

## Efektywne zarządzanie wiedzą i kompetencjami wsparciem dla rozwoju pracowników organów administracji publicznej

### *Effective management of knowledge and expertise support to the development of employees of public administration*

#### Abstract

The public sector against the private sector and non-governmental perceived as the slowest implementing new communication and information technologies. Recent years have shown that these two additional sectors rather boldly use technological innovation to a much greater extent than the public sector, which contributes to their dynamic development. Public sector organizations using new technologies, the most common use them to increase productivity, and increasingly, which undoubtedly enjoys to improve the quality of public services.

Knowledge management and competency management is young and still constantly developing branch of the sphere of management. It contributes to development of new management tools and supplies to existing organizational objectives for new solutions. The purpose of this paper is to show skillful management of human resources in the public sector contributing to the development of competence of employees. In order to help reach its scheme of issues related to knowledge and knowledge management based on the literature and an indication of the tools of knowledge management they encountered more frequently in the public sector.

**Keywords:** public management, public administration, employee competence, knowledge management

## Streszczenie

Sektor publiczny, na tle sektora prywatnego i pozarządowego, postrzegany jest jako najwolniej implementujący nowe technologie komunikacyjne i informatyczne. Ostatnie lata pokazują, że te dwa dodatkowe sektory dość odważnie wykorzystują innowacje technologiczne w zdecydowanie większym stopniu niż sektor publiczny, co przyczynia się do ich bardziej dynamicznego rozwoju. Organizacje sektora publicznego, korzystając z nowych technologii, najczęściej wykorzystują je do zwiększenia produktywności, a także coraz częściej – co niewątpliwie cieszy – do poprawy jakości świadczonych usług publicznych. Zarządzanie wiedzą i zarządzanie kompetencjami to młoda i wciąż nieustannie rozwijająca się gałąź sfery zarządzania. Przyczynia się ona do wykształcenia nowych narzędzi zarządczych oraz dostarcza do istniejących celów organizacji nowych rozwiązań. Celem niniejszego tekstu jest wskazanie umiejętnego zarządzania kadrami w organach administracji publicznej wpływającego na rozwój kompetencji pracowników. W osiągnięciu założonego celu pomoże systematyka zagadnień związanych z wiedzą i zarządzania kompetencjami w oparciu o literaturę przedmiotu, a także wskazanie narzędzi zarządzania wiedzą spotykaną coraz częściej w organach administracji publicznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, administracja publiczna, kompetencje pracownicze, zarządzanie wiedzą

## Wprowadzenie

Obecnie każdy z nas funkcjonuje w świecie, gdzie różnego rodzaju organizacje są tworzone i rozwijane w taki sposób, aby można było zdecydowanie łatwiej i za pomocą lepszych metod osiągać wyznaczane cele oraz zrealizować zadania. Większość organizacji, w tym jednostki sektora finansów publicznych, musi być zdecydowanie bardziej zorientowana i nastawiona na każdą wiedzę, która wykorzystywana jest w procesie zarządzania zadaniami. Każdy organ administracji publicznej potrzebuje merytorycznie przygotowanych pracowników, którzy potrafią wykorzystywać i wdrażać nowoczesną technologię, gdzie kompetentny pracownik daje możliwość świadczenia usług w sposób odpowiedzialny i właściwy.

Niewątpliwie ważnym działaniem wpływającym na rozwój sfery zarządzania publicznego jest inwestowanie w wiedzę i kompetencje pracowników. Dzięki prawidłowemu zarządzaniu wiedzą – inwestuje się w całą organizację i zatrudnionych w niej pracowników. Odpowiednio sterowane zarządzanie wiedzą prowadzi do sprawnego funkcjonowania organizacji i przyczynia się

do budowy dobrych warunków jej rozwoju. Należy przy tym pamiętać, iż kompetencje można kształtować, a także właściwie rozwijać, gdzie rozwój umiejętności pracowniczych może prowadzić do tworzenia się kompetencji kluczowych, wykorzystywanych w skutecznym zarządzaniu całą organizacją.

## Pojęcie wiedzy i jej znaczenie w rozwoju administracji publicznej

W dostępnej literaturze przedmiotu można na wiele sposobów rozumieć wiedzę czy sposób jej pojmowania. W ujęciu zdecydowanie węższym wiedzę można określić jako ogół bardzo wiarygodnych informacji związanych z rzeczywistością, którą można odpowiednio wykorzystać (Nowa encyklopedia PWN, s. 733). Natomiast w szerszym znaczeniu wiedza utożsamiana jest jako wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną.

Biorąc pod uwagę podział wiedzy, odnosząc ją do miejsca i dostępności występowania, można ją podzielić na:

- wiedzę jawną (*explicite knowledge*), która rozumiana jest poprzez użycie odpowiednich słów i liczb;
- wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*), biorącą swój początek z doświadczenia, która każdego dnia wykorzystywana jest przez człowieka, jednak jest dość trudna do zdefiniowania i przekazania (Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, s. 23–24).

Jednak w literaturze przedmiotu pojęcia „dane” i „informacje” bardzo często utożsamiane są z terminem „wiedza”. Jest to rozumowanie niewłaściwe, gdyż wiedza to wskazana w pewnym ujęciu znaczeniowym umiejętność przetwarzania danych i informacji, które wykorzystywane są w organach administracji publicznej do sprawnego procesu realizacji zadań. Można dostrzec dość ciekawą opinię, którą prezentują A. Kowalczyk i B. Nogalski. Twierdzą oni, iż wiedza jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Jest też ona niezwykle ważnym obszarem budującym wiarygodność takiej organizacji (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 27). Także w literaturze przedmiotu pojawia się wiele ujęć stanowiących definicję zarządzania wiedzą. Uzależnione jest to od możliwości zdiagnozowania i zdefiniowania pewnych zagadnień. Można również zarządzanie wiedzą oceniać w ujęciu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym (Mikoła B., 2016). Dla celów niniejszego testu zasadna staje się ocena

zarządzania wiedzą jedynie w ujęciu instrumentalnym. W tym znaczeniu zarządzanie wiedzą można rozumieć jako wybór odpowiednich narzędzi, które koncentrują się wokół analizy głównych procesów łączących wiedzę dostrzeganą na wszystkich poziomach i obszarach funkcjonowania każdej organizacji. Zestaw omawianych instrumentów jest dość szeroki. Obejmuje działania ekonomiczno-finansowe, prawne, organizacyjne i funkcjonalne. Wskazana definicja przytacza niezwykle ważne instrumenty oraz metody, które są z powodzeniem angażowane w procesie zarządzania wiedzą w organizacjach.

## Istota rozumowania kompetencji

Współczesne organizacje publiczne, a także gospodarka opierają swój rozwój na wiedzy. Dostrzec można pewną złożoność, że szanse zatrudnienia na konkretnym stanowisku w sektorze publicznym i odniesienie na nim sukcesów uzależnione jest niewątpliwie od posiadanych przez taką osobę kompetencji i kwalifikacji. Stąd stawiane są coraz to nowe oczekiwania i wyzwania wobec ludzi, którzy zatrudnienie znajdują w organach administracji publicznej na różnych stanowiskach. Takie działania wymuszają od nich posiadania wciąż nowych umiejętności, wiedzy i kompetencji, opartych na twórczym i analitycznym myśleniu, kreatywności i samodzielności w podejmowaniu decyzji (Armstrong, 2001, s. 78–92).

Kompetencje pracownicze definiowane są w bardzo różnorodny sposób. Może to być uprawnienie do podejmowania określonych decyzji, które przyporządkowane jest poszczególnym stanowiskom pracy lub osobom. Inne znaczenie kompetencji ściśle rozumiane jest jako pewnego rodzaju wiedza, określone umiejętności, a także nabyte i wykorzystywane doświadczenie zawodowe. Można w tym względzie wskazać również inne pochodne elementy, charakteryzujące daną organizację, które w trwały sposób wyróżniają ją od konkurencji. Kompetencje mogą stanowić także niezwykle pożądany czynnik, który związany jest z osiągnięciem sukcesu danej organizacji. Pojęcie kompetencji można połączyć również z personalnymi, indywidualnymi właściwościami osobowymi pracowników, które są kluczowe i wręcz niezbędne dla zapewnienia właściwej jakości wykonania pracy na określonym stanowisku i prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji (Kostera, 2011, s. 43–46). We współczesnych koncepcjach zarządzania kompetencje traktuje się jako pewną wiedzę i umiejętność pojedynczego człowieka zatrudnionego w sektorze publicznym. Kompetencje są miarą oceny danej organizacji, w której

uwzględnia się procesy o charakterze organizacyjnym, prawnym, ekonomicznym, a także społecznym. Działania te muszą być jednak odpowiednio dobrane, kształtowane i wykorzystywane przez kierownictwo organizacji. W takich warunkach mogą znacząco przyczyniać się do zwiększenia sprawności i efektywności podejmowanych zadań oraz realizacji wyznaczonych celów.

Charakteryzowanie kompetencji pracowniczych jest procesem bardzo ważnym w odniesieniu do systemu oceny całej organizacji. Można wyodrębnić i definiować kompetencje zarówno dla całej organizacji, jak i dla konkretnego stanowiska. Kompetencje takie – odnoszące się do całej organizacji – uwypuklają funkcjonującą w niej kulturę organizacyjną, która dostrzegana jest coraz częściej przez zatrudnionych w takiej organizacji pracowników. Kompetencje pracowników związane są z oczekiwaniami na osiągnięcie zadowalających efektów pracy na danym stanowisku. W tym znaczeniu właściwy dobór fundamentalnych kompetencji w odniesieniu do całej organizacji przebiega analogicznie jak wybór kompetencji dla konkretnego stanowiska. W związku z tym kompletny system zarządzania kompetencjami musi obejmować kompetencje istotne dla całej organizacji, jak i kompetencje kluczowe na danym stanowisku pracy (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 43–46).

Kompetencje przypisane każdemu pracownikowi są pewną cechą, która uwidacznia się w określonych sytuacjach. Niektóre zadania powodują zaangażowanie wielu kompetencji jednocześnie, zaś w innych sytuacjach, dla realizacji danego zadania, wystarczy zastosowanie tylko jednej kompetencji. Zdarzą się również okoliczności, w których jedna kompetencja jest związana z konkretną kategorią zadań, natomiast inna może być z powodzeniem zastosowana w wielu różnych działaniach.

Dosyć istotną kwestią staje się obecnie opieranie zasad wynagrodzenia pracownika, biorąc pod uwagę jego kompetencje. W odniesieniu jednak do dość indywidualnego charakteru spotykanych systemów zarządzania – opartych na koncepcji kompetencji – można mówić o wielu jego definicjach (Juchniewicz, 2002, s. 88–90):

- ➔ „Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić” (Armstrong, Byron, 1995).
- ➔ „Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań” (Jahja, Kleiner, 1997).

- ➔ „My kompetencjami nazywamy ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania” (Thierry, Sauret, Monod, 1993).
- ➔ „Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa” (Levy-Leboyer, 1996).

## Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników w sektorze publicznym

Współczesne organy administracji publicznej dosyć często poszukują nowych teorii i narzędzi, które są pomocne w systemie zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników. Poszukiwane są coraz to nowsze instrumenty zarządzania wiedzą, które potem organizacje starają się wykorzystać w codziennej realizacji zadań publicznych. Niewątpliwie należy poszukać odpowiedzi na dość ważną kwestię: po co wprowadza się system zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników wykorzystywanych dla organizacji? Można wyciągnąć kilka dość ciekawych wniosków.

Po pierwsze, należy prawidłowo określić standardy przyjęte na poszczególnych stanowiskach. Opracowywane i przyjęte przez kierownictwo jednostek sektora finansów publicznych standardy pracy ściśle powiązane są ze standardami kwalifikacji zawodowych wraz z właściwym podziałem pracy w danej organizacji. Obserwuje się sytuacje, gdzie funkcjonujący w organizacjach system standardów kwalifikacji zawodowych wykracza poza jej granice. Dostrzec można, że system kompetencji zawodowych w dość dużym stopniu biurokratyzuje zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Jednak zaletą tego rozumowania jest osiągnięcie stałego i oczekiwanego poziomu „jakości zasobów ludzkich” w organizacji (Marciniak, 2006, s. 65–71). Odpowiednie przygotowanie kadry pracowniczej jest szczególnie ważne w przypadku organizacji działających w warunkach konkurencyjności, przy dość ograniczonym rynku ekspertów, na którym określona jakość pracy staje się determinantem budującym czynnik sukcesu. W instytucjach administracji publicznej takie standardy przyjmowane dla poszczególnych stanowisk widoczne są podczas opracowywania i wdrażania kart stanowisk pracy oraz zakresów obowiązków pracowników.

Po drugie, należy okresowo badać realne kompetencje pracowników. Takie podejście umożliwi właściwy dobór ludzi, którzy skierowani są na wy-

odrębnione stanowiska zawodowe. Trzeba także przygotować ścieżki awansów, które poprzedzone są okresową oceną pracowniczą (art. 28 i 29 ustawy o pracownikach samorządowych). Wyznaczenie drogi rozwoju pracowników jest niezwykle pożądane podczas tzw. zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą w dość standardowy sposób wskazać swój rozwój w zmieniającej się organizacji, gdzie system kompetencji jest zdecydowanie łagodniejszą i sprawniejszą formą ukierunkowywania ludzi do własnego rozwoju.

Po trzecie, należy pamiętać, aby odpowiednio przygotować pracowników do bieżących i przyszłych zadań. Im pracownik jest lepiej przygotowany, tym sposób zarządzania i jakość realizacji zaplanowanych zadań jest właściwie koordynowana. Każdy kierownik jednostki sektora finansów publicznych musi mieć świadomość, iż odpowiednie przygotowanie ludzi do zaangażowania w rozwój organizacji uzależnione jest od spełnienia kilku warunków, bez których nie można mówić o sprawności organizacyjnej instytucji publicznych. Należą do nich:

- sprawne planowanie zatrudnienia nowych pracowników,
- umiejętna rekrutacja i właściwie przeprowadzona selekcja przyszłej kadry,
- zwiększenie poziomu elastyczności zatrudnienia,
- zapewnienie skutecznego procesu komunikacji w całej organizacji,
- skuteczne i właściwe przywództwo,
- posiadanie zabezpieczonych środków finansowych na szkolenia i doskonalenia pracowników,
- zagwarantowanie dyscypliny organizacyjnej (Harasim, 2006, s. 65–71).

Należy mieć na uwadze, iż zdecydowanie łatwiej dużo wcześniej zaplanować przyszłe kompetencje niż konkretne zadania. Są one, niestety, w bardzo dynamicznie zmieniającej się i rozwijającej technologii – niezwykle trudne do przewidzenia.

Po czwarte, ważne staje się zwiększenie wartości samej organizacji poprzez widoczny wzrost wartości kapitału ludzkiego. Taki proces odbywa się na skutek wdrażania przemyślanej polityki personalnej wraz z umiejętnymi inwestycjami w zasoby ludzkie. Model taki przejawia się zapewnieniem odpowiedniego wynagrodzenia, zaplanowanym systemem szkoleń, budową programów integracyjnych czy promowaniem kultury organizacyjnej organów administracji publicznej, która daje możliwości na rozwój kadr pra-

cowniczych (Szałkowski, 2008, s. 76–79). W każdej organizacji kapitał ludzki jest niezwykle cennym elementem wpływającym na jej rozwój. Zatrudnieni w organizacjach ludzie kreują i uczestniczą w tworzeniu nowych technologii, a także wpływają na budowanie określonych wzorców postępowania. Kapitał ludzki jest od zawsze jednym z najcenniejszych zasobów organizacji, w który nieustannie należy inwestować. Nie trzeba również zapominać, że kapitał ludzki w każdej organizacji jest jednym ze składników kapitału intelektualnego, który razem z kapitałem społecznym oraz organizacyjnym wpływa na funkcjonalność i konkurencyjność sektora publicznego.

Kolejny aspekt związany z zarządzaniem wiedzą i kompetencjami pracowników w sektorze publicznym obejmuje zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników, wynikającego przede wszystkim z ich pozycji na rynku pracy. Staje się to realne poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego. Czasami istotna dla zapewnienia stabilności pracy jest konieczność przekwalifikowania zawodowego pracowników. Dlatego też system kompetencji staje się silnym instrumentem marketingu personalnego, gdyż zdecydowanie bardziej wzrasta atrakcyjność pracy w organizacji, która ma system kompetencji zawodowych oraz przyciąga do siebie najlepszych ekspertów (Kostera, 2011, s. 54–71). Niezwykle ważne staje się również zapewnienie pełnej optymalizacji działań związanych z poniesionymi nakładami na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji w stosunku do uzyskanych w ten sposób efektów. Ze względu na wymogi współcześnie zmieniających się instytucji administracji publicznej warto realizować koncepcje tzw. uczącej się organizacji. W takiej koncepcji obowiązujący system kompetencji pracowniczych dodatkowo umożliwia wskazanie istotności inwestowania w politykę personalną organizacji, gdzie zawsze organizacja powinna nieustannie budować swoją przewagę konkurencyjną w perspektywie strategicznej (Badescu, Garrouste, Loi, 2011, s. 45–51).

## Metody zarządzania wiedzą i kompetencjami

Zarządzanie wiedzą i kompetencjami w instytucjach sektora finansów publicznych najczęściej składa się z pięciu podstawowych etapów. Zaliczyć tutaj można:

- odkrywanie wiedzy,
- generowanie takiej wiedzy,
- wartościowanie poszczególnych składników,



- upowszechnianie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy w codziennym funkcjonowaniu administracji publicznej (Jashapara, 2006, s. 15–16).

Czasami jednak niektórzy badacze tematu wyodrębniają dodatkowy etap, który nazywany jest niekiedy zachowywaniem wiedzy. Generowanie, czyli tworzenie w organizacji wiedzy, jest procesem wielowymiarowym i niezwykle złożonym. Taki mechanizm widoczny jest w przypadku organizacji uczących się, których pracownicy nabywają dopiero kompetencje pozwalające na realizację powierzonych im zadań publicznych. Wygenerowana wiedza może pojawiać się w trzech postaciach: wiedzy ustrukturalizowanej, wiedzy nieustrukturalizowanej oraz wiedzy częściowo ustrukturalizowanej. Do wiedzy ustrukturalizowanej można zaliczyć np. dane o klientach bądź zestawienia finansowe. Wiedza nieustrukturalizowana to przede wszystkim dokumenty, wiadomości e-mail oraz różnego rodzaju prezentacje. Natomiast w skład wiedzy częściowo ustrukturalizowanej zaliczyć można procedury lub plany działań (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 213–231). W każdym z omawianych przypadków wiedza i kompetencje pracownicze włączane są w system rozwoju organizacji poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych, komunikacyjnych, organizacyjnych bądź zarządczych.

Prawidłowe wdrażanie mechanizmów zarządzania wiedzą i kompetencjami w organach administracji publicznej powiązane jest również z wyodrębnieniem wiedzy, która polega na zdefiniowaniu jakże ważnych związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi działaniami. W takim przypadku niezwykle cenne stają się zastosowanie tzw. map poznawczych, nazywanych również mapami wiedzy. Mapy te, biorąc pod uwagę ich specyfikę, mogą przybierać postacie bardzo proste, ale i czasami niezwykle złożone i skomplikowane. Jednak w ich budowie należy uwzględnić poniższy pięciostopniowy schemat, który może być z powodzeniem wykorzystywany w wyznaczaniu zadań i celów dla pracowników zatrudnionych w sektorze publicznym:

- zidentyfikowanie procesu związanego z danym problemem lub zagadnieniem, gdzie duża koncentracja obejmuje wybrany obszar działalności organizacji,
- rozpoznanie odpowiednich źródeł wiedzy i zasobów, które mogą przyczynić się do rozwiązania zdefiniowanych problemów,

- kodyfikacja obszarów działań, które widoczne są dla wszystkich członków organizacji,
- integracja informacji, która wykorzystywana jest w formie przyjaznej dla użytkownika, gdzie daje możliwość odpowiedniej nawigacji i odnajdowania potrzebnej do zastosowania wiedzy,
- dostarczenie środków niezbędnych do ciągłej aktualizacji mapy oraz utrzymania jej odpowiedniej jakości (Eppler, Holsapple, 2003, s. 188–204).

Nieustanny rozwój techniki i komunikacji daje możliwości związane np. z wyszukiwaniem i indeksowaniem bardzo złożonych pojęć, które umieszcza się w skompresowanym dokumencie, gdzie objętość tekstów przygotowywanych przez pracowników administracji publicznej można zmniejszyć nawet o 65–70%. Wskazana zależność świadczy o tym, że jest to bardzo wysoka wartość, szczególnie biorąc pod uwagę niezwykle szybki rozrost dokumentów tekstowych. To dowodzi, że nieustanny rozwój pracowników stanowi wartość dodaną dla każdej organizacji, która w sposób coraz bardziej świadomy wykorzystuje ten proces.

## Kompetencje pracownicze wykorzystywane w zarządzaniu wiedzą w sektorze publicznym

Świat globalnej gospodarki przyczynia się do ugruntowania podejścia, że czynnik ludzki w zarządzaniu wiedzą staje się coraz bardziej niezbędny w realizacji procesów organizacyjnych, gdzie człowiek staje się kluczowym ogniwem w procesach zarządzania wiedzą. Niezwykle ważny stał się pogląd, że podstawowym zamiarem każdej organizacji i troską jego kierownictwa jest nieustanne inwestowanie w wiedzę swoich pracowników. W takim kontekście należy ich odpowiednio motywować do efektywnego wykorzystywania zdobytej wiedzy oraz zachęcać do transferu i dzielenia się wiedzą z innymi. W jednostkach sektora finansów publicznych zadanie to jest niezwykle trudne do realizacji. Jednak odpowiednia współpraca i właściwa koordynacja procesów zarządczych może przynieść pożądane rezultaty w budowaniu dobrego wizerunku organizacji. Niektórzy pracownicy bywają – co zresztą jest słusznie dostrzegane – zainteresowani rozwojem własnej kariery zawodowej oraz zapewnieniem sobie bezpieczeństwa w danej instytucji publicznej. Inni natomiast nie zawsze chcą jednak utożsamiać się z celami podmiotu publicznego, gdzie często uważają je za niezgodne z własnymi przekonaniem i dążeniami.

Stąd dokonanie prawidłowej oceny roli człowieka w zarządzaniu wiedzą jest nietatwe i zależne od przyjętej perspektywy (Oleksyn, 2006, s. 206–217).

Przyjęta realizacja ścieżki zawodowej pracowników w instytucjach sektora publicznego najczęściej dotyczy zajmowania wielu różnorodnych stanowisk, gdzie przyjmuje się różne role i czasami bardzo zróżnicowane funkcje. Niewątpliwie ważne staje się przechodzenie danego pracownika przez wiele zawodowych stanowisk. To powoduje, że taki pracownik nabywa jakże potrzebne doświadczenie i przyczynia się do zwiększenia zakresu własnych kompetencji. Trzeba również pamiętać, że każde długotrwałe zatrudnienie na jednym i tym samym stanowisku rozwija umiejętności potrzebne tylko do danej specjalności (Pocztowski, 2007, s. 54–72). Dlatego też kierownicy jednostek sektora finansów publicznych, zatrudniając pracowników, powinni planować rozwój ich kompetencji, gdzie należy uwzględniać przy tym zarówno charakter obejmowanego stanowiska, jak i indywidualne cechy każdego pracownika, w tym zdolność do uczenia się oraz podnoszenia kwalifikacji i kompetencji.

Zawsze planowanie kariery pracowników musi być ściśle połączone z modelem kompetencji, który obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi. Także możliwości związane z awansem zawodowym lub też z przesunięciami pracowników w ramach danej struktury organizacyjnej są ściśle powiązane z wyodrębnieniem określonych kompetencji, które ściśle wpływają na ewentualne decyzje o awansie. Model kompetencji zawodowych niezwykle mocno upraszcza proces planowania kariery pracowników oraz buduje ścieżki rozwoju zawodowego. Przywoływany model kompetencji może być skutecznie wykorzystany w planowaniu ścieżek kariery, gdyż:

- definiuje wymagania kompetencyjne dla analizowanego stanowiska,
- dostarcza metodologię potrzebną do oceny gotowości przyszłego pracownika do rozpoczęcia danej pracy,
- wskazuje potrzeby podejmowanych szkoleń dla kandydatów do podjęcia pracy,
- daje możliwość każdej organizacji określenia posiadanego potencjału ludzkiego w kontekście posiadanych kompetencji pracowniczych (Lucia, Lepsinger, 1999).

Wiele organizacji szczeni się tym, że ma gotowe programy, które przygotowują jej pracowników do zajmowania nowych stanowisk. Stąd można wyodrębnić trzy główne obowiązki organizacji, które znajdują się w obszarze zarządzania karierą pracowników. Należą do nich:

- zdefiniowanie kompetencji, które mogą być wykorzystywane w przyszłości,
- wspieranie pracowników w realizacji rozwoju zawodowego,
- zapewnienie środków łączności i dialogu pomiędzy powyższymi elementami (Sidor-Rządkowska, 2001, s. 137–140).

Należy mieć także na uwadze, że w planowaniu kariery zawodowej w perspektywie kompetencyjnej można z powodzeniem wykorzystać możliwości poszczególnych pracowników, zaś przy planowaniu obsady poszczególnych stanowisk pracy w organizacji lub też awansowaniu pracowników – dokonuje się coraz częściej porównania kompetencji kandydatów z wymogami kompetencyjnymi na przyszłe funkcje lub nowe stanowiska pracy (Pocztowski, 2001, s. 172–174). Z drugiej jednak strony, modele kompetencji pracowników umożliwiają partycypację pracowników w planowaniu własnych karier. Współuczestniczenie pracowników w kreowaniu własnej zawodowej przyszłości dostarczać może jasnych wytycznych co do kryteriów, które są niezbędne do określenia kolejnych poziomów wymagań kompetencyjnych. Warto też zauważyć, że w dziedzinach wiedzy, które podlegają nieustannie szybkiej ewolucji, należy nieustannie prowadzić prace badawcze, których wyniki będą wpływały na rozwój poszczególnych obszarów naukowych. Zawsze eksperci wszystkich dziedzin tworzą niezwykle cenny kapitał wiedzy każdej organizacji, który staje się potrzebnym zasobem dla jednostek sektora finansów publicznych.

W organizacjach, które prowadzą swoją aktywność na globalnym rynku, szczególnie oczekiwane są kompetencje charakterystyczne dla przywódców o najwyższych kwalifikacjach. W takich rozważaniach za punkt wyjścia można przyjąć wymagania pracownicze, które mierzone są kryteriami zaproponowanymi przez K. Sveiby. W tym przypadku podzielono pracowników na cztery główne kategorie:

- pracowników wspierających, tj. funkcji pomocniczych,
- profesjonalistów i ekspertów, którzy są specjalistami najlepszymi w swoich dziedzinach,
- menedżerów o najwyższych kompetencjach zawodowych z zakresu zarządzania,
- przywódców o najwyższych kwalifikacjach i doświadczeniach zawodowych, jak i tych, które wynikają z posiadania kompetencji (Malara, 2006, 152–156).

Trzeba też mieć na względzie fakt, że coraz częściej organizacje opracowują plany zatrudniania oraz przygotowują plany szkoleń. Należy to uczynić na podstawie wniosków płynących z opracowań własnych i dokonanych analiz w tym zakresie. Wskazane rodzaje planów przekładają się na bardzo realne sposoby zarządzania kompetencjami, jednak w praktyce ich implementacja bywa niezwykle trudna. Zdarza się, że w organach administracji publicznej polityka związana z rekrutacją bywa osłabiana przez realizację zadań krótkookresowych. Powoduje to sytuacje, w których rekrutacja dokonywana jest niejednokrotnie zbyt późno, a wtedy pojawia się realne niebezpieczeństwo związane z przeciążeniem pracą. Często też polityka szkoleniowa w instytucjach publicznych nie jest nakierowana na poszukiwanie właściwej równowagi pomiędzy przyswajaniem nowej wiedzy, która inspirowana jest potrzebami bieżącego zarządzania zadaniami w organizacji. Duże zainteresowanie szkoleniami w instytucjach publicznych obserwowano w okresie realizacji funduszy strukturalnych w okresie programowania na lata 2007–2013. Kadra pracownicza wdrażająca środki unijne musiała dostosować swoją wiedzę do nowych obowiązków i zadań, które zostały nałożone na instytucje publiczne przez Komisję Europejską w okresie absorpcji środków unijnych.

Na zakończenie prac nad tematem związanym z efektywnym zarządzaniem wiedzą i kompetencjami wspierającym rozwój pracowników organów administracji publicznej przeprowadzono badania ilościowe. Ich celem było poznanie opinii przedstawicieli wybranych urzędów na temat m.in. poziomu zaangażowania kierownictwa instytucji publicznych we wdrożenia procesów związanych z efektywnym zarządzaniem wiedzą. Badanie ilościowe umożliwiło ściśle określenie liczbowe badanych zjawisk oraz zebranie materiału informacyjnego pochodzącego od pracowników i zarządzających instytucjami publicznymi. Spośród 96 otrzymanych i wypełnionych ankiet zwrotnych 75 zostało wypełnionych przez przedstawicieli urzędów piastujących stanowiska merytoryczne, ale nie kierownicze, natomiast 21 ankiet zostało wypełnionych przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Warty odnotowania jest fakt, iż łącznie zostało wysłanych 115 ankiet. Znacząca część instytucji publicznych w ogóle nie dokonuje oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem. Co trzecia badana instytucja dokonuje oceny kompetencji co 12 miesięcy, zaś co szósta – co 6 miesięcy. Trudno jednak mówić o systematycznej i wnikliwej ocenie dopasowania kompetencyjnego pracownika do wymagań związanych z wykonywaną pra-

cą. Większość ocen pracowniczych (71 ankiet) wskazywało na konieczność pogłębiania swojej wiedzy z wykorzystaniem szkoleń specjalistycznych. Także i kadra zarządzająca (20 ankiet) uznała za zasadne włączenie się w system budowania odpowiednich systemów motywacyjnych, wspieranych odpowiednimi szkoleniami i kursami.

## Podsumowanie

Organizacje publiczne zajmują coraz ważniejsze miejsce w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Reformy ustrojowa, a następnie administracyjna państwa przyczyniły się do wykreowania szczegółowej identyfikacji poszczególnych elementów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych. Problematyka optymalizacji wykorzystania wiedzy przez organy administracji publicznej wciąż zapewne wymaga dalszych badań i analiz, szczególnie w kontekście zainteresowania nimi wielu różnych podmiotów.

Obserwowany nieustannie wzrost znaczenia wiedzy i kompetencji w koncepcjach zarządzania organizacjami pokazuje, że problematykę zarządzania wiedzą i tworzenie kompetencji pracowniczych rozpatruje się coraz częściej w aspekcie rozwoju jakości świadczonych usług przez instytucje publiczne. Należy też pamiętać, że wiedza i kompetencje postrzegane są szczególnie intensywnie jako zasoby organizacji, które mogą decydować o ich zasadności funkcjonowania. Kompetentny przywódca i merytoryczny pracownik zatrudniony w sektorze publicznym musi zdecydowanie odznaczać się głęboką wiedzą z zakresu współczesnego zarządzania, gdzie zrozumienie wiedzy i sposobu jej zastosowania może prowadzić do uzyskania określonej kompetencji. Stąd zarządzanie wiedzą i zarządzanie kompetencjami pracowników to wciąż młoda gałąź sfery zarządzania, która przy odpowiednim kierowaniu powoduje wykształcenie się nowych narzędzi zarządczych oraz dostarcza do istniejących systemów działania nowych rozwiązań organizacyjnych.

## Bibliografia

- Armstrong M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- Badescu M., Garrouste C.H., Loi M. (2011). *The distribution of adult training in European countries. Evidences from recent surveys*. Brussels, JSC Scientific and Technical Reports, European Commission.

- Harasim W. (red.), (2006). *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Holsapple C.W. (red.), (2003). *Handbook on Knowledge Management*. W: M.J. Eppler, *Making Knowledge Visible Through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*. New York.
- Jashapara A. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchniewicz M. (2002). *Jakość zasobów pracy*. Warszawa, Poltext.
- Kostera M. (2011). *Zarządzanie personelem*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- Lisiecki M., Sitek B. (2011). *Bezpieczeństwo dużych i średnich aglomeracji z perspektywy europejskiej*. W: S. Tafaro, *Kontrola władzy: wczoraj i dziś*. Józefów, Wydawnictwo WSGE.
- Lucia A.D., Lepsinger R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Malara Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marciniak J. (2006). *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Nowa encyklopedia PWN (1997). Tom 6. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Kraków, Oficyna Wydawnicza.
- Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Sidor-Rządowska M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Sitek M., Graca T. (red.), (2015). *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*. Józefów, Wydawnictwo WSGE.

Szałkowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*. Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny.

Urbaniak B. (red.), (2001). *Gospodarowanie pracą*. W: Pochtowski A. *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

### Akty prawne

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.).

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1202 ze zm.).

### Źródła internetowe

Mikuła B. (2016). *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 22.05.2016).