

WPLYW ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI NA EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA URZĘDU GMINY

Joanna KACAŁA*, Anna KACAŁA**

* Katedra Projektowania Systemów zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.kacala@ue.wroc.pl

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.kacala@gmail.com

Artykuł wpłynął do redakcji 06.05.2013 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w lipcu 2013 r.

Artykuł przedstawia badania literaturowe dotyczące rozumienia pojęcia kompetencji pracowniczych oraz wyniki diagnozy przeprowadzonej w Urzędach Gmin w województwie opolskim. To właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, widziane od strony kompetencji, wniosło wiele porządku do trudnej problematyki oceny przydatności pracownika na stanowisku, jego szkolenia (doskonalenia) i projektowania kariery. Niepowtarzalna specyfika środowiska pracy wymaga od zarządzających, jak i od pracowników, stałego dopasowywania i kształtowania kompetencji niezbędnych dla organizacji. Takie podejście zwiększa szanse na przystosowanie się pracowników i organizacji do zmiany zasad funkcjonowania tych organizacji, jak i zmian wynikających z makrooczenia.

Słowa kluczowe: zarządzanie kompetencjami, przydatność zawodowa, oceny pracowników, efektywność, samorząd gminny

WSTĘP

Nowoczesne technologie wytwarzania dóbr różnego rodzaju, nowe procedury projektowania, elastyczne struktury i style zarządzania wymagają stałego dostosowywania wiedzy, umiejętności i postaw pracowników do wymagań zmieniających się miejsc pracy. Z drugiej strony, zwiększanie wymagań na nowych stanowiskach pracy implikuje potrzebę kompetentnej kadry do ich obsadzenia. Mając to na uwadze, kierownictwa firm i organizacji podejmują starania w poszukiwaniu metod i technik efektywniejszego doskonalenia i rozwoju swoich pracowników.

Podstawą takiego podejścia jest zmiana dotycząca wartości, postaw i oczekiwań względem życia zawodowego. To podejście przesuwa punkt ciężkości zainteresowań karierą w stronę kształtowania własnej ścieżki kariery, wykształcenia postawy indywidualistycznej i dążącej do autonomii i szerszego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Zmiana stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia stwarza szansę rozwoju i pomocy w stawaniu się jednostką konkurencyjną na współczesnym rynku pracy, czyli osobą

dysponującą kompetencjami, które ułatwiają podejmowanie aktywności zawodowej, także w obliczu niepewnych warunków na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia dotyczącego zarządzania kompetencjami jako niezbędnego warunku efektywnego działania organizacji. To właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, widziane od strony kompetencji, wniosło wiele porządku do trudnej problematyki oceny przydatności pracownika na stanowisku, jego szkolenia (doskonalenia) i projektowania kariery. Niepowtarzalna specyfika środowiska pracy różnych organizacji wymaga od zarządzających, jak i od pracowników, stałego dopasowywania i kształtowania kompetencji niezbędnych dla organizacji. Takie podejście zwiększa szanse na umiejętność przystosowania się pracowników i organizacji do zmian.

1. ZNACZENIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

Koncepcję zarządzania kadrami opartego na kompetencjach zaczęto formułować na początku lat 70. XX wieku¹. Pojęcia „kompetencja”, „kompetentny/a”, najczęściej kojarzony są z oceną poziomu umiejętności wykonania zadań na określonym stanowisku pracy.

Zarządzanie kompetencjami wprowadziło pewien porządek do oceny przydatności pracowników na określonych stanowiskach, a także dostarczyło interesującego narzędzia do kształtowania polityki wynagrodzeń. Według M. Gablety rezygnuje się z wciąż jeszcze popularnego określenia *zasoby ludzkie* na rzecz *potencjału ludzkiego*, którego rozwój, a głównie pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników, jest konsekwencją wyzwań zarządzania w społeczeństwie postindustrialnym².

Przez „potencjał”, słownikowo, rozumie się: sprawność, wydajność, możliwości, zdolności tkwiące w kimś lub w czymś³. Jeżeli interesujący nas potencjał stanowią możliwości ludzi pracujących w danym czasie w organizacji, to uznano, iż w ramach potencjału ludzkiego należy wyróżnić kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne⁴.

Niektórzy autorzy, jak B. Kożuch⁵, utożsamiają potencjał ludzki z kompetencjami, co zdaniem innych wydaje się mało zasadne. Same kompetencje przedstawia się najczęściej jako połączenie wiedzy i umiejętności. Dodatkowe wyodrębnienie w ich ramach predyspozycji (zdolności) uwidacznia jednakże niewykorzystane rezerwy potencjału ludzkiego. Jest to istotne, bowiem rozpatrywanie tego potencjału należy odnosić nie tylko do terażniejszości, ale i do przyszłości. Jednocześnie pracownik kompe-

¹ Za twórców pojęcia kompetencji uważa się powszechnie D.C. McClellanda, znanego, jako twórcą jednej z teorii motywowania, który w 1973 opublikował pracę „*Badać raczej kompetencję niż inteligencję*” oraz R. Boyatzisa, za pracę z 1982 roku pt. „*Kompetentny menedżer*”, za: M. Armstrong, „*Zarządzanie zasobami ludzkimi*”, Oficyna, Kraków 2007, s. 152.

² M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 176-178.

³ Za: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990, s. 406.

⁴ M. Gableta, op. cit.

⁵ por. B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego*, pod red. B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu Białostockiego, Białystok, 2000, s. 55-57.

tentny oznacza zdolnego do skutecznego działania, co można uznać za najcenniejszą wartość, jaką może on zaoferować pracodawcy⁶”.

Generalnie można przyjąć dwa warianty definiowania pojęcia „kompetencje”.

- Kompetencje – pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar⁷.
- Kompetencje to wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników.

A. Poczrowski zwraca uwagę, że aby uniknąć nieporozumień w stosowaniu pojęcia kompetencje, należy każdorazowo zaznaczyć, czy rozumie się je jako wewnętrzne właściwości jednostek, warunkujące ich wysoką efektywność, czy też w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna, bowiem w niektórych organizacjach stosuje się obydwa podejścia do kompetencji, które się wzajemnie uzupełniają.

Wiele organizacji postrzega kompetencje w węższym ujęciu, jako składową wiedzy, umiejętności i postaw⁸ określając kompetencje potrzebne na określonym stanowisku w ofertach pracy.

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

Ze względu na przydatność dla organizacji w literaturze definiuje się następujące rodzaje kompetencji⁹:

- Ogólne – odnoszą się do wszystkich osób zatrudnionych w danym zawodzie (np. menedżerowie, księgowi, naukowcy, wojskowi itp.);
- Szczegółowe – odnoszą się do konkretnego stanowiska, funkcji w organizacji. Często są dokładnie wyspecyfikowane, żeby ułatwić ich diagnozowanie;
- Progowe – kompetencje podstawowe wymagane na danym stanowisku ale także kompetencje, jakie posiada pracownik, ubiegający się na to stanowisko (związane z działaniem);

⁶ Gableta M., op. cit., s. 177.

⁷ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

⁸ Zob. np. M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

⁹ Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005 s. 245.

- Różnicujące – cechy, jakimi odróżniają się pracownicy uzyskujący najwyższe wyniki w odróżnieniu od pozostałych pracowników w danej grupie stanowisk stanowią podstawę do określania standardów wyników w zakresie zarządzania przez efekty;

W praktyce, najczęściej kompetencje postrzegane są jako kompleks: wiedzy, umiejętności, zdolności i chęci wykonywania pracy, który to umożliwia sprawne i skuteczne wykonywanie zadań i osiąganie założonych efektów. Kompetencje same w sobie stanowią wypadkową wielu elementów. Najczęściej definiowane są przez zachowanie, które dla kompetencji jest charakterystyczne¹⁰.

2. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Korzyści z zarządzania kompetencjami, opisanego w poprzednim punkcie, są wielorakie. Dotyczą one następujących głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi:

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

Analiza kompetencji to proces analizy funkcjonalnej umożliwiającej określenie niezbędnych na danym stanowisku kompetencji (kompetencji zawodowych) oraz analizy behawioralnej (kompetencji personalnych), zmierzającej do ustalenia wymiarów zachowania (także cech osobowych), które istotnie wpływają na efekty pracy.

Analiza funkcjonalna to, z jednej strony, proces analizowania oraz porządkowania wiedzy, umiejętności, ale także doświadczenia zawodowego, jakie winni posiadać pracownicy przed objęciem stanowiska pracy, a z drugiej, analiza istniejących na danym stanowisku (w danym zawodzie) standardów, wyników, norm pracy.

¹⁰ [online]. [dostęp: 23.11.2010]. Dostępny w Internecie: http://kadry.nf.pl/Artykul/8592/Str_2/Zarzadzanie-przez-kompetencje/HR-oceny-okresowe-polityka-personalna-system-ocen-pracowniczych

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

3. ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW W URZĘDZIE GMINY - LUKI KOMPETENCYJNE

Zarządzanie kompetencjami pracowników w Urzędzie Gminy było jednym z etapów audytu organizacyjnego przeprowadzonego w 2011 roku w ramach programu operacyjnego Kapitał ludzki 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach EFS zatytułowanego „Dobra gmina - Wzmacnianie potencjału jednostek samorządu terytorialnego”.

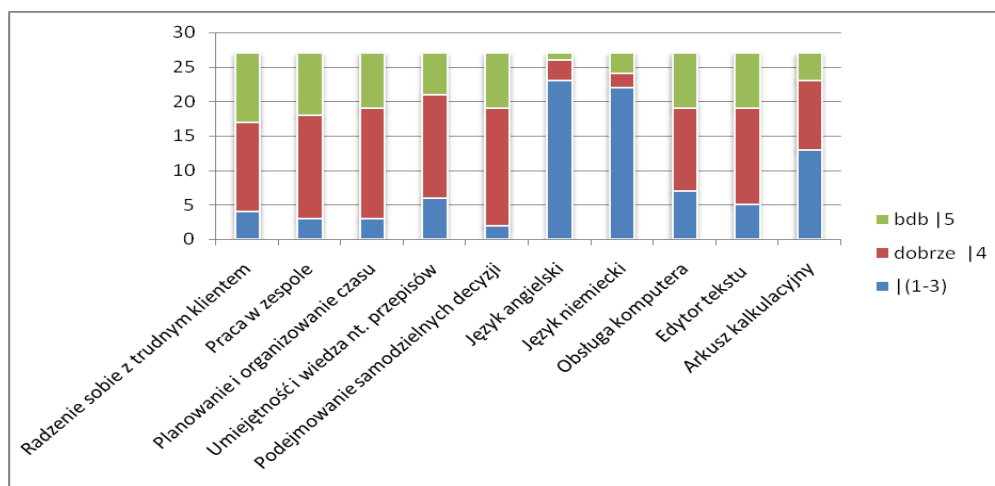
Zaprojektowano model kompetencyjny zawierający zbiór ważnych kompetencji wymaganych od pracowników danego urzędu. Opracowanie tego typu narzędzia stworzyło możliwość porównywania aktualnie wykazywanych kompetencji z kompetencjami pożądanymi oraz ocenę ich poziomu. To z kolei pozwala na określenie luki kompetencyjnej.

Opracowano kwestionariusz zawierający 10 pozycji, które należało ocenić w skali od 1 do 5 (1 – brak umiejętności, 5 – bardzo dobra znajomość). Badanie zostało przeprowadzone w formie samooceny pracowników, co niosło za sobą pewne ograniczenia co do wnioskowania.

W badaniu wzięli udział pracownicy Urzędów Gmin w województwie opolskim. Przy tworzeniu profili kompetencyjnych nie brano pod uwagę stanowiska Burmistrza i jego zastępcy, ze względu na specyfikę powołania.

Zwrócono uwagę również na fakt, że samoocena pracowników dla obszarów trudno mierzalnych (poz. 5,7,8,9,10) najprawdopodobniej została zawyżona.

Dla pełnego zobrazowania poziomu poszczególnych czynników wpływających na funkcjonowanie danej organizacji przedstawiono poniższy wykres.



Rys. 1. Graficzne przedstawienie zgłaszanego poziomu kompetencji w danych obszarach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych

Wykluczając pozycje numer 6,7 oraz 10 można uznać, iż kompetencje pracowników są na zadowalającym poziomie. Około 44% pracowników ogółem nie ma wykształcenia wyższego jednak uznaje się, iż tę cechę równoważy staż pracy. W wielu przypadkach zdobycie wyższego wykształcenia nie wpłynie znacząco na poziom wiedzy pracowników z dużym stażem pracy. Następny etap analizy obejmował 3 grupy stanowisk pracy tj. kierownicze, specjalistyczne i pomocnicze.

W tabeli 1 poniżej przedstawiono zidentyfikowane luki kompetencyjne na stanowiskach w urzędach gmin

Tabela 1. Luki kompetencyjne na stanowiskach w urzędach gmin

Profil kompetencyjny			
	Luka kompetencyjna kierowników	Luka kompetencyjna specjalistów	Luka kompetencyjna st. pomoc.
Wykształcenie wyższe	-0,67	-0,6	0
Wyższe kierunkowe (zarządzanie, ekonomia, administracja, prawo, finanse)	-0,67	-0,8	-0,14
Rodzaj kompetencji			
Umiejętność radzenia sobie z trudnym klientem	0,17	0,50	-0,14
Umiejętność pracy w zespole	0,50	0,25	0,00
Umiejętność planowania i organizowania czasu pracy	0,50	0,42	-0,57
Poziom wiedzy i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	0,17	0,33	0,43
Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji	0,17	1,58	0,71
Poziom znajomości języka angielskiego lub niemieckiego	-0,67	-0,58	0,57
Poziom umiejętności obsługi komputera	-0,50	-0,08	0,57
Poziom znajomości edytora tekstu (np. Word, Writer)	-0,33	0,92	1,71
Poziom znajomości arkusza kalkulacyjnego (np. Excel, Calc)	-0,33	-0,17	1,14

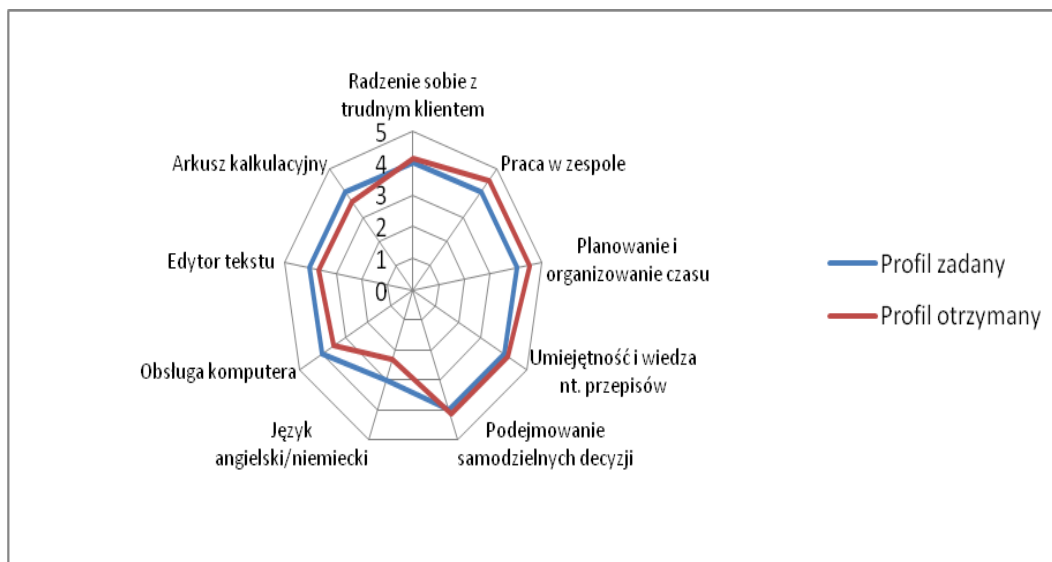
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych

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

Profil kompetencyjny dla stanowisk kierowniczych został przedstawiony na rysunku 2.

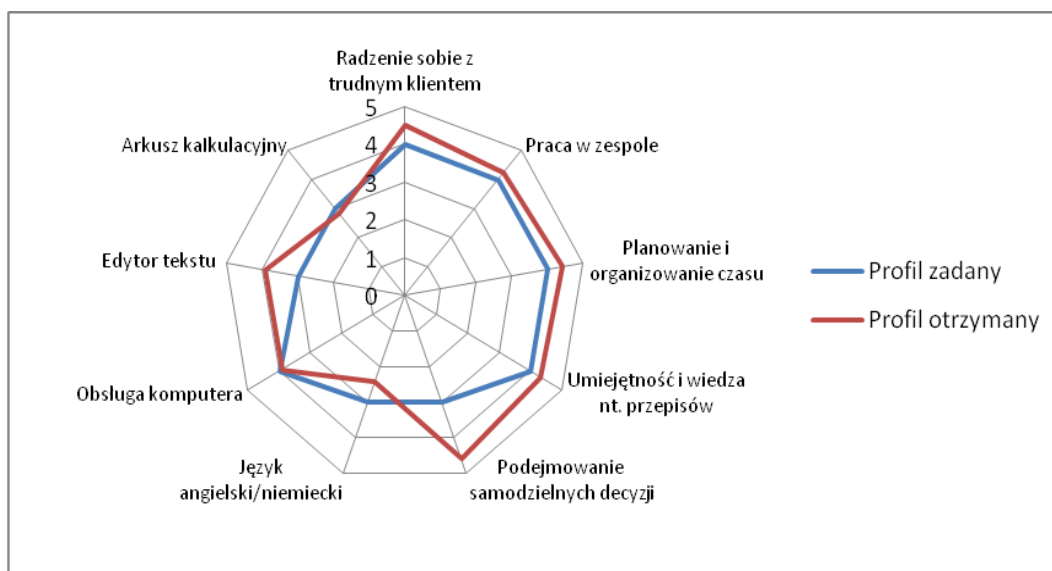
Charakterystyczny jest dla urzędów gmin niski odsetek pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiskach kierowniczych. Jednak przyjmuje się, że jest on zrównoważony przez długi staż pracy. W samoocenie kadra kierownicza zwraca uwagę na niskie umiejętności w zakresie języków obcych oraz obsługi programów komputerowych.

W grupie stanowisk specjalistycznych ujawnione zostały podobne luki kompetencyjne.



Rys. 2. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego dla stanowisk kierowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych



Rys. 3. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego dla stanowisk specjalistycznych

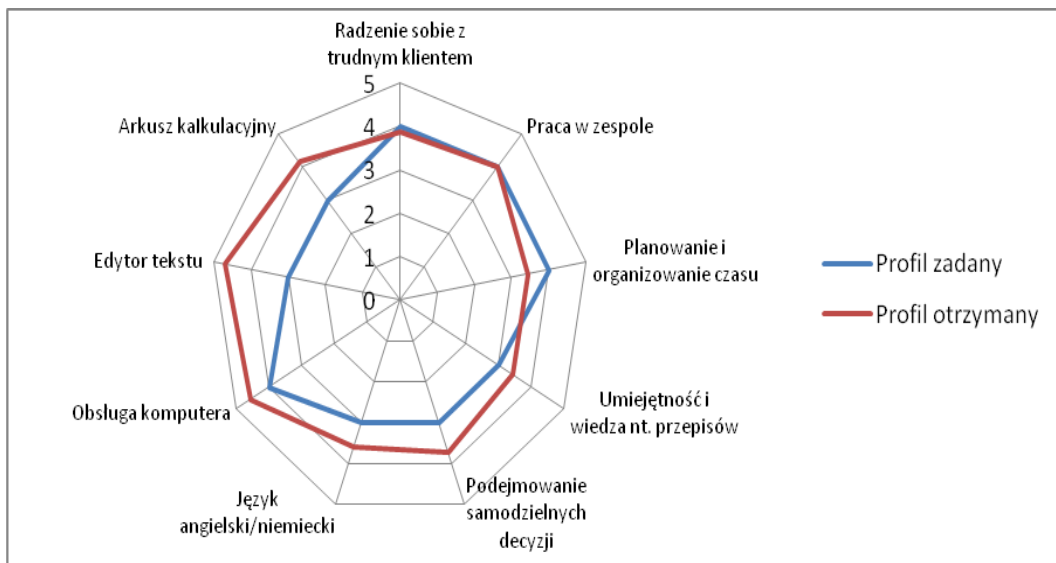
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych

Także dla tego profilu przyjmuje się, iż brak wyższego wykształcenia kierunkowego może zostać zrównoważony stażem pracy. W danej grupie zaobserwowano występowanie luki dla dwóch obszarów. W obu przypadkach zaleca się przeprowadzenie szkolenia.

Dużym zaskoczeniem okazała się grupa stanowisk pomocniczych w przebadanych gminach.(patrz rysunek 4).

W zestawieniu przedstawiono szczegółowe wyniki dla poszczególnych kompetencji. Ta grupa pracowników reprezentowana jest w 100% przez osoby z wyższym

wykształceniem. Do tego charakteryzuje się biegłą znajomością języków obcych oraz obsługą programów komputerowych. Zaobserwowano jednak w tej grupie występowanie luk kompetencyjnych dla trzech istotnych obszarów, tj. umiejętności radzenia sobie z trudnym klientem, umiejętności pracy w zespole oraz umiejętności planowania i organizowania czasu pracy.



Rys. 4. Wyniki weryfikacji profilu kompetencyjnego dla stanowisk pomocniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy danych

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

- braki norm czasowych i ilościowych dotyczących wykonania zadania;
- brak określenia ilości realizowanych procesów;
- wymieszanie zadań opisanych bardzo ogólnie z zadaniami bardzo szczegółowo określonymi – brak możliwości porównania i oceny;
- dużą rozpiętość merytoryczną wykonywanych zadań.

Nasze spostrzeżenia potwierdzone zostały w pytaniu otwartym skierowanym do wszystkich pracowników Urzędu, a dotyczącym wpływu czynników na zadowolenie z pracy. Wśród elementów negatywnych wymieniono:

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

Pracownicy również zwrócili uwagę na fakt, że przeprowadzana ocena pracownicza nie ma wpływu na cokolwiek, czyli jest elementem nieistotnym.

Powyższa analiza jednoznacznie wskazała na luki kompetencyjne wśród kadry kierowniczej Urzędu Gminy, stąd wydaje się niezbędne przeprowadzenie szkoleń z zakresu umiejętności radzenia sobie z trudnym klientem, pracy w zespole, planowania i organizowania czasu pracy oraz podejmowania samodzielnych decyzji.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie kompetencjami to aktualnie jedna z najnowszych technik zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki tej filozofii działania wiele firm nie tylko uporządkowało swoje stanowiska pracy, ale przede wszystkim potrafi lepiej wypracować podstawowe decyzje kadrowe, dotyczące zatrudnienia, oceny, szkoleń, ścieżki kariery, poziomu wynagrodzeń, jak również sposobów premiowania.

Korzyści związane z prawidłowym wdrożeniem systemów kompetencyjnych są bezdyskusyjne. Ich eksponowanie spowodowało jednak, że wokół tej tematyki narosło wiele nieporozumień, z których M. Sidor-Rządkowska wymienia cztery, przyjmujące formę mitów¹¹:

- 1) Zarządzanie oparte na kompetencjach jest obowiązkiem każdej nowoczesnej firmy. Tymczasem o wprowadzeniu tego systemu powinna decydować rzetelna analiza uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa.
- 2) Wiedza dotycząca zarządzania kompetencjami jest wiedzą niemal tajemną; zwykły pracownik jest w stanie jedynie przyjąć do wiadomości ustalenia specjalistów. Takie podejście przekreśla wartość całego systemu; to właśnie bezpośrednio zainteresowani powinni odgrywać kluczową rolę w identyfikowaniu i doskonaleniu kompetencji.
- 3) System zarządzania kompetencjami można wprowadzić niemal z dnia na dzień i natychmiast zacząć korzystać z jego efektów. Doświadczenie wskazuje natomiast, że zwykle prace przygotowawcze zajmują przynajmniej kilka miesięcy, a efekty podjętych działań są w pełni widoczne dopiero po paroletnim okresie funkcjonowania systemu.
- 4) Opracowanie systemu zarządzania kompetencjami jest procesem jednorazowym; zidentyfikowanie kompetencji, dokonanie ich opisów, określenie poziomów itp. oznaczają koniec prac związanych z tym zagadnieniem. Taki sposób myślenia trudno określić inaczej, niż jako całkowite nieporozumienie; systemy kompetencyjne wprowadzane są po to, aby firma mogła elastycznie reagować na zmiany, konieczności nieustannego monitorowania i modyfikowania systemu nie da się jednak uniknąć.

LITERATURA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2007.
2. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
3. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

¹¹ M. Sidor-Rządkowska, Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka Cz. I. [online]. [dostęp: 4.09.2011]. Dostępny w Internecie: http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p

4. Kożuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego*, pod red. Kożuch B., Wyd. Uniwersytetu Białostockiego, Białystok 2000.
5. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
7. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
9. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka Cz. I.*, [online]. [dostęp: 4.09.2011]. Dostępny w Internecie: http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p.
10. [online]. [dostęp: 23.11.2010]. Dostępny w Internecie: http://kadry.nf.pl/Artykul/8592/Str_2/Zarzadzanie-przez-kompetencje/HR-oceny-okresowe-polityka-persona-lna-system-ocen-pracowniczych.

EFFECT OF COMPETENCE MANAGEMENT ON OPERATING EFFICIENCY OF COMMUNE OFFICE

Summary

The purpose of this article is to present the issue of competence management as a necessary condition for the effective operation of an organization. It is human resource management, seen from the point of view of competence, that ordered many difficult issues related to assessing the suitability of an employee for a position, their training (improvement) and career design. The conclusions were based on the results of the research conducted at a commune office. Unique work environment requires that the management and employees keep adjusting and developing their necessary competence for the organization. This approach increases the chances of the adaptability of workers and organizations to changes in the functioning of these organizations as well as to changes resulting from the macro-environment.

Keywords: *competence management, professional suitability, employee assessment, efficiency, commune self-government*

NOTA BIOGRAFICZNA

dr Joanna KACAŁA – jest adiunktem w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Główny obszar zainteresowań badawczych skupia się wokół organizacji publicznych. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów oraz kilkunastu podręczników i monografii naukowych. Członek kilku grantów naukowych. Od 16 lat przewodnicząca komitetu ogólnopolskiej konferencji naukowej „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Anna KACAŁA – jest absolwentką uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, Studentka magisterskich studiów uzupełniających SGH w Warszawie. Członek stowarzyszenia Council of Science Editors w USA. Współautorka kilku artykułów.