' perspective who, in the process of change realisation, should create a new value for an organisation². It usually leads to the definition of those attributes of an employee which will allow effective realisation of the set tasks in the changing organisational reality. One of the effective solutions here is to define the desired knowledge, abilities and attitudes, whose usage by an employee could be assessed on the basis of their observable work. The choice of the most important types of behaviour, indispensable

to the realisation of change, should provide for the following criteria:

- relationship with new tasks in an organisation – the basic trait of the expected manners of work is their relation to a given area of responsibility or a professional role;

- measurability, becoming subject to measurement – everything which cannot be measured and assessed is usually a non-important, although high-sounding slogan;

- being subject to development – only the qualifications which can be developed, shaped, and mastered are of some importance.

The above concepts are an indication of an approach based on a competency model, which is defined as a behavioural description of the manner of using human resources – their qualifications, abilities, knowledge and experience – for the organisation to achieve the set results³. The competency model is a structure of a model of types of behaviour, reflecting the most important processes in an organisation, which may be created for all posts on any level of management.

From the point of view of an employee, the concept of the competency model requires adjustment to “the changing needs, which involves the completion of qualifications, and even sometimes re-skilling, the change of a workplace and the scope of organisational roles, as well as indispensable flexibility⁴”.

From the point of view of an organisation, the concept of the competency model involves the application of the analysis of behavioural parameters to organise and master the processes which constitute human resources management in an organisation. A properly prepared and implemented competency model is a ‘bible’ of an organisation – the core element of all change processes.

The strategy of change in the Customs Service

The goal of the Customs Service, a consistent uniformed formation, is to provide protection and security of the EU customs territory, in particular

¹ M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Monografie Politechnika Lubelska, Lublin 2014, p. 12.

² Thesis in line with the theory of change ‘O’ M. Beer N. Nohria, after Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejec i fuzji przedsiebiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, p. 23.

³ M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, PLACET, Warsaw 2008, p. 48.

⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warsaw 2010, p. 40.

of the area of importation and exportation of goods, as well as of excise tax and gambling tax. "The key factor which led to changes within the Customs Service in the scope of its distribution, eligibility, the internal structure of chambers, offices, and departments was Poland's accession to the European Union. The consequence of Poland entering the European Union also involved changes within the roles and responsibilities of the Customs Service, e.g. the assumption of tasks connected with excise tax, VAT on imported goods, participation in carrying out a common agricultural policy⁵".

The starting point for deliberation on changes within the Customs Service and reflecting them in the competency model was the strategic perspective of the Customs Service management. The latest standards of customs administration became the benchmark of vision and strategy. They provided for the expectations of the authorities, the amendments of the basic legislation and the manner of EU operation, the application of e-technology, the internal needs of an organisation, as well as the external ones defined by business entities⁶.

In accordance with the vision of the Customs Service⁷, the core attributes include effectiveness and efficiency of operation. The effectiveness is understood as the estimation of risk in line with entrepreneurs running a legal business activity without creating any obstacles for themselves. The efficiency is pursued by a state when the legal business activity does not generate the risk of budget loss, the infringement of customs and excise procedures. Efficiency is the minimisation of the necessary integration of the customs officers into the operation of business entities.

The realisation of the vision is reflected in the following areas of defining the strategic goals: the effectiveness and the efficiency of the organisation's functioning, its abilities, the involvement of the customs officers and the employees, and cooperation with the external environment⁸. The direction of strategic development of the above-mentioned area is shown below.

⁵ <http://www.mf.gov.pl/sluzba-celna/dzialalnosc/zadania-i-funkcje> 11.03.2016.

⁶ The internal document of the Department of Customs Service, *Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015* Attachment to the regulation of the Minister of Finance of 21.05.2010 p. 4.

⁷ *Ibidem*, p. 8.

⁸ *Ibidem* p. 9.

Table 1

The direction of the strategic development of the Customs Service

Effectiveness and the efficiency of organisation's functioning	Competencies and the engagement of the customs officers and the employees	Cooperation with the external environment
<ul style="list-style-type: none"> • implementation of process management including the improvement, optimisation, and standardisation of processes, • perfection of the internal communication and cooperation, • perfection of change management, • perfection of crisis management, 	<ul style="list-style-type: none"> • enhancement of competencies of the customs officers and the employees, understood as the improvement of the ability to carry out tasks, • fashioning positive attitudes and the management of the development of customs officers and employees, • perfection of the anti-corruption programme, 	perfection of cooperation with: <ul style="list-style-type: none"> • business, • eastern neighbours, • the services of other countries, • other institutions and organisations.

Source: Own elaboration on the basis of the internal documents of the Department of Customs Service, The strategy of Customs Service operations for the years 2010–2015 (*Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015*), attachment to the Regulation of the Ministry of Finance of 21.05.2010 p. 10.

As shown in the document presenting the strategy of the Customs Service activity for 2010–2015⁹, the Balanced Scorecard (BSC) has been accepted as the methodology to accomplish the set goals. This is one of the new concepts of management in public organisations¹⁰ which supports the process of management in the scope of planning, implementation, monitoring, and control or the achievement of the strategy¹¹. What is characteristic for BSC is the simultaneous description of four perspectives: the financial one, the client's one, the perspective of internal processes, and of the development by means of simple, logically chosen indicators. Thus, in order to define the goals and the indicators in particular perspectives in the Customs Service, there was special focus on finding answers to the following questions:

⁹ *Ibidem* p. 5.

¹⁰ More in Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, p. 32.

¹¹ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warsaw 2001, p. 30.

- Clients' perspective – How should we be perceived by the clients to achieve the Vision?
- Business processes' perspective – Which internal processes must be mastered for the clients to be satisfied?
- Development perspective – How to maintain the ability for changes and the improvement of the effectiveness to achieve the Vision?

Due to the fact that the Customs Service is a budgetary entity, it was decided to resign from the financial perspective which concerns the pursuit to increase the value of a company and direct financial benefits. In the course of further works, detailed goals for particular perspectives as well as the gauge of their achievement were defined in a way that allows for their ongoing monitoring. The Coordinators of goals – key managers in the Customs Service have been held responsible for monitoring and reporting the achievement of strategic goals.

The above goals and the resulting activities definitely illustrate the change in the perception of **the role of Customs Service from the 'clerical' one into the 'client' one**. The submission of activities to the clients' expectations, the improvement of work, the transparency of procedures and the transposition of the rules applied in companies in public organisations is called the concept of the New Public Management¹². This is **the change in the logic of Customs Service functioning, which was compared to a company which should be run by the managerial staff and which will be held accountable for that**.

The achievement of the strategic initiative on the basis of the competency model

One of the strategic initiatives, stemming from change management within the Customs Service, was to implement an integrated system of human resources management¹³. In accordance with the best practice pertaining to the integration of the personal function, the competency model is

¹² B. Kożuch, A. Kożuch (eds), *Usługi publiczne, organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, p. 130.

¹³ Internal documents of the Department of the Customs Service, The strategy of the Customs service operation for 2010–2015, attachment to the Regulation of the Ministry of Finance of do 21.05.2010 p. 15.

a solution enabling the creation of tools for human resources management in an organisation¹⁴. The perfection of human resources management is achieved by combining the core features of employees and an organisation. Due to the above, the creation of the competency model in the Customs Service is aimed at the support of recruitment processes, the assessment, trainings, and development.

The preparation of the competency model has been done in accordance with the approach oriented on an employee, defined as the traits (features) of a unit, which are the basis for effective performance and behaviour at work¹⁵. The competencies in the Customs Service have been defined as: *measurable personal qualities, which involve knowledge, abilities, attitudes, social roles, predispositions, values, and motives*¹⁶. In order to create a portfolio of competencies and order it in accordance with the vision, strategy, and organisational structure the following were used¹⁷:

- the study of the Customs Service organisational culture;
- the analysis of organisational documents: The Strategy of Customs Service Operation for the period 2010–2015+, 3I Customs Service from modernisation to innovation, The Code of Ethics of Customs Service officers, the Anti-corruption programme of the Polish Customs Service for 2010–2013+, the Act on Customs Service;
- the compilation of strategic interviews with the Head of the Customs Service and the chosen representatives of the Customs Service managerial staff. The interviews were carried out on the basis of a questionnaire including several short situational descriptions (history of success) and open questions;
- expert panels with superiors and subordinates, calibrating the content of particular competencies and the level of their satisfaction.

Consequently, a competency model has been created, with the following competency groups

¹⁴ More in Ł. Sienkiewicz (ed), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warsaw 2013, pp. 7–10, 168–170

¹⁵ Ibidem, p. 16.

¹⁶ Internal document of the Department of the Customs Service, *Model kompetencji Służby Celnej*, duplicated type-script, 2014.

¹⁷ Ibidem.

distinguished in accordance with the standards for the creation of a competency model within an organisation:

- common for all officers, reflecting the values appreciated in the Customs Service and combined with its strategy (general organisational competencies),
- assigned to particular families of posts or jobs (job family competencies),
- entailing knowledge in the scope of the EU, as well as domestic law regulations concerning the operation of the Customs Service and skills which are indispensable to applying the regulations in practice (substantive competencies).
- required for posts connected with official subordination (managerial competencies).

Table 2

Competency model of the Customs Service

Competency model within the Customs Service				
General Organizational Competencies				
Professional ethics	Focus on a client		Readiness to learn	
Responsibility	Focus on goals achievement		Readiness for changes	
Substantive competencies				
Customs-approved treatment or use	Taxes	Administrative enforcement	Fiscal penal proceedings	Customs Service support
Entrepreneurs service	Non-tariff measures and limitations	Control prior to goods exemption	Controls conducted in entrepreneur's office	
Calculation elements	Customs debt	Crime combating	Risk analysis	
Job family competencies				
Client's service	Judicial decision	I Control	II Control	Support
Decision making	Planning and organisation	Resistance to stress	Analytical skills	Planning and organisation
Insight	Analytical skills	Searching for information	Insight	meticulousness
Stress resistance	Communication effectiveness	Certainty and resolution	Group work	Communicative effectiveness
Meticulousness	Searching for information	Group work	Resistance to stress	Initiative/creativity
		Initiative/creativity	Searching for information	
Managerial competencies				
Medium managerial staff		Higher managerial staff		
Reinforcement		Reinforcement		
Task delegation		Task delegation		

Managerial bravery	Managerial bravery
Leadership and team building	Leadership and team building
Communication effectiveness	Communication effectiveness
Resistance to stress	Resistance to stress
	Strategic thinking

Source: Internal document of the Department of Customs Service, *Model kompetencji Służby Celnej*, duplicated typescript, 2014.

The implementation of the competency model was carried out by a practical application of competency criteria for the diagnosis of employees' potential. This is a sine qua non condition for the application of the competency model in the practice of human resources management¹⁸.

In the Customs Service, the comparison of the post profile with the competency profile of a given person was obligatorily introduced in the following stages of a personal process: enlistment and the development of employees, as well as the management of work results. At the stage of employees' enlistment, one of the levels of job interviews carried out by the recruitment commission of Customs Chambers involved a **competency-based interview**. The members of the recruitment commission were obliged to ask situational questions checking competencies (the STAR method¹⁹), as well as to make use of situational tasks (case study)²⁰ in the process of candidates' selection. While, at the stage of work results management, competency criteria were incorporated into **an appraisal system**.

In accordance with the rules of change management, the incorporation of the competency model in the system of human resources management was preceded by communication, training, and the preparation of manuals for the assessment of employees' potential. The above-mentioned activities definitely refer to the concept of human resources management (HRD)²¹, which stresses the importance of providing employees

¹⁸ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warsaw 2006.

¹⁹ STAR involves: asking the candidate about a specific situation which took place in the past (S- situation), determination of definite tasks realized by them in past or those they were responsible for (T - task), recognition of a given actions (A- action) undertaken by the candidate to realize those tasks, self-assessment of a given results obtained by the candidate (R - result).

²⁰ Internal document of the Department of the Customs Service, *Zasady prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oceny kompetencji kandydata w Służbie Celnej*, duplicated typescript, 2015.

²¹ J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, p. 34.

with the possibility of constant development through processes connected with the work performed.

Assessment of the competencies of managers responsible for change in the Customs Service.

Responsibility for the achievement of strategic goals and the achievement of the desired level of indicators (gauges) of their achievement rests in the hands of people holding higher managerial posts in the organisational units of the Customs Service. Due to the above, a project of special meaning, which was aimed at the development of the managerial staff in line with the change in the Customs Service, was the competency gaps assessment of the core managers. Because of the role assigned to managers in the process of change, it became most vital to diagnose the following competencies of managers²²:

- out of the core competencies:
 - “orientation on organisation’s goals and achievement of objectives, understood as a persistent pursuit to achieve the goals and objectives set by an organisation through activities which are to bring the best results, effective and efficient task accomplishment, as well as showing initiative for constant advancement and perfection of methods and tools used at work;
 - readiness for changes, understood as an active attitude towards the changes which are taking place, ability to adjust to new situations and new challenges, ability to undertake adjustment measures as well as active involvement in their implementation”;
- out of the managerial competencies:
 - “reinforcement, understood as the ability to get the employees involved in the achievement of the organisation’s goals and objectives. The concept of reinforcement entails the assessment of attitudes, modes of behaviour, and the achieved level of the assigned tasks; moreover, this is the encouragement of the subordinates to work better and more effectively as well as to constantly broaden their knowledge and abilities with the use of proper tools;

- communication effectiveness, understood as the ability to present one’s point of view and arguments in speaking and in writing in a clear way, as well as the ability to listen actively and to understand other people’s utterances. This is also the skill of auto-presentation during public addresses;

- leadership and team building, understood as an activity oriented on the organisation of a team to effectively carry out tasks staged by an organisation. It is very important here to create an atmosphere of trust, safety and set bounds inside the team through friendly and open communication, and tolerance for differences of opinion regardless of the positions held;

- managerial bravery, understood as a firm and consistent action, responsibility for the decisions made, resistance to any pressure. In the case of erroneous actions, this is the way to rectify the course of action, the ability to stand corrected and to learn the lesson of any decisions made. It also means the implementation of changes, also those which are not very popular”.

Development Centre was chosen to diagnose competencies. This is a method of standardised procedure, which guarantees high quality of assessment. The competency assessment was carried out by independent and objective assessors (an external company, chosen through a competition), with the use of a diverse tasks similar in their character to the real working-environment of managers. The competence assessment involved the following task, which enabled the acquisition of a lot of information about the required competencies:

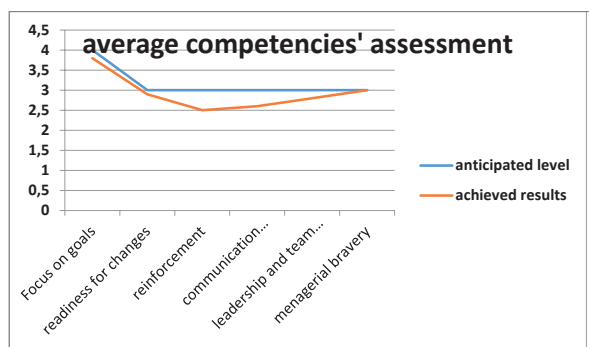
- Group task – group discussion
- Individual task - a basket of tasks with a presentation
- Individual task – a meeting with subordinates
- Competence-based interview.

There were 40 directors of Customs Chambers and Heads of Customs Offices who took part in the assessment and the results are shown in the Figure below.

²² Internal document of the Department of the Customs Service, Model kompetencji Służby Celnej (Competency model of the Customs Service), duplicated typescript, 2014.

Figure 1

The assessment of competencies of managers in the
Customs Service



Source: Internal document of the Department of Customs Service, Wyniki Audytu Kompetencji (Results of competency audit), duplicated typescript, 2014.

The above Figure shows that the **strongest** competency of the managerial staff of the Customs Service was **managerial bravery** – the average of 3.0 for a group means that most managers showed this competence on the anticipated level or even higher. **Readiness for changes** was assessed on a similar level – **2.9**, and **leadership and team building** – **2.8**. The lowest results were obtained in the area of **reinforcement** - – **2.5** – within this competence only 35% of the surveyed presented skills at the anticipated or a higher level.

Competency diagnosis by the assessment centre method revealed²³ that most managers possess well or very well developed managerial competencies, **broad knowledge on business relations connected with clients, optimisation of activities and costs**. The obtained results showed the emphasis which is put on the achievement of the set goals characterised by certain parameters, as well as on making effective, although sometimes very difficult, substantive decisions on a day-to-day basis within a manager's work in the Customs Service. An especially important distinctive feature of the examined group was the awareness of changes which are taking place in public organisations. Managers identified the new goals of the Customs Service and were able to diagnose the areas which required the introduction of changes on their own.

The results of competency diagnosis also showed that **the issue of 'soft' managerial tools**,

which are necessary for change management, are not taken by the managers of the Customs Service as a priority. In the scope of reinforcement, as many as 65% of the examined failed to achieve the anticipated level of the competence, while 17% of the examined expressed a significant competency deficit (results below level 2). The most important **deficits** limiting the managerial efficiency within this competence were: lack of knowledge of reinforcement tools focused on individual needs, failure to build an atmosphere of mutual trust and safety, lack of rewarding and praising achievements and good results, lack of inspiration to act and failure to convince the subordinates that they are able to achieve better results. Most of the examined also revealed difficulties in the scope of providing a concrete, constructive feedback, which would aim at the correction of behaviour and activities.

Conclusions

The practice of change management's implementation in a public organisation, which is the scope of the article, is a good example of following an inter-disciplinary perception of the competency model. The attention is paid here to a strategic perspective, a managerial and a tool-based one. A decisive meaning in this illustration is attributed to the strategy of Customs Service and its consistent realisation in the area of personal function: the usage of behavioural discriminants in tools for the assessment of competency potential at given stages of human resources management. The behavioural approach draws particular attention to the qualifications of the managerial staff of the Customs Service to carry out the process of change, which will have an influence on the engagement of the subordinates in new tasks. The above example shows that a feasible barrier to the implementation of change in the Customs Service is the limitations in competencies connected with the exertion of influence on employees via methods recommended for knowledge-based organisations: the analysis of individual preferences of employees and the adjustment of engagement enhancement methods through reinforcement resulting from employee-superior relations.

²³ Internal document of the Department of the Customs Service, Wyniki Audytu Kompetencji, duplicated typescript, 2014.

Bibliography

- Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, PLACET, Warsaw 2008.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warsaw 2006.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warsaw 2001.
- Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kożuch B., Kożuch A. (eds), *Usługi publiczne, organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Matthews J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna wydawnicza, Warszawa 2010.
- Sienkiewicz Ł. (ed), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Monografie Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
- Zajac Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejść i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006.
- <http://www.mf.gov.pl/sluzba-celna/dzialalnosc/zadania-i-funkcje> 11.03.2016.
- Internal document of the Department of Customs Service, The strategy of Customs Service operation for years 2010-2015 Attachment of the Regulation of the Ministry of Finance of 21.05.2010.
- Internal document of the Department of the Customs Service, Zasady prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oceny kompetencji kandydata w Służbie Celnej, duplicated typescript, 2015.
- Internal document of the Department of the Customs Service, Model kompetencji Służby Celnej, duplicated typescript, 2014.
- Internal document of the Department of Customs Service, Wyniki Audytu Kompetencji, duplicated typescript, 2014.