

Beata HYSA
Politechnika Śląska

Piotr KOWALCZYK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KLUCZOWE KOMPETENCJE KIEROWNIKÓW ŚREDNIEGO SZCZEBLA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Streszczenie. W niniejszym artykule zostały opisane kluczowe kompetencje i umiejętności potrzebne kierownikom jednostek samorządowych w wykonywaniu ról i funkcji zarządzania. Wiedza na temat kluczowych kompetencji wspomaga efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. W część badawczej posłużono się wynikami badań własnych przeprowadzonych na grupie 208 kierowników z 75 różnych urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje, kadra kierownicza, administracja samorządowa.

THE MAIN COMPETENCES OF MANAGERIAL PERSONNEL AT THE LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION OFFICES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary. The article presents managerial competencies' issues in the decision-making aspect. Knowledge on the subject of key competences helps in the effective human resources management in the council administration. The studies have been based on surveys of 208 managers from the 75 local government administrations from Upper.

Keywords: human resources management, competencies, local government administrations.

1. Wstęp

Zachodzące od kilkunastu lat procesy reformowania sektora publicznego oraz włączenie Polski w struktury europejskie wywołały wzrost zainteresowania różnymi, nowymi metodami i narzędziami zarządzania usprawniającymi funkcjonowanie tego sektora. Wiele metod i narzędzi zaczerpniętych z filozofii NPM (New Public Management) z powodzeniem znalazły zastosowanie w administracji publicznej. Pracownicy instytucji publicznych nauczyli się i w dalszym ciągu uczą się od sektora prywatnego szybkiej restrukturyzacji [22], precyzyjnej analizy kosztów, mierzenia wyników, zarządzania jakością [7, 16], korzystania z rozwiązań benchmarkingowych i outsourcingowych [13, 18] czy też nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie można dostrzec coraz to większe zainteresowanie sektora publicznego zarządzaniem zasobami ludzkimi [18, 19]. Zasoby ludzkie jednostek samorządu terytorialnego stanowią istotną część podsystemu zarządzania, który odnosi się w szczególności do kompetencji pracowników, tj. wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicji, wyznawanych wartości, stylów działania. Posiadanie odpowiednich kompetencji przez pracowników, rozwijanie i umiejętne ich wykorzystywanie pomaga w realizacji strategii organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędach administracji samorządowej ma jednak swoją specyfikę. Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy regulacje prawne¹ wymuszają pewne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Widoczne jest to przede wszystkim przy ograniczeniach dotyczących sztywnych zasad zatrudniania, awansowania czy też zwalniania pracowników. W organizacjach publicznych można zaobserwować również małą rolę systemów wynagradzania opartych na wynikach. Istnienie małej zależności pomiędzy wynikami pracy a otrzymywanym wynagrodzeniem nie sprzyja zaangażowaniu w działania organizacyjne, a także sprawia trudności kierownikom w odpowiednim motywowaniu swoich podwładnych [10]. Dodatkowo, ograniczone środki finansowe na szkolenia, doskonalenie kadry kierowniczej nie pozwalają na bardziej profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi (tj. reformę systemu ocen i nagradzanie za dobre wyniki), co demotywuje kierowników w dążeniu do ciągłego rozwoju i zmian na lepsze.

Najczęściej pojawiające się problemy, z którymi borykają się pracownicy urzędów związane są między innymi z takimi zagadnieniami, jak:

- przeprowadzenie naboru zgodnie z zasadami jawności, konkurencyjności, otwartości,
- określenie kompetencji urzędnika (wymagań ogólnych oraz wymagań szczegółowych),
- diagnozowanie kompetencji personelu przed zatrudnieniem i w trakcie kariery zawodowej,
- dokonywanie okresowego przeglądu wymaganych kompetencji (ocena),

¹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458.

- przygotowanie systemu motywacyjnego dla pracowników opartego na wcześniejszej ocenie pracowników,
- planowanie zasobów ludzkich.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kluczowych kompetencji kierowników średniego szczebla w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej.

2. Zagadnienie kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM – ang. Human Resource Management), jako jedno z głównych pojęć rozwinęło się zagadnienie *kompetencji* [3]. Z punktu widzenia HRM-u kompetencje są postrzegane, jako umiejętności pracowników, dzięki którym wykonywane mogą być charakterystyki pracowników i wymagań związanych z pracą na danym stanowisku [2, 4, 5, 8, 12, 14]. Organizacje prawidłowo zarządzające kompetencjami w porę dostrzegły, że zatrudniając kompetentnych, dobrze przygotowanych do pracy ludzi i stwarzając im warunki rozwoju poprawiają kondycję ekonomiczną i pozycję rynkową oraz tworzą nową jakość kultury organizacji. Menedżerowie organizacji samorządowych również dostrzegają wartość kompetencji, bowiem coraz częściej można zetknąć się z różnymi inicjatywami dotyczącymi zarządzania kompetencjami w administracji samorządowej².

W literaturze można zauważyć dwa główne podejścia w analizie kompetencji.

Pierwsze polega na przedstawieniu kompetencji, jako demonstrowanej skuteczności wykonywania czynności związanych z określonym stanowiskiem pracy. Podejście to sprowadza się do zdefiniowania typowych czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy. Następnie osoba wykonująca pracę na tym stanowisku jest oceniana pod kątem występowania i poziomów tych kompetencji. Podejście to zapoczątkowane zostało w Wielkiej Brytanii w trakcie tworzenia systemu narodowych programów szkoleniowych, takich jak National Scottish Vocational Qualifications oraz Management Charter Initiative (obecnie działające, jako Management Standard Centre).

W urzędach administracji samorządowej, również w polskich, można znaleźć pewne próby opracowywania standardów czy też profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk urzędniczych. W konstruowaniu takich list kompetencji można rozpisać kluczowe kompetencje dla poszczególnych stanowisk z wykorzystaniem ich podziału na trzy grupy [21]:

² Można wymienić takie projekty jak: studium przypadku A. Zaroda-Dąbrowska, T. Dąbrowski: „Rozwój kompetencji kadr w oparciu o analizę luk kompetencyjnych”- na podstawie wdrożeń w UM Katowice, Stalowa Wola, Starachowice, powiatów mikołowskiego i lipowskiego, „Projekt optymalizacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w urzędzie miasta stołecznego Warszawy”, „Kompetentni pracownicy” – projekt realizowany w UM w Zabrze, współfinansowany przez UE.

1. Kompetencje ogólnorganizacyjne – wyprowadzone z misji urzędu i przypisane, choć w różnym stopniu, każdemu ze stanowisk.
2. Kompetencje dziedzinowe odnoszące się merytorycznie do dziedziny (w ramach wewnątrzorganizacyjnego podziału zadań), w obrębie której ulokowane jest dane stanowisko.
3. Kompetencje zadaniowe, związane z realizowanymi na danym stanowisku konkretnymi zadaniami.

Przykładowy profil kompetencji dla stanowiska urzędniczego wydziału finansowego (referat księgowość podatkowa) zawiera tabela 1.

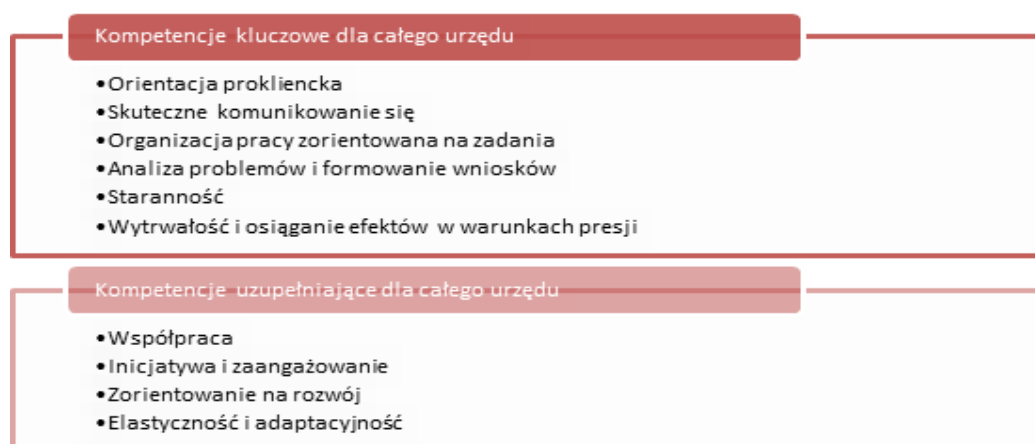
Tabela 1

Przykładowy profil kompetencji dla stanowiska urzędniczego

	Wiedza	Umiejętności	Cechy/postawy
Kompetencje ogólnorganizacyjne	znajomość przepisów, ustaw i regulaminów dotyczących funkcjonowania urzędu	komputerowe, wspomaganie własnej pracy, organizowanie pracy własnej	bezsstronność, uprzejmość, postawa etyczna
Kompetencje dziedzinowe	znajomość ustaw, rozporządzeń, przepisów dotyczących finansowania urzędu, podatków itp.	właściwe interpretowanie przepisów, komunikowanie się, wspomaganie interesantów doradztwem	dokładność w pracy, terminowość w sporządzaniu i przekazywaniu dokumentów
Kompetencje zadaniowe	znajomość przepisów ustaw o: ordynacji podatkowej, podatku akcyzowym, VAT, znajomość rachunkowości.	umiejętność posługiwania się specjalistycznym programem komputerowym	sumienność, dokładność, terminowość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [21].

Poza profilami kompetencji dla poszczególnych stanowisk opracowywane są również modele kompetencyjne dla urzędów. Przykładowy model kompetencyjny jednego z urzędów w Polsce przedstawia rysunek 1. Model ten składa się z dwóch głównych poziomów kompetencji, kluczowych dla całego urzędu oraz kompetencji uzupełniających.



Rys. 1. Przykładowy model kompetencji

Fig. 1. The model of the competence

Źródło: opracowanie własne na podstawie [25].

Na podstawie syntezy literatury można dojść do wniosku, że w wielu krajach administracja publiczna w podobny sposób opracowuje modele, profile czy też listy kompetencji dla poszczególnych obszarów działalności, funkcji czy stanowisk. Profil kluczowych kompetencji dla kierowników (przywódców) w administracji publicznej w Kanadzie obejmuje cztery główne kompetencje [6]: wartość i etykę, myślenie strategiczne, zaangażowanie, doskonalenie zarządzania.

Drugie podejście w analizie kompetencji to podejście, które ma swoje początki w pracach amerykańskiego badacza Argyle'a [1] i polega na przedstawieniu kompetencji opierając się na zestawie atrybutów behawioralnych, które pozwalają na zbudowanie modelu kompetencji i testowaniu poziomu tych atrybutów u osób, których kompetencje podlegają ocenie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć zarówno teoretyczne jak i empiryczne modele kompetencji, tworzone są różne zestawienia kluczowych kompetencji w zależności od branży, szczebla zarządzania [2, 4, 17, 24] itp. W literaturze najczęściej przywoływany jest klasyczny i jednocześnie z uwagi na swoją prostotę uniwersalny model kompetencji R. L. Katza [11]. Wyróżnia się w nim kompetencje: konceptualne (np. analiza, synteza, orientacja twórcza, myślenie strategiczne), społeczne (interpersonalne), techniczne (zawodowe, specjalistyczne). W tym modelu w zależności od szczebla (poziomu) zarządzania zmienia się waga poszczególnych kompetencji. Na najniższym szczeblu hierarchii kierowniczej najistotniejsze są kompetencje techniczne. Ich zakres odpowiednio ulega zmniejszeniu na wyższych poziomach zarządzania. Kompetencje społeczne oczywiście są istotne na każdym poziomie, natomiast największy zakres kompetencji konceptualnych wymagany jest u menedżerów kierujących organizacją. Na wyższych poziomach zarządzania istotnego znaczenia nabierają umiejętności dotyczące współpracy z otoczeniem, stosunków międzyludzkich, sprawności organizacyjnych, umiejętności szerokiego myślenia koncepcyjnego.

3. Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej urzędów administracji samorządowej – wyniki badań

R. Walkowiak zwraca uwagę na niedostatek badań empirycznych nad kompetencjami menedżerów jednostek samorządowych w Polsce i zagranicą [22]. Co więcej, stwierdza występowanie rozbieżności między zestawami kluczowych kompetencji menedżerów organizacji biznesowych i samorządowych³. Kluczowymi kompetencjami menedżerów organizacji samorządowych w takich krajach europejskich, jak: Szwecja, Holandia, Niemcy, i Szkocja są przede wszystkim [22]: umiejętność budowania wizji i strategii, komunikatywność, umiejętność kreowania kultury organizacyjnej, przestrzegania etyki, zdolności przywódcze i interpersonalne. Duże znaczenie przypisuje się również umiejętnościom podejmowania decyzji⁴. Dla menadżerów⁵ administracji samorządowej jest to szczególnie istotne, gdyż wydawanie decyzji, akt czy rozporządzeń jest specyfiką urzędów administracji samorządowej. Jakże zatem kompetencje powinien posiadać kierownik jednostek samorządowych?

Chcąc zidentyfikować kluczowe kompetencje kierowników administracji samorządowej polskich urzędów przeprowadzono badania empiryczne. Wzięło w nim udział 208 kierowników z 75 różnych urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego. Wśród badanych kierowników było 127 kobiet (61%) oraz 81 mężczyzn (39%). Ponad połowa respondentów (50,5%) to osoby w przedziale wieku od 46 do 60 lat, jedną trzecią stanowią osoby w wieku między 36 a 45 rokiem życia (32,2%). Co 10 badany respondent (11%) zajmuje kierownicze stanowisko już od ponad 26 lat. Ponad jedną czwartą wszystkich badanych stanowią osoby o stażu kierowniczym w przedziale od 2 do 5 lat (25,5%) oraz od 6 do 10 lat (27,4%). W prezentowanych badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, samoocenę kierowników, a także przeprowadzono wywiady bezpośrednie. Na podstawie przeglądu literatury skonstruowano założenia badawcze i model badawczy⁶. W modelu badawczym przyjęto, że sednem pracy kierownika jest podejmowanie decyzji, stąd szczególną uwagę zwrócono na kompetencje związane z podejmowaniem decyzji.

W przeprowadzonych badaniach respondenci wskazywali kompetencje, które są niezbędne w pracy kierownika administracji samorządowej. Dwadzieścia cztery kompetencje (tabela 2) odnoszące się do wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i motywacji były przez nich oceniane, jako: *bardzo potrzebne* (przyporządkowana ocena – 3), *średnio potrzebne* (przyporządkowana ocena – 2), *niepotrzebne* (przyporządkowana ocena – 1).

³ W badaniach empirycznych R. Walkowiak [22] potwierdził występowanie tylko trzech kluczowych kompetencji wspólnych dla organizacji biznesowych i samorządowych, tj. myślenie systemowe, kreatywność oraz umiejętność motywowania.

⁴ Przyjęto, że ze względu na specyfikę urzędów administracji samorządowej, kadra kierownicza podejmuje decyzje dwojakiego typu: administracyjne oraz pozostałe decyzje kierownicze związane z zarządzaniem personelem, zarządzaniem zmianą, bieżącym organizowaniem pracy.

⁵ W literaturze, a także w niniejszym artykule przyjmuję się, że kierownik i menedżer to synonimy. Odnosząc się jednak do specyfiki administracji samorządowej trafniejsze wydaje się posługiwanie się terminem kierownik.

⁶ Więcej szczegółowych informacji na temat założeń i modelu można znaleźć w pracy doktorskiej [8].

Tabela 2

Kompetencje decyzyjne uporządkowane według ważności

Kompetencje	Suma wskazań (bardzo/średnio potrzebne)	Ranga (<i>R</i>)
K1 – Wiedza specjalistyczna, fachowa	208	24
K2 – Znaczna wiedza z zakresu zarządzania	207	23
K6 – Ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych	205	21,5
K20 – Samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy	205	21,5
K4 – Znaczne doświadczenie zawodowe	204	19
K7 – Umiejętność rozwiązywania konfliktów	204	19
K8 – Zdolność przewidywania i analizowania faktów	204	19
K13 – Umiejętność delegowania uprawnień	203	16
K14 – Łatwość tworzenia właściwej kultury, przyjaznej atmosfery wśród współpracowników	203	16
K22 – Odporność na stres	203	16
K15 – Umiejętność motywowania innych	202	14
K18 – Umiejętność przewodzenia w grupie, przywództwo	201	13
K5 – Posługiwanie się nowoczesną technologią informatyczno-komunikacyjną	200	11
K12 – Wysoki poziom etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość)	200	11
K21 – Silna motywacja osobista	200	11
K11 – Zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji	199	9
K17 – Umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów	198	8
K9 – Odwaga i zdolność do podejmowania szybkich decyzji	197	6
K23 – Wrażliwość i empatia	197	6
K24 – Pewność siebie	197	6
K19 – Umiejętność komunikowania się i pracy w grupie	196	4
K16 – Umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji	192	3
K3 – Znajomość języków obcych	171	2
K10 – Skłonność do ryzyka	164	1

Źródło: opracowanie własne.

Jako bardzo potrzebne kompetencje wskazywano na *wiedzę specjalistyczną, fachową (K1), ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6)*.

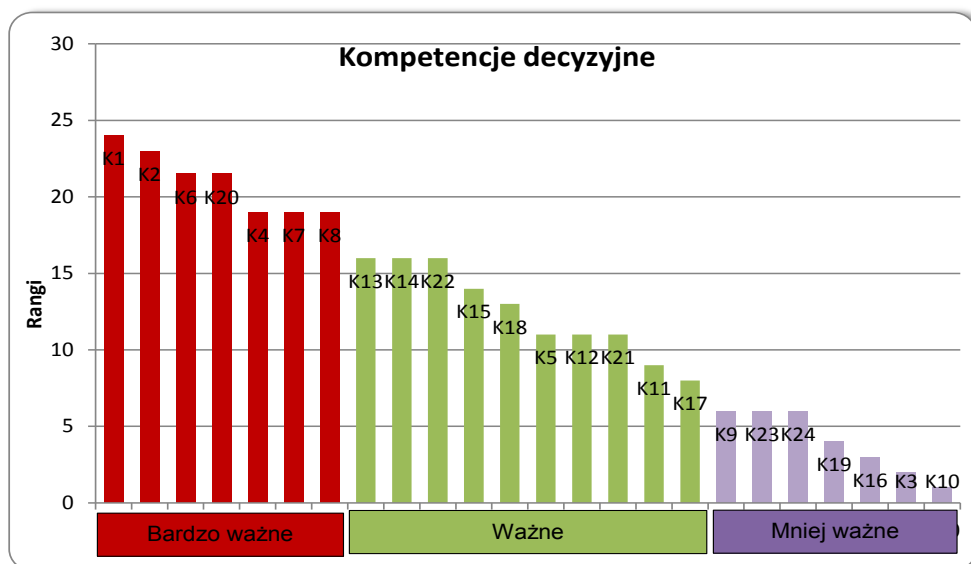
Najliczniej, jako niepotrzebne (również średnio potrzebne) kompetencje wskazywano na *skłonność do ryzyka (K10), znajomość języków obcych (K3), umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji (K16)*.

Sumując liczebność poszczególnych wskazań, a następnie przypisując kompetencjom rangi⁷ (*R*), określono liniowy porządek ważności kompetencji (tabela 2). Dodatkowo, podzielono kompetencje według kwartyli (*Q*) i nazwano je *bardzo ważnymi*, gdy $R \geq Q_3$ (rangi osiągają wartość większą bądź równą kwartyłowi trzeciemu), *ważnymi*, kiedy $Q_1 < R$

⁷ Wartość kwartyli: $Q_1=6$, $Q_2=12$, $Q_3=19$.

$\leq Q_2$ (rangii osiągną wartość mniejszą bądź równą kwartyłowi drugiemu i równocześnie są większe od kwartyła pierwszego) oraz $Q_3 > R \geq Q_2$ (rangii osiągną wartość większą bądź równą kwartyłowi drugiemu i równocześnie są mniejsze od kwartyła trzeciego) i *mniej ważnymi*, gdy $R \leq Q_1$ (rangii osiągną wartość mniejszą bądź równą kwartyłowi pierwszemu). Bardzo ważnymi kompetencjami okazały się, zatem (rys. 2):

4. wiedza specjalistyczna, fachowa (K1),
5. znaczna wiedza z zakresu zarządzania (K2),
6. znaczne doświadczenie zawodowe (K4),
7. ściśle przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6),
8. umiejętność rozwiązywania konfliktów (K7),
9. zdolność przewidywania i analizowania faktów (K8),
10. samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy (K20).



Rys. 2. Ważność kompetencji decyzyjnych

Fig. 2. The validity of decision competences

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kompetencje według modelu Katza można zauważyć, że w grupie bardzo ważnych umiejętności dominują tzw. kompetencje techniczne (zawodowe, specjalistyczne). Oznacza to, że zdolność posługiwania się wiedzą, metodami i technikami z danej wyspecjalizowanej dziedziny, według respondentów, ma największe znaczenie przy podejmowaniu przez nich decyzji. Dziwi jednak fakt, że respondenci wybrali ściśle przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6), jako bardzo potrzebną kompetencją w pracy kierownika administracji samorządowej, skoro wcześniej wskazali na skostniałe procedury i nadmiar biurokracji (11), jako istotną barierę w podejmowaniu przez nich decyzji. Może to świadczyć o tym, że ze względu na specyfikę administracji samorządowej (prawne uwarunkowania) kierownicy wiedzą, że muszą respektować prawo

i obowiązujące przepisy, równocześnie zauważając, iż to prawo jest złe, niespójne i niedostosowane do panujących warunków. Wśród ważnych kompetencji dominowały kompetencje interpersonalne (społeczne), polegające na zdolności rozumienia innych ludzi i wpływania na ich zachowania (rys. 2). Stąd istotne również było posiadanie odpowiednich cech osobowych (w podziale kompetencji według poszczególnych składowych cechy te były najliczniej wskazywane w grupie ważnych kompetencji). Kompetencjami, które otrzymały najmniej wskazań były:

11. znajomość języków obcych (K3),
12. odwaga i zdolność do podejmowania szybkich decyzji (K9),
13. skłonność do ryzyka (K10),
14. umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji (K16),
15. umiejętność komunikowania się i pracy w grupie (K19),
16. wrażliwość i empatia (K23),
17. pewność siebie (K24).

W tym zestawieniu kompetencji (nazwano je *najmniej ważnymi* kompetencjami) najliczniejszą grupę stanowią tzw. kompetencje koncepcyjne. Można zatem uznać, że kierownicy średniego szczebla mają świadomość, że kompetencje te są niejako „zarezerwowane” dla kierownictwa najwyższego szczebla. Prezydenci, burmistrzowie, wójtowie, powinni posiadać umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji oraz odwagę do podejmowania trudnych, szybkich decyzji, czasami obarczonych pewnym ryzykiem.

Podsumowując można stwierdzić, że mimo kilku wspólnych, ważnych kompetencji, jakie powinny charakteryzować zarówno kierownika organizacji biznesowej, jak i organizacji samorządowej (umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów) są takie, które są kluczowe tylko dla kierowników urzędów administracji samorządowej (ściśle przestrzeganie procedur, przepisów prawnych, sumienność, dokładność). Wynika to zarówno z innego charakteru pracy kierownika urzędu administracji samorządowej, jak i publiczno-prawnego obszaru działalności organizacji.

4. Zakończenie

Zmieniająca się rzeczywistość wymaga poszukiwania i stosowania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacjami publicznymi, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Znajomość kluczowych kompetencji ułatwia proces zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że kluczowymi kompetencjami kierowników samorządowych są przede wszystkim: profesjonalna, fachowa wiedza, ściśle

przestrzegania procedur, przepisów i norm prawnych, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów, samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy. Większość z tych umiejętności (według modelu Katza) można zaliczyć do tzw. kompetencji technicznych. Ważne są również pewne postawy i cechy osobowości, jak: sumienność, dokładność, terminowość wykonywanych zadań, bezstronność, uprzejmość, postawa etyczna. Natomiast skłonność do ryzyka i znajomość języków obcych należy do kompetencji, które najrzadziej były wskazywane, jako niezbędne w podejmowaniu decyzji przez kierowników urzędów administracji samorządowej. Można stwierdzić, że najczęściej wskazywanymi przez respondentów kompetencjami były te, wynikające z administracyjnego charakteru ich pracy. Dotyczyły przede wszystkim specjalistycznej wiedzy, ścisłego przestrzegania procedur, przepisów i norm prawnych, wiedzy z zakresu zarządzania. Znacznie rzadziej kierownicy wybierali, jako bardzo ważne, kompetencje takie jak: umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów, umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji, zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że kierownicy posiadają ogólną wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Jednakże nie zawsze mogą ją wykorzystać, co wiąże się ze specyfiką organizacji, którą zarządzają.

Kierownicy są generalnie świadomi roli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, niemniej na drodze prawidłowego realizowania założeń polityki personalnej napotykać różne bariery. Po pierwsze, z uwagi na brak środków, nie mają sami pełnych możliwości rozwijania swego potencjału przez szkolenia. Po drugie, z powodu specyficznego klimatu organizacji, jaką jest organizacja samorządowa, ale i również ograniczonych środków finansowych napotykać bariery związane z takimi elementami procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jak motywacja, ocena i rozwój pracowników. Kierownicy cenią także wykorzystanie najnowszych technologii w procesach zarządzania w swoich organizacjach.

Wśród respondentów istnieje przekonanie, że właściwie realizowane zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na poprawę jakości kapitału ludzkiego i zaangażowanie pracowników, a w efekcie na realizację zadań całej organizacji. Dostrzegają także potrzebę inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego, poszukiwanie i wykorzystywanie nowych technik w zarządzaniu. Na zakończenie można, więc stwierdzić, że istnieje świadomość i wiedza w zakresie prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi, ale dużym ograniczeniem są wymagania i uwarunkowania systemowe typowe dla organizacji samorządowych.

Bibliografia

1. Argyle M.: The psychology of interpersonal behavior. Penguin, Harmondsworth, USA 1967.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Cardy R.L., Selvarajan T.T.: Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons* 49, 2006, p. 235-245.
4. Chełpa S.: Kierowanie ludźmi i przywództwo, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2010, s.162-179.
5. Dziekańska M.: Czy nasza firma potrzebuje modelu kompetencji? Studium przypadku. „Harvard Business Review”, czerwiec 2010, s.149-151.
6. Forgues-Savage L., Wong S.: Competency management in canada’s core public administration. K.U. Leuven, Public Management Institute, 2010.
7. Furterer S., Elshennawy A.K.: Implementaion of TQM and lean SIx Sigma tools in local government: a framework and a case study. “Total Quality Management & Business Excellence”, No 16, Vol. 10, 2005, p. 1179-1191.
8. Hysa B.: Jakość informacji i umiejętności decyzyjne kadry kierowniczej urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego. Praca doktorska niepublikowana, Politechnika Śląska 2013.
9. Hysa B., Rakowska A.: Quality of information and managerial competencies in decision making by management personnel in local government offices. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie* Nr 2(8), Politechnika Śląska, Gliwice 2012, p. 7-21.
10. Karna W.: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. *Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ*, Kraków 2011.
11. Katz R. L.: Skill of an effective administrative. „Harvard Business Review”, 52(5), 1974, p. 90-102.
12. Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006.
13. Oleński J.: Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu. [online], [dostęp: 2011-09-15]. Dostępny w Internecie: <http://www.e-administracja.org.pl/baza>.
14. Partington D., Pellegrinelli S., Young M.: Attributes and levels of programmed management competence: an interpretive study. “International Journal of Project Management”, Vol.23, 2005, p. 87-95.
15. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
16. Rago W.V.: Adapting Total Quality Management to government: Another point of view. “Public Administration Review”, 1996 No 54, Vol. 1, p. 61-72.

17. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
18. Rogala P.: Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej. Doświadczenia urzędu miejskiego w Gliwicach. *Problemy Jakości*, nr 5/2005.
19. Strategia rozwoju ZUS na lata 2013-2015.
20. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku.
21. Urbaniak B., Bohdziewicz P.: Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej. MSWiA, Warszawa 2009, s. 212-230.
22. Walkowiak R.: Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
23. Wolniak R., Słaba S.: Procesy reorganizacji w administracji publicznej na przykładzie Wydziału Finansowo-księgowego, Wydziału Edukacji UM w Rybniku cz. 1 – prezentacja procesu restrukturyzacji w badanej instytucji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s.71-81.
24. Zając C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007.
25. Zaroda-Dąbrowska A., Dąbrowski T.: „Rozwój kompetencji kadr w oparciu o analizę luk kompetencyjnych”, studium przypadku na podstawie wdrożeń w UM Katowice. Stalowa Wola, Starachowice, powiatu mikołowskiego i lipowskiego, Warszawa 2010.

Abstract

Meeting the growing needs of the residents with budget limitations of the communes forces the local government institutions to make more and more difficult decisions. It is thus important to have the necessary competencies and knowledge on the conditioning of the decision-making processes. The success in the decision-making process is heavily dependent on the decision-making potential of the manager i.e. her or his personality, knowledge, experience, ability to organize her or his work, leadership style, competences as well as attitude and motivation.

In this paper there are introduced competencies should have the managers in local government administration to make appropriate decision. The study includes 208 managers from 75 local government administration from Upper Silesia region.

In the studies that we have conducted among the managerial personnel of the local government institutions the most frequently chosen competencies of an ideal manager were the ones related to the specificity of their jobs. They, most of all, pertained to expert

knowledge, strict observance of procedures, regulations and legal norms and also knowledge on management. On the other hand, lower marks were given to competencies such as: ability to solve problems in a conceptual and creative way, ability to make use of intuition in decision making process, involvement in work and attaining goals of an organization, but it can also be explained by a special character of these two prevalent problems.

Concluding, decision making in local government institutions is still heavily influenced by administrative and political perspective, but more and more frequently a need for a managerial approach can be observed.