

Wioleta J. Karna

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

KOMPETENCJE MENEDŻERA PUBLICZNEGO A DZIAŁANIA PODEJMOWANE W OBSZARZE ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnym świecie przyczyniły się do innego spojrzenia na pozycję i rolę menedżerów organizacji publicznych. Stosunkowo szybko stało się jasne, że dotychczasowa wiedza, umiejętności, a zwłaszcza postawy są w obecnych czasach mało przydatne, w związku z czym menedżerowie publiczni stanęli przed koniecznością doskonalenia posiadanych kompetencji. Same kompetencje nie są niczym nowym, jednak nigdy wcześniej nie były tak szeroko rozumiane, nie oczekiwano ich tak powszechnie ani nie miały tak dużego znaczenia. Menedżerowie publiczni stanowią ważne źródło rozwoju organizacji, w której pracują, dlatego wymaga się od nich profesjonalizmu i związanego z nim wysokiego poziomu posiadanych kompetencji.

Podjęta problematyka mieści się w obszarze zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, którym zajmuje się bardzo wielu autorów. Z bogatej literatury przedmiotu wynika jednoznacznie, że proces ten ma decydujące znaczenie dla skutecznego działania i rozwoju wszystkich typów organizacji, w tym także publicznych. Wyzwania, w obliczu których stają współczesne organizacje publiczne, powodują, że menedżer odgrywa w nich kluczową rolę.

W polskiej literaturze przedmiotu niewiele jest prac poświęconych kompetencjom menedżerów publicznych, analizowanych na podstawie teorii i koncepcji zarządzania publicznego. Dodatkowe utrudnienie stanowi brak jednoznaczności co do rozumienia pojęcia menedżera organizacji publicznej.

W związku z tym, celem opracowania jest próba poznania istoty pojęcia menedżera publicznego oraz posiadanych przez niego kompetencji, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji publicznej.

Materiał empiryczny zgromadzony został w trakcie udziału w projekcie współfinansowanym przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego „Urząd gminny – sprawny i przyjazny” POKL.05.02.01-00-102/10 zadanie 4, pt. „Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędu na podstawie aktualnych opisów stanowisk” realizowanym w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. rot. W. Pileckiego w Oświęcimiu. Uzupełnienie stanowiła analiza literaturowa w zakresie zarządzania publicznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania opartego na kompetencjach.

Pojęcie i istota menedżera publicznego

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznaczności co do rozumienia pojęcia menedżera organizacji publicznych. Wiąże się to z jednej z strony z występowaniem odmiennych modeli służby publicznej w poszczególnych krajach¹, z drugiej zaś ze zróżnicowanym stopniem zaawansowania implementacji zarządzania publicznego².

Według EGPA Study Group (European Group of Public Administration), za menedżera organizacji publicznych uznaje się osobę, która spełnia wszystkie lub większość określonych kryteriów, między innymi odpowiada za wykonanie programu albo realizację produktu lub usługi, bezpośrednio i pośrednio jest odpowiedzialna przed instytucją publiczną, w procesie podejmowania decyzji ma znaczący poziom autonomii zarówno w dysponowaniu zasobami finansowymi organizacji, jak i ludzkimi³.

Taki sposób pojmowania pojęcia menedżera publicznego miał ułatwić identyfikację osób zarządzających różnymi organizacjami publicznymi. W rzeczywistości jednak nie we wszystkich państwach można było przyjąć te kryteria za wyznaczniki osób pełniących funkcje kierownicze w sektorze publicznym⁴.

¹ J. Czaputowicz: *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*. W: *Rozwój kadr administracji publicznej*. Red. B. Kudrycka. WSAP, Białystok 2001, s. 48-49.

² B. Kozuch: *Menedżer publiczny – istota pojęcia*. „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 4, s. 29.

³ J. Barlow, D. Farnham, S. Horton, F.F. Ridley: *Comparing Public Managers*. W: *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*. Red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem. Macmillan Business Ltd., London 1996, s. 7; B. Kozuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004, s. 224.

⁴ R. Depre, A. Hondeghem, J. Bodiguel: *Public Servants in Transition? W: New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*. Red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem. Macmillan Business Ltd., London 1996, s. 283-286.

Odmienne, bardzo szerokie ujęcie proponuje B. Kozuch, która uważa za „[...] menedżerów publicznych (lub inaczej menedżerów organizacji publicznych) kierowników różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości”⁵.

Wszyscy menedżerowie – niezależnie od zajmowanego szczebla, rozmiarów organizacji i od tego, czy jest nastawiona na zysk czy nie – wykonują w jakimś stopniu wszystkie podstawowe funkcje zarządzania. W związku z tym powstaje pytanie o kluczowe kompetencje związane z pracą menedżera publicznego, które wiążą się z wartościami lub zachowaniami, pozwalające osiągnąć sprawność zarządzania organizacją na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Istnieje powszechna zgodność poglądów, że skuteczni menedżerowie muszą mieć trzy ogólne rodzaje umiejętności potrzebnych, lecz w różnych proporcjach, wszystkim menedżerom bez względu na sektor, w którym działają. Są to umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne⁶.

Interesujące spojrzenie na kompetencje osób zarządzających organizacjami prezentuje T. Oleksyn, wskazując na kompetencje uniwersalne (korporacyjne) oraz specyficzne⁷. Do grupy tych pierwszych kompetencji osób zarządzających organizacjami autor zaliczył przede wszystkim:

- umiejętność skutecznego tworzenia i realizowania misji, wizji i strategii organizacji oraz poszczególnych jej obszarów,
- umiejętność skutecznego i ekonomicznego osiągania celów,
- wiedzę i umiejętności pozwalające w sposób skuteczny, racjonalny i etyczny wykonywać wszystkie funkcje zarządzania przy wykorzystaniu odpowiednich metod, technik i narzędzi,
- sprawne zarządzanie powierzonymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, a także czasem i informacją.

Kompetencje specyficzne zarządzających są ściśle połączone z jednej strony z kompetencjami danej organizacji, wynikającymi w głównej mierze z jej domeny, z drugiej z kompetencjami zawodowymi. W odniesieniu do organizacji publicznych będzie to wiedza i zdolności związane ze świadczeniem usług pu-

⁵ B. Kozuch: *Zarządzanie publiczne w teorii...*, op. cit., s. 225.

⁶ Zob. szerzej R.L. Katz: *The Skills of an Effective Administrator*. „Harvard Business Review” 1974, wrzesień-październik, s. 90-102; odnośnie do tych umiejętności w odniesieniu do menedżerów służb publicznych E. Hławacz-Pajdowska: *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania*. W: *Profesjonalizm w administracji publicznej*. Red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka. Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004, s. 132.

⁷ T. Oleksyn: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30-31.

blicznych w sposób skuteczny, ekonomiczny i etyczny oraz wynikający ze specyfiki pojęcia menedżera publicznego.

W polskiej literaturze przedmiotu są tylko nieliczne prace poświęcone kompetencjom menedżerów publicznych analizowane na podstawie teorii i koncepcji zarządzania publicznego. W niniejszym artykule przyjęto następującą definicję kompetencji menedżera publicznego: „[...] wiedza wykorzystywana w pracy menedżera, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do współdziałania w osiąganiu celów organizacji, umiejętności profesjonalnych działań, etyczne wartości kulturowe”⁸.

Z powyższych rozważań wynika, że menedżer publiczny, tak jak każdy inny menedżer, odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu organizacją, która sprowadza się przede wszystkim do sprawnego zarządzania organizacją publiczną wykorzystując instrumentarium menedżerskie. Menedżer organizacji publicznej powinien posiadać pewne uniwersalne cechy i umiejętności, które są niezbędne w pracy tak specyficznej instytucji. Znaczenie ma nie tylko poziom posiadanej wiedzy i doświadczenie, ale przede wszystkim postawa etyczno-moralna oraz świadomość wywierania wpływu na ludzi, z którymi ma bezpośrednio do czynienia. Właśnie te czynniki decydują o sukcesie lub porażce w zarządzaniu organizacją publiczną. Umiejętność zdobycia zaufania, wiarygodności, autorytetu i szacunku podwładnych powinny być podstawowymi cechami dobrego menedżera. Swoim działaniem powinien dawać innym członkom organizacji publicznej świadectwo wiarygodności podejmowanych decyzji i prezentowanych poglądów. Menedżer wskazuje swoim podwładnym, jaką drogą powinni podążać, aby osiągnąć wcześniej wyznaczone cele.

Kompetencje posiadane przez menedżerów wyznaczają współcześnie poziom skuteczności realizacji funkcji zarządzania. W większym stopniu niż w okresie minionym, praca menedżera staje się zespołowa, co bardziej determinuje jej sprawność i nadaje jej większy wymiar etyczny. Niektóre z nich nieco tracą na znaczeniu, inne, dotyczące np. przywództwa, są zawsze ważne, a jeszcze inne nabierają dziś szczególnego znaczenia, jak współdziałanie.

Menedżer publiczny a działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji publicznej wpływ ma bardzo wiele czynników, wśród których największe znaczenie mają kompetencje i sposób zarządzania menedżera. Peter Drucker pisał, że od menedżera, niez-

⁸ B. Kozuch: *Zarządzanie publiczne w teorii...*, op. cit., s. 226.

leżnie od typu organizacji, „oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”. W swojej pracy zawodowej menedżer może napotkać wiele barier i trudności, jednak musi je przezwyciężyć, ponieważ jego skuteczność warunkują następujące predyspozycje: świadomość własnego potencjału, nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnych, pragnienie wiedzy, integracja pracy z życiem, poszanowanie odmienności innych ludzi⁹.

W organizacjach publicznych bardzo często stosowaną praktyką jest koncentracja menedżerów na stanowisku i zadaniach, które są z nim powiązane. Taki system zarządzania zasobami ludzkimi uniemożliwia organizacji osiągnięcie pożądanego efektów i nadążanie za obecnym tempem zmian. W związku z tym, współczesne organizacje publiczne coraz częściej zaczynają stosować zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, które skupia się przede wszystkim na pracowniku, a dopiero w dalszej kolejności na osiągniętych przez niego wynikach. Dlatego też celem organizacji staje się odkrywanie i uwzględnianie różnic w zakresie indywidualnych predyspozycji (cech i uzdolnień) poszczególnych pracowników, umożliwiając im efektywne realizowanie powierzonych zadań z jednej strony, a z drugiej zaś określenie kryteriów branych pod uwagę w procesie rekrutacji. Organizacja publiczna, która będzie potrafiła dostrzec wybitnego pracownika i umożliwi mu szeroko rozumiany rozwój, będzie bardziej efektywna nawet bez konieczności zwiększania liczby zatrudnionych osób¹⁰.

Podstawą funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (w tym też publicznej), opartym na kompetencjach, stają się więc kompetencje menedżerów, które mają wpływ na proces rekrutacji, selekcji, obsadzania stanowisk, wdrażania, motywowania, oceniania i wynagradzania pracowników.

Rekrutacja oparta na kompetencjach powinna być poprzedzona zdefiniowaniem przez menedżerów publicznych kluczowych funkcji, ról oraz pozostałych wyznaczników pracy. Ważne jest określenie priorytetów działania i ram czasowych dla przeprowadzanego procesu rekrutacji. W organizacjach publicznych elementy te są regulowane przez odpowiednie przepisy prawa¹¹. Następny krok to stworzenie dokładnych, szczegółowych opisów i specyfikacji stanowisk¹², na

⁹ P.F. Drucker: *Menedżer skuteczny*. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁰ D.D. Dubois, W.J. Rothwell: *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 24-29.

¹¹ Z. Sypniewski: *Służba pracownicza u pracodawcy samorządowego*. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 60.

¹² Ogólne zasady tworzenia opisów stanowisk pracy określają ustawy w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników sektora publicznego, np. w ustawie o pracownikach samorządowych.

które poszukiwani są pracownicy, poprzez wskazanie z grupy określonych ustawowo, przez menedżerów publicznych, kluczowych kompetencji, które umożliwią osiągnięcie satysfakcji na danym stanowisku. Selekcja oparta na kompetencjach ma charakter obiektywny, a sam proces jest uporządkowany i systematyczny. Menedżerowie przeprowadzający proces rekrutacji i selekcji powinni zatem wyróżniać się analitycznym myśleniem, umiejętnością przewidywania, kreatywnością oraz zdolnościami komunikacyjnymi¹³.

Kolejnym ważnym działaniem, jakie powinno być podejmowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, jest wprowadzanie nowych pracowników do organizacji publicznej. W praktyce w wielu organizacjach publicznych element ten jest pomijany ze względu na niski poziom korzyści dla organizacji jako całości czy też braku zapisu jego stosowania określonego w ustawie lub innym dokumencie prawnym. Odpowiednie jego jednak przeprowadzenie w organizacji publicznej może dostarczać pracownikom informacji, jakie kompetencje i umiejętności są wymagane w pracy na konkretnym stanowisku oraz jakie spośród nich warunkują awans i dalszy rozwój. Menedżerowie publiczni, którzy są odpowiedzialni za wdrażanie nowych pracowników cechują się przede wszystkim empatią, służąc pomocą i radą. Ważne są również kompetencje w zakresie tworzenia skutecznych zespołów, zdolność do współpracy, odpowiedzialność oraz asertywność. Skuteczny menedżer publiczny staje się mentorem, który aktywnie wspiera nowych pracowników w wykonywanych przez nich zadaniach i umożliwia im rozwój zawodowy.

Specyficznych kompetencji od menedżera publicznego wymaga także proces oceniania pracowników, który podobnie jak wcześniej opisane elementy zarządzania zasobami ludzkimi został ujęty w przepisach prawa w sposób bardzo ogólny. Największe znaczenie mają wiedza, doświadczenie, samodzielność, profesjonalizm, umiejętność podejmowania decyzji oraz etyka postępowania. Ocena pracowników powinna być przeprowadzana systematycznie oraz zgodnie z przyjętymi miernikami, a jej wyniki przekazywane pracownikom w otwarty i życzliwy sposób. W rzeczywistości w organizacjach publicznych oceny pracownicze według menedżerów publicznych traktowane są jako nieprzydatne w zarządzaniu zasobami ludzkimi¹⁴. Wynikać to może z braku powiązania tego elementu z innymi dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi bądź też niewystarczającymi kompetencjami ze strony menedżerów publicznych do jej przeprowadza-

¹³ S. Whiddett, S. Hollyforde: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 84.

¹⁴ J. Dziendziora: *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008, nr 1, s. 146.

nia. System oceniania oparty na kompetencjach umożliwia pracownikom bieżące monitorowanie swoich postępów w pracy, a także rozwijanie pożądaných przez organizację kompetencji¹⁵.

Ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest również motywowanie i wynagradzanie pracowników. W tym procesie najistotniejsze są takie kompetencje menedżera, także publicznego, jak doświadczenie, kreatywność, przedsiębiorczość, skuteczność i efektywność, kompetencje związane z komunikacją, inteligencja, a także etyka postępowania oraz kultura osobista. System nagradzania pracowników oparty na kompetencjach wprowadza jasne kryteria mierzenia wyników działania, wzmacnia zasoby kadrowe organizacji publicznej, jak również motywuje pracowników do rozwoju zawodowego¹⁶.

Menedżerowie publiczni powinni wykorzystywać swoje umiejętności motywacyjne, nieustannie przekonywać pracowników do efektywnego działania. Barię w sprawnym motywowaniu może być przede wszystkim niezrozumienie procesu motywacji, zasad jego działania oraz różnic między poszczególnymi typami motywacji. Menedżer publiczny powinien stworzyć otoczenie pracy, które pozwala zyskać pewność, że pracownicy osiągają wyniki zgodne z oczekiwaniami kierownictwa organizacji publicznej¹⁷.

Menedżerowie publiczni powinni być obecnie przede wszystkim dobrymi przywódcami. Aby sprawnie kierować ludźmi, niezbędne są predyspozycje wrodzone, wiedza, kompetencje i umiejętności, ale także odpowiednia praktyka. Stosowany przez menedżera sposób zarządzania jest związany z odpowiednim doбором ludzi i budowaniem zespołów, wskazywaniem i uzasadnianiem celów, określaniem zasad oraz wartości, kształtowaniem właściwych postaw, integrowaniem, inspirowaniem i motywowaniem, umożliwianiem rozwoju zawodowego, troską o pracowników, rozwiązywaniem konfliktów, komunikowaniem, a także reprezentowaniem organizacji na zewnątrz¹⁸.

W nowoczesnych organizacjach publicznych największe znaczenie w kreowaniu sukcesu mają wykształceni i przedsiębiorczy menedżerowie, którzy potrafią skutecznie zarządzać dobrze wykwalifikowanymi oraz w pełni zaangażowanymi pracownikami.

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska: *Kompetencyjne systemy oceny pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 71-73.

¹⁶ D.D. Dubois, W.J. Rothwell: Op. cit., s. 217-239.

¹⁷ T. Oleksyn: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008, s. 205-262.

¹⁸ Idem: *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 102-113.

Celem menedżera jest realizacja działań, które odpowiadają potrzebom całej organizacji oraz poszczególnych pracowników. Skuteczny menedżer publiczny w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi działa strategicznie, wprowadza innowacje zgodne z potrzebami organizacji i pracowników, rozumie kulturę organizacji i ułatwia jej zmiany, docenia potrzeby organizacyjne i jednostkowe, rozumie stosowane systemy i techniki zarządzania, kieruje się wartościami, reprezentuje postawę przedsiębiorczą i profesjonalną, w pełni angażuje się w działania organizacji, tworzy właściwe relacje ze wszystkimi interesariuszami, wykazuje ostrożność we wprowadzaniu zmian, a także wspiera współpracowników w ich działaniach (tabela 1)¹⁹.

Tabela 1

Kompetencje menedżera publicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Kompetencja	Opis
Umiejętności strategicznego myślenia	Bierze udział w tworzeniu i wdrażaniu strategii organizacyjnej w tym strategii zarządzania zasobami ludzkimi, posiada jasną i strategiczną wizję zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.
Świadomość biznesowa i kulturalna	Rozumie wpływ otoczenia na działania podejmowane w zakresie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, pojmuje kulturę organizacyjną (wartości, normy).
Efektywność organizacyjna	Rozumie czynniki wpływające na efektywność organizacji, zarządza zmianami, pomaga w kształtowaniu wykwalifikowanych pracowników, ułatwia tworzenie zespołów.
Wewnętrzne doradztwo	Analizuje i rozwiązuje problemy pracownicze, stosuje doradztwo procesowe.
Jakość	Przyczynia się do tworzenia kompleksowego systemu zarządzania jakością w organizacji, podejmuje próby ustawicznej poprawy funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.
Ustawiczny rozwój zawodowy	Rozwija swoje umiejętności i wiedzę, ustawicznie kształci się w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi (poznaje nowe teorie i praktyki).

Źródło: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 85.

Równie ważne w sprawnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji publicznej jest etyczne postępowanie menedżerów. Powinni oni wykorzystywać posiadaną wiedzę i kompetencje do wypracowania polityki dotyczącej norm etycznych w organizacji, mieć wpływ na tworzenie strategii organizacji, złasz-

¹⁹ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 85-86.

cza w kwestiach dotyczących misji i wartości oraz dawać przykład profesjonalnego rozwiązywania problemów związanych ze sprawiedliwym i równym traktowaniem wszystkich pracowników.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań, zarządzanie kompetencjami jest podstawą całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a zatem profesjonalizm menedżera publicznego w tym zakresie wpływa korzystnie na efektywność działania całej organizacji. Znaczenie zarządzania kompetencjami będzie się zwiększało, ponieważ coraz częściej to właśnie kompetencje posiadane przez menedżera stanowią źródło sprawności działania organizacji. Wymienić tu należy między innymi wiedzę, doświadczenie, zdolność do rozpoznawania potrzeb interesariuszy organizacji, inicjatywę, szybkość działania, kreatywność, otwarcie na zewnątrz, wiarygodność, umiejętność strategicznego myślenia, zarządzania zmianą, zespołem czy też relacjami, zdolności komunikacyjne i motywacyjne, umiejętność negocjowania, elastyczność, a także efektywność, skuteczność, rozwagę oraz umiejętność racjonalnego wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów organizacji. Organizacja publiczna powinna stale dążyć do pełniejszego rozpoznania potencjalnych możliwości swoich pracowników, lepszego zbilansowania kompetencji potrzebnych w organizacji i tych, którymi dysponuje w rzeczywistości, a także stworzyć warunki do rozwoju uzdolnień i kompetencji pracowników, w tym zwłaszcza menedżerów.

Z powyższych rozważań wynika niewątpliwie, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi ważne jest nie tylko dostosowanie odpowiednich instrumentów, ale także umiejętności menedżera publicznego w zarządzaniu zróżnicowanym personelem, etyka postępowania, a także posiadanie wielu różnych kompetencji. W związku z tym, menedżer publiczny powinien nieustannie się rozwijać, poszerzać swoją wiedzę i umiejętności, zdobywać nowe doświadczenia oraz przede wszystkim doskonalić posiadane kompetencje, które będą przydatne w pracy zawodowej.

Zarządzanie własnymi kompetencjami stało się koniecznością, zwłaszcza w pracy menedżera publicznego. Kluczowe znaczenie ma uświadomienie sobie, jakich kompetencji wymaga wykonywana praca oraz opracowanie planów rozwoju osobistego, które przyczynią się do uzyskiwania lepszych efektów w obecnej pracy oraz przyszłej karierze. Zarządzanie własnymi kompetencjami jest ściśle związane z zarządzaniem sobą (self-management), czyli swoimi umiejętnościami i czasem oraz wzięciem odpowiedzialności za strategiczne i proaktywne zarządzanie własnym rozwojem zawodowym.

Bibliografia

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Barlow J., Farnham D., Horton S., Ridley F.F.: *Comparing Public Managers*. W: *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*. Red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem. Macmillan Business Ltd., London 1996.
- Czaputowicz J.: *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*. W: *Rozwój kadr administracji publicznej*. Red. B. Kudrycka. WSAP, Białystok 2001.
- Depre R., Hondeghem A., Bodiguel J.: *Public Servants in Transition?* W: *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*. Red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem. Macmillan Business Ltd., London 1996.
- Drucker P.F.: *Menedżer skuteczny*. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Dubois D.D., Rothwell W.J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Dziendziura J.: *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008, nr 1.
- Hławacz-Pajdowska E.: *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania*. W: *Profesjonalizm w administracji publicznej*. Red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka. Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004.
- Katz R.L.: *The Skills of an Effective Administrator*. „Harvard Business Review” 1974, wrzesień-październik.
- Kożuch B.: *Menedżer publiczny – istota pojęcia*. „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 4.
- Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004.
- Oleksyn T.: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008.
- Sidor-Rządkowska M.: *Kompetencyjne systemy oceny pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sypniewski Z.: *Służba pracownicza u pracodawcy samorządowego*. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2002.
- Whiddett S., Hollyforde S.: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

**COMPETENCE PUBLIC MANAGER AND THE ACTIVITIES UNDERTAKEN
IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
IN PUBLIC ORGANIZATIONS**

Summary

The paper is an attempt to present the essence of a concept of a public manager as well as his competence which influence human resources management in public organization.

In light of the analysis it was possible to claim that in all activities related to human resources management, there are several powers used by the public manager. Some are accentuated only in specific areas (e.g., empathy), while in others – are universal (e.g., strategic thinking skills, continuous improvement).

The issues, which also require to be emphasized, is the need of public awareness manager of continuous development and improvement of their competence.