

# Przemysław Niewiadomski, Krzysztof Sterna

---

## Kompetencje menedżera organizacji samorządowej : model kompetencji

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 443-453

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Przemysław Niewiadomski<sup>1</sup>, Krzysztof Sterna<sup>2</sup>

## KOMPETENCJE MENEDŻERA ORGANIZACJI SAMORZĄDOWEJ – MODEL KOMPETENCJI

### Wprowadzenie

Treść tego opracowania jest efektem poszukiwań odpowiedzi na następujący problem: Jaka jest istota i znaczenie kompetencji menedżera organizacji samorządowej oraz jaki mają związek z efektywnością? Podjęto w nim rozważania takich kwestii jak: pojęcie, istota i cechy kompetencji. Jako, że literatura przedmiotu przedstawia najczęściej modelowe zestawy kompetencji menedżerów nastawionych na zysk, niniejsze opracowanie dotyczy menedżera organizacji publicznej, definiowanej jako „społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny i podsystem struktury, przede wszystkim zaś podsystem zarządzania i relacje z otoczeniem, wyróżniają się publicznością jako immanentną cechą, odróżniającą ją od innych typów organizacji”<sup>3</sup>.

W opracowaniu przedstawiono skróconą charakterystykę modelu kompetencji menedżera organizacji samorządowej, co było celem niniejszego artykułu, który powstał w odpowiedzi na rosnącą potrzebę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy o kompetencjach zawodowych. Zdaniem Wojciechowskiego<sup>4</sup> menedżerem samorządowym może być osoba, która „spełnia kryteria odnoszące się do typowego menedżera, a jednocześnie kieruje się dobrem wspólnoty lub interesem publicznym i jest przywiązana do wartości służby publicznej”. Zbudowany na podstawie dociekań teoretycznych i empirii model kompetencji odnosi się do wszystkich osób kierujących jednostkami samorządowymi, mimo, że w badaniach skupiono się na osobach pełniących funkcje dyrektora.

### Istota i znaczenie kompetencji kierowniczych

Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia „kompetencja”. Grzegorz Filipowicz zauważa, iż praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, dając takie bądź inne uzasadnienia<sup>5</sup>. Wydaje się, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu

<sup>1</sup> Mgr inż., doktorant, Politechnika Poznańska.

<sup>2</sup> Mgr inż., doktorant, Politechnika Poznańska.

<sup>3</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004, s. 7-8.

<sup>4</sup> E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 94.

<sup>5</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. Przykłady definicji terminu kompetencje przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykłady definicji terminu „Kompetencje”.

AUTOR	DEFINICJA KOMPETENCJI
J. Borkowski <sup>6</sup>	Sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań.
D. Dubois W. Rothwell <sup>7</sup>	Cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników.
A. Gick, M. Tarczyńska <sup>8</sup>	Wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność.
G. Filipowicz <sup>9</sup>	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
C. Levy-Leboyer <sup>10</sup>	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji.
K. Kubik <sup>11</sup>	Decydują o możliwości zastosowania kwalifikacji w praktyce, sprawiają, że w szczególnych przypadkach braki w zakresie kwalifikacji można zastąpić np. doświadczeniem.
A. Rakowska, A. Sitko-Lutek <sup>12</sup>	Ogół wiedzy i umiejętności.
M. Borowicz <sup>13</sup>	Mają pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu biznesowym.
A. Ludwiczynski <sup>14</sup>	Wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, cechy psychofizycz-

<sup>6</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 61.

<sup>7</sup> D. Dubois, W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2004, s. 32.

<sup>8</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 2.

<sup>9</sup> G. Filipowicz, op. cit., s. 17.

<sup>10</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>11</sup> K. Kubik, *Kultura menedżerska*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa 2008, s.

<sup>12</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWE, Warszawa 2000, s. 27.

<sup>13</sup> M. Borowicz, *Profil kompetencyjny współczesnego lidera partii*, [w:] J. Sielski, M. Czerwiński (red.), *Partie polityczne – przywództwo partyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 155.

AUTOR	DEFINICJA KOMPETENCJI
	ne, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań.
T. Majewski <sup>15</sup>	Zdolność do wykonywania działań w ramach danego zawodu lub funkcji, spełniających oczekiwane standardy.
T. Oleksyn <sup>16</sup>	Wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
T. Pszczołowski <sup>17</sup>	Cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.
R. Walkowiak <sup>18</sup>	Wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Gospodarczego	Widoczna charakterystyka w formie wiedzy, umiejętności lub zachowania, umożliwiająca pomyślne funkcjonowanie w określonej funkcji.

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy niniejszego opracowania uważają, że poszukiwanie jednej wspólnej lub uniwersalnej definicji lub klasyfikacji, o ile jest to w ogóle możliwe, nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki zarządzania, a jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego. Leszek Krzyżanowski podkreśla, iż jedynie właściwym sposobem uprawiania nauk o organizacji i zarządzaniu, przynajmniej w obecnym stadium ich rozwoju, jest wielość sposobów widzenia, interpretowania i kształtowania badanego wycinka rzeczywistości<sup>19</sup>.

Z definicyjnej analizy literatury przedmiotu wynika, że najczęściej wymienianymi składnikami kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, doświadczenie i zachowania.

W kontekście zarysowanych poglądów różnych autorów, na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano następującą definicję: kompetencje menedżerskie to zdolność wykorzystania przez menedżera jego wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych, doświadczeń, oraz motywacje, postawy i zachowania niezbędne do osiągania celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego

<sup>14</sup> A. Ludwiczynski, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy. Wnioski z konferencji*, PFPK Warszawa 2000, s. 5.

<sup>15</sup> T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Zeszyty Naukowe, AON, Warszawa 2006, s. 24.

<sup>16</sup> A. Sajakiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>17</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 99.

<sup>18</sup> R. Walkowiak, op. cit, s. 20.

<sup>19</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 63.

określonego stanowiska pracy. Owe komponenty nakierowane są na efektywne (także skuteczne i sprawne) wykonywanie zadań w stale zmieniającym się otoczeniu.

Wobec powyższego, kim zatem jest kompetentny menedżer? – bazując na założeniu R. Walkowiaka<sup>20</sup> oraz dotychczasowej analizie literatury, autorzy niniejszego opracowania zakładają, że kompetentny menedżer (kierownik) to ten, który posiadaną wiedzę i umiejętności potrafi wykorzystać w praktycznym działaniu. Sprzyjają temu predyspozycje osobowościowe charakterystyczne dla konkretnych czynności oraz doświadczenie ogólne (życiowe) i specyficzne (zawodowe). Motywacje, które powodują, że w procesie pracy menedżer przyjmuje pożądane postawy wobec pracy, podwładnych, współpracowników, wyznaczonych celów itp. determinują skuteczność działań. Z owych postaw wynikają takie, a nie inne zachowania. Ponadto źródłem postaw i zachowań są wartości i normy kulturowe.

Współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania eksponują rolę wiedzy i umiejętności w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. Umiejętności i wiedzę zaczęto uważać za źródło przewagi konkurencyjnej, a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji. Stąd też w większym, niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na doskonalenie pracowników, pozwalające powiększać zarówno ich kompetencje (wiedzę i umiejętności), jak i kompetencje całej organizacji.

## Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych

Co każdy pracownik umieć powinien? Intuicyjnie wie to pracodawca, przełożony i sam pracownik. Czy jednak można ufać intuicji? Wiele organizacji w Polsce do tej pory radziło sobie, opierając się na doświadczeniach poprzednich pokoleń pracowników, jak również przelewając tę intuicyjną wiedzę na papier w postaci zakresu obowiązków na określonym stanowisku pracy. Tylko niektóre organizacje zamawiały ekspertyzy opisujące oczekiwane kompetencje. W praktyce polskie organizacje samorządowe korzystają zwykle ze sprawdzonych wzorców. W większości przypadków nie ma mowy o samodzielnym konstruowaniu systemu zarządzania kompetencjami – bezpieczniej jest sięgnąć po gotowy, przetestowany model. Autorzy opracowania przyjmują, że model kompetencji to przedstawiony w formie listy, wzorcowy zestaw kompetencji, przyczyniających się do sprawnego i skutecznego działania menedżera organizacji samorządowej. Głównym celem stworzenia modelu było zdefiniowanie obszarów kompetencji szczególnie istotnych z punktu widzenia jakości i efektywności pracy menedżera. W procesie formułowania modelu autorzy wykorzystują stosowane elementy metodologii tworzenia modeli kompetencyjnych<sup>21</sup>. Teoretyczny model przedstawiający listę 51 kompetencji obrazuje tabela 2.

Punktem wyjścia do stworzenia prezentowanego modelu kompetencji menedżerów organizacji samorządowej była analiza literatury przedmiotu (zwłaszcza literaturowe modele) uzupełniona obserwacją i informacjami uzyskanymi w wyniku wywiadów pogłębionych z osobami pracującymi na stanowisku dyrektora departamentu urzędu, analizami i własnymi doświadczeniami autorów niniejszego opracowania. Tworząc model – listę kompetencji, autorzy szczególną uwagę zwrócili na: cel istnienia stanowi-

<sup>20</sup> R. Walkowiak, op. cit. s. 22.

<sup>21</sup> Jedną z najważniejszych inspiracji w tym zakresie był opracowany przez R. Walkowiaka – model menedżera organizacji samorządowej, zbudowany m.in. w oparciu o rzetelne studium literaturowe (zwłaszcza literaturę zagraniczną).

ska, obowiązki zawodowe, wykonywane zadania (zakres zadań) oraz związane z nimi wyzwania, trudności, szanse i możliwości.

Tabela 2. Teoretyczny model kompetencji menedżerów samorządowych.

Nazwa kompetencji		
Myślenie systemowe	nastawienie na ryzyko	twórcze nastawienie do pracy
Wiedza z dziedziny zarządzania	umiejętności budżetowania jednostek organizacyjnych	motywowanie do działania
Znajomość ustaw i przepisów, w tym dotyczących UE	elastyczne podejście do zmian	prawość i uczciwość
Zdolność przyswajania i rozumienia	dbałość o jakość pracy	pewność siebie
Znajomość problemów gminy	staż prac w administracji	kultura osobista
Myślenie strategiczne	umiejętność stawiania wymagań podwładnym	okazywanie zaufania pracownikom
Wyższe wykształcenie	inicjatywa	umiejętność pracy w zespole
Umiejętność tworzenia elastycznych struktur organizacyjnych	kreatywność	umiejętność rozwiązywania konfliktów
Umiejętności analityczne	doświadczenie na stanowisku kierowniczym	integracja pracy z życiem osobistym
Nastawienie na rozwój własny i współpracowników	nastawienie na wyniki	umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej
Biegła znajomość języka angielskiego	zdolności przywódcze	odporność na stres
Dobra kondycja fizyczna i psychiczna	umiejętność diagnozowania problemów organizacyjnych	dojrzałość (wrażliwość i odpowiedzialność) społeczna
Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność obliczenia efektywności organizacji	umiejętność przekonywania
Umiejętność podejmowania decyzji	potrzeba osiągnąć	poczucie własnej wartości
Umiejętność delegowania uprawnień	umiejętność negocjacji	rozumienie zachowań innych
	poczucie odpowiedzialności	kontrola własnych emocji
	umiejętność stosowania technik informatycznych	komunikatywność
		ambicja
		taktowność

Źródło: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004, s. 126.

Autorski model kompetencji menedżera organizacji samorządowej, podzielony na 3 kategorie, stanowi listę kompetencji, które zostały uznane za kluczowe<sup>22</sup> z punktu widzenia efektywności pracy dyrektora samorządowej organizacji. W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii kompetencji<sup>23</sup>. Dla potrzeb niniejszego artykułu, szczególnie przydatna będzie typologia kompetencji ze względu na treść. Opracowując tę typologię dokonano analizy spotykanych w literaturze przedmiotu rozwiązań. Na przykład G. Filipowicz<sup>24</sup>, prezentując opis kompetencji zawodowych wyróżnia: kompetencje bazowe (poznawcze, społeczne i osobiste) oraz kompetencje wykonawcze: (biznesowe, firmowe, menedżerskie)<sup>25</sup>. Kompetencje profesjonalne, społeczne i biznesowe to podział opracowany przez R. Walkowiaka<sup>26</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe typologie i uwzględniając specyfikę pracy dyrektora organizacji samorządowej, autorzy wyróżniają kompetencje bazowe, profesjonalne (wynikające ze specyfiki działalności), społeczne (interpersonalne, wynikające z konieczności sprawnego komunikowania się z innymi uczestnikami) oraz kompetencje konceptualne (dotyczące obmyślania planu realizacji otrzymanych zadań, znajdowania rozwiązań problemów pojawiających się na stanowisku służbowym). Podział kompetencji na 3 kategorie przedstawiono poniżej.

## **Budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem, tworzenie, utrzymywanie i wzmacnianie partnerstwa (więzi)**

Obejmuje kompetencje niezbędne do tego, by właściwie funkcjonować w relacjach z innymi ludźmi, umiejętnie komunikować się z nimi, kontrolować dynamikę kontaktów interpersonalnych i stwarzać warunki do nawiązywania opartej na zaufaniu relacji z klientem.

Podsumowując powyższą listę zauważyć można, iż w tej kategorii wyróżnione zostały następujące kompetencje:

- Budowanie zaufania – zdolność do budowania trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku, współprzyczyniających się do wzajemnego szacunku,
- Komunikowanie się – zdolność do porozumiewania się, zapewnienia zgodności pomiędzy intencją nadawcy i odbiorcy komunikatu – wzajemnego zrozumienia,
- Budowanie zespołu – wyraża się w realizacji działań (cyklu budowania), które prowadzą do ukształtowania w zespole pozytywnych cech. Na tą kategorię składają się następujące kompetencje szczegółowe: umiejętność wywierania wpływu, umiejętność motywowania, umiejętność wydobywania zdolności podwładnych, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wykorzystywania mechanizmów grupowych i potencjału jej

<sup>22</sup> Kompetencje, które z teoretycznie zbudowanej listy uzyskiwały najwyższe wartości, co zinterpretowano, iż zdaniem respondentów (menedżerów sprzedaży) mają one istotny wpływ na skuteczność ich działań.

<sup>23</sup> Wynika to z wieloaspektowości kompetencji, jak i z tego, że typologia grupowania kompetencji powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji.

<sup>24</sup> Filipowicz G., op. cit, s. 17.

<sup>25</sup> Przedstawiając kompetencje dyrektora ds. marketingu autor ten wyróżnił kompetencje profesjonalne, społeczne i biznesowe.

<sup>26</sup> Walkowiak R., op. cit, s. 43.

- członków oraz kierowania nią w taki sposób, by w wyniku efektywnej współpracy poszczególnych jej uczestników osiągnąć wyznaczone cele.
- Efektywność interpersonalna – wyrażająca się jako umiejętność do sprawnego i efektywnego funkcjonowania w relacjach z innymi uczestnikami, kontrolowania dynamiki kontaktów interpersonalnych mającego na celu ich usprawnienie i osiągnięcie określonych celów.

Tabela 3. Lista kompetencji związanych z budowaniem relacji.

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
<b>BUDOWANIE DŁUGOTRWALYCH RELACJI, TWORZENIE, UTRZYMYWANIE I WZMACNIANIE PARTNERSTWA (WIĘZI)</b>	Kompetencje bazowe	Uczciwość, lojalność wobec organizacji, lojalność wobec podwładnych i przełożonych, szacunek do innych, zaangażowanie, pracowitość, sprawiedliwość, odpowiedzialność, postępowanie z honorem, koleżeństwo, zdyscyplinowanie, dbałość o jakość pracy, dokładność.
	Kompetencje profesjonalne	Wiedza z dziedziny zarządzania (w tym wiedza z zakresu negocjacji, marketingu i PR), dbałość o jakość pracy, umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie na stanowisku menedżerskim.
	Kompetencje społeczne	Zdolność do budowania dobrych relacji z innymi, umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania, asertywność, zdolność do organizowania pracy grupy, umiejętność rozwiązywania konfliktów, pozytywne nastawienie do ludzi, umiejętne wywieranie wpływu, umiejętność tworzenia atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmości i jasnego wyrażania myśli.
	Kompetencje konceptualne	Umiejętności analityczno-diagnostyczne, umiejętności koncepcyjne, myślenie systemowe, myślenie sytuacyjne, kojarzenie, kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy.

Źródło: opracowania własne.

Warto tu podkreślić, iż kompetencje omówione w tej części opracowania są jednymi z najważniejszych kompetencji, które powinien posiadać menedżer każdej organizacji biznesowej, jak i samorządowej. Ich nabywanie, a następnie rozwijanie, jest nieodłącznym warunkiem rozwoju pozostałych kompetencji, które zostaną omówione poniżej.



## Udzielanie profesjonalnego wsparcia uczestnikom rynku

W skład drugiej kategorii kompetencji wyszczególnionej w modelu wchodzi kompetencje, które są potrzebne do tego, by skutecznie wspierać podwładnych w dokonywaniu zmian i umiejętnie organizować i realizować proces obsługi klienta, kompetencje pozwalające właściwie rozpoznawać potrzeby i potencjał podwładnych, a także motywować ich do działania i wspierać w rozwoju.

Tabela 4. Lista kompetencji związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia.

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
<b>UDZIELANIE PROFESJONALNEGO WSPARCIA</b>	Kompetencje bazowe	Nastawienie na rozwój (własny, podwładnych, a także przedsiębiorstwa), koleżeństwo, aspiracje zawodowe, inicjatywa w działaniu, nastawienie na wyniki, umiejętność stawiania wymagań i określania priorytetów.
	Kompetencje profesjonalne	Organizowanie działań, kontrola wykonywania zadań, umiejętność realizacji procesu przewodzenia, pedagogiczno-psychologiczna, umiejętność delegowania zadań i uprawnień.
	Kompetencje społeczne	Umiejętność motywowania, słuchania i komunikowania się, poczucie własnej wartości, kontrola własnych emocji, pewność siebie, okazywanie zaufania, rozumienie zachowań innych, taktowność, kompetencje związane z procesem negocjacyjnym.
	Kompetencje konceptualne	Koncepcyjne – wyrażają się: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ w umiejętności obmyślenia przyszłych działań,</li> <li>▪ w myśleniu strategiczno-systemowym,</li> <li>▪ w doborze metod instruktażu lub szkoleń.</li> </ul>

Źródło: opracowania własne.

Zgodnie z założeniami modelu, podobnie jak w przypadku pierwszej kategorii kompetencji, poszczególne kompetencje wymienione w kategorii drugiej wzajemnie się uzupełniają i powinny być analizowane jako całość.

## Profesjonalizm działań i rozwój osobisty dyrektora – menedżera

Kategoria kompetencji, których posiadanie jest niezbędne do tego, by stale i efektywnie podnosić jakość własnej pracy.

W konkluzji powyższych rozważań można stwierdzić, iż w tej kategorii zostały zasygnalizowane kompetencje związane z kreowaniem samorozwoju poprzez zarządzanie własną karierą oraz kompetencje wpływające na wysoki profesjonalizm świadczonych „usług”.

Tabela 5. Lista kompetencji związanych z profesjonalizmem działań i samorozwojem.

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
SAMOROZWÓJ I PROFESJONALIZM DZIAŁAŃ	Kompetencje bazowe	Zdolność i gotowość do nieustannego zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera dyrektora, ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury).
	Kompetencje profesjonalne	Zdolność do podejmowania nowych wyzwań, zdolność wykorzystywania potencjału własnego w celach rozwojowych, profesjonalizm działań powiązany z czynnościami menedżerskimi np. troska o własną aparycję.
	Kompetencje społeczne	Zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej, kontrolowanie własnych emocji, umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii, znajomość savoir – vivre.
	Kompetencje konceptualne	Zdolność i gotowość do autoanalizy, opracowywanie własnych programów doskonalenia, chęć eksperymentowania z różnymi metodami, wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb.

Źródło: opracowania własne.

Zaprezentowany model kluczowych kompetencji opracowano na podstawie literatury przedmiotu, obserwacji i analiz<sup>27</sup> oraz doświadczeń własnych autorów<sup>28</sup>. Kompetencje tych nie różnicowano pod względem ich ważności, zakładając, że każda z nich jest bardzo istotna, i każdą powinien przejawiać w praktycznych działaniach skuteczny menedżer. Prezentowany model nie jest modelem statycznym i zamkniętym, nie można bowiem przewidzieć wszystkich zachowań organizacji i otoczenia nawet w najbliższej przyszłości.

## Podsumowanie

Przedstawiony w opracowaniu model kompetencji menedżera organizacji samorządowej został zbudowany w ten sposób, że poszczególne kompetencje są ze sobą skorelowane, przenikają się i uzupełniają. Wyselekcjonowane kompetencje nie są kategoriami stałymi – model skonstruowano tak, by można go modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie zestawień jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy kompetencji, bez nadawania

<sup>27</sup> Obserwacje prowadzono w 4 Departamentach Urzędu Marszałkowskiego w Poznaniu. Niezależnie od wypełnienia ankiety osoby badane uzupełniały swe wypowiedzi w bezpośrednich rozmowach z osobą badającą.

<sup>28</sup> Informacje uzyskane w wyniku wywiadów pogłębionych z osobami pracującymi na stanowisku dyrektora samorządowej organizacji wskazują na praktyczne ujęcie omawianego tematu.



*Summary***THE COMPETENCE OF THE MANAGER OF THE LOCAL GOVERNMENT ORGANISATION – COMPETENCE MODEL**

People employed in an organisation play the deciding role in creating its success, and their competence and commitment constitute the unique quality of the capital of each enterprise. Human resource management concentrated on the development of each employee's competence becomes the key factor in the development of an organisation. Shaping managerial competence and labour competence is a part of the manpower management process in each organisation. Considering the facts mentioned above, taking up the search for the answers to the questions concerning the notion, the essence and the features of the competence was regarded reasonable. The trial of explaining the meaning of competence as a determinant in a manager's work was taken up and an abridged description of the competence of a manager of a local government organisation was shown.