

PAWEŁ ROMANIUK

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Prawa i Administracji, Katedra Prawa Administracyjnego i Nauki o Administracji

*romaniuk1@wp.pl*

## **Implementation of human rights in the field of communication and development of employees in local government units**

### ***Realizacja praw człowieka w zakresie odpowiedniego motywowania i rozwoju pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego***

#### ABSTRACT

Motivating to work is today an important element affecting the correct approach to employees employed in public administration. Motivating is also one of the most important functions of organization management, and motivating skills are treated as one of the most important managerial competences. Achieving good results depends on the motivational tools existing in the organization, and an appropriate and professional impact on the motivation of employees, most often leads to the implementation of the objectives set by the organization, and contributes to building the loyalty of its members, where an increase is seen effectiveness and employee involvement in the implementation of tasks. Also, the development of any organization depends to a large extent on complex undertakings that concern development of the strategy, development of the organization itself and, above all, development of the staff employed in such organization. In this process, proper training and professional development play an important role. Motivation and development of employees is becoming an important premise for the implementation of fundamental rights that accompany people who perform tasks in public administration. Without proper implementation of these laws, there is no question of proper management of people in the organization. Therefore, this article will point to the reasons for managers to use the model of employee motivation, indirectly influencing their professional development.

#### STRESZCZENIE

Motywowanie do pracy jest dziś ważnym elementem wpływającym na prawidłowe podejście do pracowników zatrudnionych w administracji publicznej. Motywowanie to również jedna z najważniejszych funkcji zarządzania organizacją,

a umiejętność motywowania uważana jest za jedną z ważniejszych kompetencji menedżerskich. Osiągnięcie dobrych rezultatów w pracy zależy bowiem w dużej mierze od istniejących w organizacji narzędzi motywacyjnych, zaś odpowiednie i profesjonalne oddziaływanie na motywację pracowników najczęściej prowadzi do realizacji przez organizację wyznaczonych celów, a także przyczynia się do budowania lojalności jej członków, przy czym dostrzega się zwiększenie poziomu efektywności oraz zaangażowania pracowników w realizację zadań. Również rozwój każdej organizacji uzależniony jest w dużym stopniu od zespolonych przedsięwzięć, które dotyczą rozwoju strategii, rozwoju samej organizacji, a także – czy przede wszystkim – rozwoju zatrudnionego w takiej organizacji personelu. W tym procesie duże znaczenie odgrywa właściwe szkolenie i doskonalenie zawodowe. Motywowanie i rozwój pracowników stają się ważną przesłanką do realizacji praw podstawowych, które towarzyszą ludziom realizującym zadania w administracji publicznej. Bez odpowiedniego wdrażania tych praw nie ma mowy o właściwym zarządzaniu ludźmi w organizacji. Dlatego też artykuł ten będzie wskazywał na przesłanki wykorzystania przez zarządzających modelu motywacji pracowników, co wpływa pośrednio również na ich rozwój zawodowy.

**Keywords:** *management, motivation, employee development, public administration, human rights*

**Słowa kluczowe:** *zarządzanie, motywacja, rozwój pracowników, administracja publiczna, prawa człowieka*

## Wprowadzenie

Współczesne instytucje publiczne, w tym jednostki samorządu terytorialnego, powinny dążyć do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, angażując w ich osiągnięcie swoje wszystkie zasoby. A zatem zasoby ludzkie, ale również zasoby rzeczowe, informacyjne, finansowe czy czasowe. Bez wątpienia, najważniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, czyli wspomniany zasób kadrowy. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej tworzy wartość dodaną, dzięki silniejszemu zaangażowaniu pracowników w realizację zadań czy większej chęci sprostania nowym wymogom stawianym sektorowi publicznemu. Jest to możliwe dzięki właściwemu motywowaniu i zapewnieniu odpowiedniego rozwoju pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego.

Działania te można przeprowadzić za pomocą różnych metod, technik oraz form nauczania, zaś w literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do ich klasyfikowania. Duże znaczenie także zaczyna odgrywać ocena re-

alizowanych szkoleń, która powinna stanowić spójną część procesu szkoleniowego. Najczęściej polega ona na systematycznym gromadzeniu informacji oraz opinii, które są niezbędne do podejmowania trafnych decyzji dotyczących właściwego doboru, wykorzystania oraz możliwej modyfikacji poszczególnych prac realizowanych w ramach szkoleń.

Przedmiotowy artykuł określa niezbędne do zastosowania przez zarządzających administracją samorządową w modelu motywacji pracowników przesłanki, które bezpośrednio wpływają na ich rozwój zawodowy.

## **Istota motywowania pracowników w administracji publicznej**

Motywowanie jest jedną z najistotniejszych funkcji zarządzania każdą organizacją, zaś umiejętność odpowiedniego motywowania uznawana jest współcześnie za jedną z kluczowych kompetencji menedżerskich. Nie od dziś wiadomo, że osiągnięcie widocznych rezultatów w pracy i działalności każdej organizacji zależy bowiem w dużej mierze od zastosowanego modelu motywacji. Taki, niejednokrotnie dość trudny, proces oddziaływania na motywację pracowników, najczęściej prowadzi do osiągnięcia przez organizację założonych celów. Przyczynia się również do kształtowania i budowy lojalności jej członków, a także do podnoszenia poziomu ich efektywności i zaangażowania w powierzane im zadania.

Sam termin „motywacja” odnosi się do łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, które oznaczają „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań” (Bartkowiak, 1997, s. 118). Różne są znaczenia motywacji dla każdego człowieka i w zależności od potrzeb motywacja może znaczyć zupełnie coś innego. Według Stanisławy Borkowskiej motywacja to najczęściej zespół motywów, które wpływają na decyzje człowieka dotyczące konkretnego zachowania. Jest to również podjęcie określonego działania, które ma wywołać zamierzony efekt, chociaż nie zawsze się to udaje (Borkowska, 2004). Patrząc na zagadnienie motywacji z perspektywy przedmiotowej, można założyć, iż analizowana motywacja pracownika zatrudnionego w jednostkach sektora finansów publicznych jest efektem dokładania przez zarządzających wszelkich starań w celu realizacji zaplanowanych zadań. Motywacja taka jest również pewnego rodzaju energią, która odpowiednio dostarczana, wywołuje zamierzone działania, a także podtrzymuje oczekiwane zachowania pracowników (Juchnowicz, 2000, s. 199).

Patrząc na istotę motywacji z poziomu oczekiwań, można założyć, iż ludzie są najczęściej zmotywowani do różnego rodzaju działań, kiedy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi do skutecznego osiągnięcia celu. Takim celem najczęściej jest nagroda, przyjmująca różne postacie i formy, która powinna choć w pewnej części zaspokoić ich potrzeby (Armstrong, 2000, s. 107–108). Ludzie pełniący w organizacji różne role są najczęściej silnie zmotywowani w momencie zdefiniowania określonych celów. Cele te powinny być w takiej sytuacji osiągnięte i zrealizowane, co dowodzi, że ludzie są w stanie motywować się samodzielnie. Nie zawsze taka praktyka w dłuższej perspektywie czasu jest właściwa, gdyż może to wywoływać ze strony pracowników większe oczekiwania na bodźce, i dopiero otrzymanie ich może odpowiednio zachęcić dane osoby do pracy. Najczęstszym jednak sposobem zwiększania aktywności zawodowej pracowników jest zastosowanie symulacji zewnętrznej. Organizacja powinna zatem kształtować takie warunki, w których – za pomocą właściwie dobranych bodźców – można skutecznie osiągać satysfakcjonujący poziom motywacji zatrudnionych w organizacji osób. Trzeba też pamiętać, iż kadra zarządzająca w każdej organizacji, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, wykorzystując przyjęte rozwiązania, powinna tak motywować pracowników, aby byli oni jak najbardziej skuteczni i potrafili wykonywać powierzone im zadania. Aby jednak można było skutecznie wdrożyć powyższe działania, należy najpierw zrozumieć cały proces motywacyjny, którego standardy są uniwersalne dla wszystkich organizacji.

Opierając się na licznych badaniach z zakresu motywacji i jej wpływu na zachowania pracownicze w administracji publicznej, można zauważyć, iż wewnątrz oraz zewnętrzne czynniki motywacyjne są bez wątpienia ze sobą powiązane. Co więcej, pomiędzy tymi czynnikami nieustannie powinny zachodzić różnego rodzaju interakcje wpływające w bezpośredni sposób na odczucia i zachowania ludzi. Proces motywacji według Aleksego Pocztońskiego musi spełnić poniższe warunki (Pocztoński, 2007, s. 203–204):

- motywacja jest tym działaniem, które uświadamia niezaspokojone potrzeby pracownicze;
- motywacja powinna precyzyjnie rozpoznać warunki i możliwości zaspokojenia potrzeb ludzi w organizacji;
- celem motywacji jest podjęcie wszelakich działań skoncentrowanych na realizacji celów;

- odpowiednia motywacja zapewnia lepszą koncentrację na realizacji zadań, które wykonuje każdy pracownik;
- motywacja pozwala ocenić stopień zaspokojenia potrzeb pracowniczych, co w konsekwencji zmierza do świadomego pobudzenia nowych potrzeb lub modyfikacji obecnie występujących.

Poniżej przedstawiono wykres charakteryzujący proces motywacji obserwowany w podmiotach administracji publicznej.

**Rys. 1.**  
**Elementy procesu motywacji**



Źródło: opracowanie własne za: Poczowski, 2007, s. 203.

Głównym celem motywowania w każdej organizacji jest wpływanie na innych. Rolą omawianego wpływu jest przede wszystkim osiągnięcie konkretnego celu. Jak słusznie wskazuje S. Borkowska, osiągnięcie celów motywującego możliwe jest dzięki stworzeniu motywowanemu odpowiednich możliwości realizacji wartości i oczekiwań (Borkowska, 2006, s. 333). Zarządzający muszą też mieć świadomość, iż każdy pracownik, odpowiednio zmotywowany, potrafi zaspokoić swoje potrzeby. Motywacją może być np. dofinansowanie do wyjazdu na urlop czy zakup kursu językowego. Stąd bez wątpienia dla odpowiedniej skuteczności oddziaływań motywacyjnych niezbędne staje się prawidłowe rozpoznanie oczekiwań każdego z pracowników, dużą rolę powinno odgrywać zindywidualizowane podejście do każdego z nich. Oddziaływania motywacyjne stosowane przez przełożonych mogą być przy tym bardziej skuteczne, jeżeli wśród pracowników pojawi się chęć zrozumienia i dostosowanie ich do konkretnych sytuacji (Sekuła, 2008, s. 16–17).

Pojawiające się trudności w odpowiednim motywowaniu pracowników w administracji publicznej wynikają jednak z faktu, iż każdy człowiek ma swoje indywidualne poglądy, w odmienny sposób spostrzega i rozumie

otaczającą go rzeczywistość. Ponadto motywacja nie jest wartością stałą. Zmienia się w zależności od hierarchii ważności odczuwalnych w danej chwili potrzeb. Tymi zmiennymi może być chociażby wiek pracownika, jego doświadczenia życiowe, stan zdrowia czy sytuacja życiowa. Dopiero analiza takich warunków uświadomi, czy mówimy o motywacji materialnej, czy niematerialnej, gdzie motywowanie do pracy należy rozumieć jako proces dynamiczny, uzależniony od powyższych czynników.

## **Modele motywowania pracowników w organizacji**

W teorii nauki o zarządzaniu definiuje się wiele różnych modeli motywacji, które w każdej organizacji tworzą systemy ściśle połączonych ze sobą zmiennych, wyjaśniających powody aktywności ludzi. W tym przypadku można wyodrębnić trzy najbardziej klasyczne modele motywacji, tj.: model tradycyjny, model stosunków współdziałania oraz model zasobów ludzkich. Poniżej zostaną one w sposób bardzo ogólny scharakteryzowane.

Pierwszy z omawianych modeli – model tradycyjny – łączony jest z Frederickiem Taylorem (1856–1915), który stworzył naukową szkołę organizacji pracy. W okresie kiedy tworzył F. Taylor, ludzie byli traktowani jak maszyny do wykonywania zaplanowanych działań. Dużą wagę przykładano wówczas do zdolności maszyn, ich szybkości, niezawodności oraz wytrzymałości, zaś kwestie motywacji pracowników były niestety rzeczą drugoplanową. Dla właścicieli przedsiębiorstw czy fabryk liczyły się przede wszystkim powtarzalność oraz szybkość wykonywania przez pracowników zadań.

Zwolennicy podejścia tradycyjnego uważali, iż praca służy głównie uzyskaniu środków finansowych, niezbędnych do zaspokojenia życiowych potrzeb człowieka. Płaca, jako motywator materialny, jest dla pracowników celem pierwszego rzędu. Posiadanie środków pieniężnych może zapewnić poprawę materialnych, a także społecznych warunków życia. Ówczesni menedżerowie wyznaczyli zatem dość sprytny, ale jakże prosty mechanizm zachęt płacowych służący właściwemu motywowaniu pracowników. Byli oni zwolennikami tezy, iż za większą produkcję robotnik powinien otrzymać wyższe wynagrodzenie. To było także zaczątkiem podejścia do nowego systemu oceny pracy, nazywanego pracą na akord, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniej jakości oferowanych usług. Podejście takie wynikało z założenia, iż robotnicy są leniwi, zaś ich kierownicy potrafią rozumieć ich

potrzeby. To z kolei przyczyniło się do pojawienia się przeświadczenia, iż robotnikom nie powinno się przyznawać prawa do decydowania o przebiegu własnej kariery zawodowej. Zarządzający fabrykami uważali również, iż od robotników nie powinno się wymagać ani jakiegokolwiek inicjatywy, ani wierzyć w ich poczucie odpowiedzialności za powierzone im mienie czy pracę. Idea taylorizmu skoncentrowana była jedynie na motywowaniu materialnym. Badano wówczas, jak uważa Józef Penc, mechaniczne ujęcie zachowania się człowieka w organizacji, którego niestety cechuje niski poziom motywacji wewnętrznej oraz przekonanie o czytelności techniki, a także racjonalność podejmowanych decyzji (Penc, 1996, s. 179–180).

Drugi model, nazywany modelem stosunków współdziałania – kojarzy się, i oczywiście bardzo słusznie – z koncepcją stosunków międzyludzkich. Można tutaj śmiało utożsamiać go z ideą *Human Relations*. Początki tego nurtu rozpoczęły się wraz z pracami badawczymi prowadzonymi od 1927 r. pod kierunkiem Eltona Mayo w zakładach Western Electric Company w Hawthorne. Prowadzone przez E. Mayo badania pokazały, iż pracownicy wpływają na siebie wzajemnie. Dowiódł on również, iż przynależność do zespołu, a także związany z tym status społeczny mogą okazać się ważniejsze niż dobre warunki pracy czy możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia, co oczywiście wydaje się zaskakujące (Franke, Kaul, 1978, s. 638).

Przedstawiciele tej szkoły zarządzania uznali, słusznie zresztą, iż najlepszym sposobem motywowania pracowników jest wzbudzenie u nich poczucia przynależności do organizacji, a także przekonania o ważności i przydatności wykonywanej przez nich pracy. Przyjęto też założenie, że najlepszym sposobem motywowania jest wytworzenie u pracowników poczucia użyteczności oraz zapewnienie im zaspokojenia potrzeb społecznych. Naturalną przesłanką takiego podejścia są najczęściej różne typy oddziaływania motywacyjnego na pracowników. Można zauważyć, iż kluczowym zadaniem zarządzających było przekonanie, że wszyscy pracownicy powinni mieć przeświadczenie, że są ważni i potrzebni. To wzmocni wśród nich poczucie własnej wartości oraz potrzebę uczestnictwa w organizacji (Sikora, Kopertyńska, 2009). Dość ważne w procesie motywowania są również drożne pionowe kanały komunikacyjne, które powinny być dostępne dla pracowników. To zapewni im lepszą wiedzę z zakresu funkcjonowania organizacji, w której są zatrudnieni, a także możliwość swobodnego wyrażania własnych opinii na tematy dla nich ważne. W ramach modelu stosunków

współdziałania pracownikom dano możliwość podejmowania istotnych decyzji na ich stanowiskach pracy. Gdy jednak zarządzający uświadomili sobie istotność funkcjonowania grup nieformalnych, skoncentrowali uwagę na zastosowaniu systemowych bodźców motywacyjnych skierowanych do większej grupy osób (Juchnowicz, 2000, s. 208). W praktyce okazało się niestety, że koncepcja szkoły stosunków międzyludzkich, podobnie jak wcześniejszy model tradycyjny, nie jest kompletnym i wystarczającym opisem potrzeb motywacyjnych pracowników w organizacji.

Natomiast model zasobów ludzkich wiąże się z koncepcją większej współpracy oraz zachęcania pracowników do rozwijania własnej kreatywności oraz dążenia do szerszego zakresu odpowiedzialności za działania. Zadaniem zarządzających jest tutaj aktywne zachęcanie do współuczestnictwa oraz tworzenie takiego środowiska pracy, które umożliwi skuteczne wykorzystanie zasobów ludzkich (Griffin, 2004, s. 520). Model zasobów ludzkich wskazuje przy tym, iż pracownicy niejednokrotnie poszukują inspiracji w pracy, zaś kadra zarządzająca widzi ich talenty mogące zaowocować w przyszłości. Główne założenia tego modelu wskazują, iż przełożeni powinni rozważyć budowę systemu motywacyjnego opartego na typowo podmiotowym traktowaniu podwładnych. Należy też zastanowić się nad integracją celów pracownika z celami organizacji, czemu mogą służyć samozarządzanie oraz partycypacja decyzyjna, integracja celów podwładnego z celami organizacji, samokontrola, samokierowanie oraz partycypacja w wyznaczaniu długookresowej strategii działania (Juchnowicz, 2000, s. 209). Twórcy tej teorii starali się znaleźć odpowiedzi na pytania o to, jakie potrzeby ludzie chcą realizować dzięki pracy zawodowej, a także co zachęca ich do rozmaitych form aktywności. Głównym założeniem są różne potrzeby pracowników, które chcą oni zaspokoić, zaś instrumentem niezbędnym do tego jest ich praca zawodowa (Sekuła, 2008, s. 18). Do najbardziej popularnych teorii w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi należą m.in. hierarchia potrzeb Abrahama Masłowa, dwuczynnikowa teoria potrzeb Fredericka Herzberga czy teoria potrzeb Clayтона Paula Alderfera, zwana najczęściej teorią ERG (Pocztowski, 2007, s. 2004).

Trzeba też wskazać tutaj współczesne teorie procesu, które dotyczą metod kształtowania się motywacji (Griffin, 2004, s. 523). Takie podejście skoncentrowane jest szczególnie na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają określone aspekty zachowań do realizacji swoich potrzeb, a także jakie emocje towarzyszą im po osiągnięciu zamierzonych celów. Najważniejsze teorie, które



składają się na takie podejście, to teoria oczekiwań oraz teoria sprawiedliwości (Zajac, 2007, s. 115). Zgodnie z teorią oczekiwań system motywacji uzależniony jest od tego, w jaki sposób człowiek czegoś pragnie oraz jakie jest oczekiwane prawdopodobieństwo osiągnięcia danej potrzeby (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, s. 441). Natomiast John Stacey Adams zdefiniował teorię sprawiedliwości, według której kluczowym czynnikiem motywacji związanej z efektywnością oraz satysfakcją z pracy jest zindywidualizowana ocena pracownika pod kątem otrzymania nagrody. W tej teorii funkcjonuje przeświadczenie, że każdy pracownik jest traktowany tak samo jak pozostałe osoby organizacji, które są w identycznej sytuacji (Stevenson, 2002, s. 11–12).

## **Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego**

Rozwój każdej organizacji, w tym jednostek samorządu terytorialnego, zależny jest od powiązanych ze sobą działań obejmujących rozwój strategii, samej organizacji oraz przede wszystkim zatrudnionych pracowników. W tej części omówiony zostanie jedynie zarys podejmowanych ze strony zarządzających inicjatyw w zakresie rozwoju pracowników.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania rozwoju zespołu, należy proces ten powiązać z budowaniem kompetencji pracowniczych. Zdaniem A. Pocztowskiego kompetencje obejmują „ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny” (Pocztowski, 2007). Natomiast według opinii Tadeusza Oleksyna kompetencje to nic innego jak „ogół cech pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy zatrudniającej” (Oleksyn, 2006, s. 19). Inną ciekawą opinię o kompetencjach wskazuje Levy-Leboyer. Według tego badacza kompetencje są spójnym mechanizmem wykorzystania wszystkich zdolności pracowników, ich wiedzy i umiejętności, które łącznie dostarczają organizacji zapewnienia, iż wszelkie założenia zostaną pomyśle osiągnięte. I jest to możliwe właśnie dzięki pracownikom, którzy wspierają organizację w realizacji celów w duchu jej strategii i kultury (Levy-Leboyer, 1997, s. 19).

Dość ważnym elementem rozwoju pracowniczego w jednostkach samorządu terytorialnego jest system szkoleń. Sam proces przygotowania i realiza-

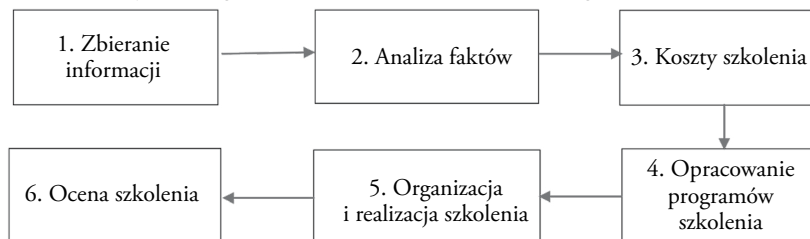
cji szkolenia wymaga opracowania i wdrożenia właściwego algorytmu, czyli wyznaczenia kolejnych etapów działania (Walkowiak, 2013, s. 183). Można zatem przyjąć, iż omawiany proces szkoleniowy można podzielić na trzy zasadnicze etapy:

- etap organizacyjny, gdy silnie wspiera się uczestników przed konkretnym szkoleniem;
- etap edukacyjny, stanowiący mocne wsparcie dla uczestników szkolenia;
- etap dyfuzyjny, będący pożądanym wsparciem dla uczestników szkolenia, niezbędnym do zastosowania zmian na stanowisku pracy (Bramley, 2007, s. 49).

Poniżej przedstawiono etapy realizacji i przygotowania szkolenia pracowniczego. Trzeba jednak zaznaczyć, iż proces ten ma charakter uniwersalny, zaś każda organizacja we właściwy sobie sposób dany proces może rozbudować i swobodnie kształtować odpowiednio do swoich potrzeb.

### Rys. 2.

#### Etapy realizacji i przygotowania szkolenia pracowniczego



Źródło: zaadaptowane za: Walkowiak, 2000, s. 31.

Bardzo istotne jest, aby w jednostkach samorządu terytorialnego system szkoleń odbywał się na zasadzie tzw. sprzężenia zwrotnego (ang. *feedback*). Proces ten polega na dostarczeniu pracownikom informacji zwrotnej dotyczącej efektów ich pracy, zaś proces ten powinien być spójny i zgodny z metodyką AID (Landsberg, 1999, s. 41–45). Metodyka AID powinna zatem dotyczyć w szczególności poniższych elementów. W przypadku pierwszego, nazywanego działaniem (*A – Actions*), powinno się rozważyć podejmowanie przez szkolonego działań (wiedzy), a także należy scharakteryzować zachowania pracownika. Drugi element, definiowany etapem wpływu (*I – Impact*) pokazuje, iż należy zastanowić się nad zachowaniem pracowników po od-

byciu przez nich szkolenia, a także powinno się poznawać ich oczekiwania, bez próby ich oceny. Ostatni obszar, nazwany etapem pożądaných rezultatów (D – *Desired outcome*), wskazuje, iż celem nadrzędnym opisywanego podejścia jest wykorzystanie wiedzy pracowników w proces efektywniejszego i skuteczniejszego sposobu realizacji przydzielonych im zadań.

Trzeba też zaznaczyć, iż Olive Lundy i Alan Cowling wyszczególniają jakże istotne etapy procesu szkolenia (Lundy, Cowling, 2000, s. 15). Co więcej, według tych autorów system szkoleniowy jest działaniem niezwykle analitycznym i zintegrowanym, pod warunkiem jednak, że spełnia 5 poniższych przesłańek, tj.:

- określa potrzeby szkoleniowe, a także wskazuje najważniejsze cele szkoleń;
- wyodrębnia odpowiednie metody oraz techniki szkolenia wraz z podnoszeniem kwalifikacji pracowniczych;
- posiada precyzyjnie opracowany program szkoleniowy dostosowany do indywidualnego rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników;
- realizuje precyzyjnie zaplanowane działania;
- dokonuje analizy i oceny programu.

Ponadto należy żywić przeświadczenie, iż każda ocena szkolenia powinna zawsze tworzyć integralny obszar powiązany z procesem kształcenia (szkolenia). Samorządy terytorialne także powinny mieć na uwadze, że duży akcent kładzie się na ocenę danego szkolenia i późniejszą jego przydatność w codziennej pracy każdego pracownika. O tym już ponad 10 lat temu wspominał Peter Bramley, który uważał, że ocena szkolenia skupiona jest na „systematycznym gromadzeniu informacji i opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu” (Bramley 2007, s. 17). Ocenę taką powinni przeprowadzić zarządzający, którzy muszą traktować ją jako analizę przydatności i aktualności szkolenia. Ocena taka powinna być również szczegółowa i kompleksowa. Spełniając powyższe warunki, można prawidłowo opracować wnioski, a także sugestie, które prowadzą do zwiększenia efektywności szkoleń. Może się to odbyć poprzez m.in.:

- wskazanie zasad celowego doboru uczestników konkretnego szkolenia;

- modyfikację programów oraz treści nauczania, tak aby były one dopasowane do potrzeb odbiorców;
- formułowanie wniosków metodycznych niezbędnych do prawidłowej diagnozy przeprowadzonego szkolenia;
- zachęcanie pracowników do samodoskonalenia oraz wykładowców przeprowadzających szkolenia do doskonalenia zawodowego;
- usprawnienie kierunków działań, przybierające najczęściej charakter organizacyjny oraz zarządczy;
- zaprojektowanie oraz wdrażanie modelowych rozwiązań organizacyjnych i planistycznych;
- zapewnienie pożądaných materiałów dydaktycznych i metodycznych, wykorzystywanych w procesie ciągłego doskonalenia pracowników.

Można też przywołać coraz częściej stosowaną w administracji samorządowej metodę oceny szkolenia zaproponowaną przez Michaela Armstronga. Jest ona jednak trudna w realizacji, podlega na analizie na czterech poziomach według tzw. modelu D.L. Kirkpatricka (Armstrong, 2000, s. 467–468). Poziomami tymi są:

- poziom 1 (reakcji), na którym dokonywana jest ocena przebiegu szkolenia; uwzględnia się tutaj przede wszystkim wykładowców prowadzących zajęcia, jakość materiałów, czas i termin organizacji szkolenia, bazę dydaktyczną czy poziom spełnienia oczekiwań pracowników;
- poziom 2 (uczenia się), gdzie dokonuje się badania poziomu przyswojenia nowych kompetencji i umiejętności;
- poziom 3 (zachowań), na którym analizie podlegają zachowania uczestników szkoleń w miejscu pracy; obserwacji takich dokonuje się już po odbytym szkoleniu;
- poziom 4 (efektów, rezultatów oraz wyników), podczas którego dokonuje się oceny efektywności szkoleń, szczególnie pod kątem korzyści, jakie uzyskuje każda organizacja w wyniku zrealizowanych szkoleń.

## Podsumowanie

Motywowanie do pracy każdego członka organizacji jest dziś kluczowym działaniem, stanowiącym element właściwego podejścia do pracowników zatrudnionych w administracji publicznej. Motywowanie to również istotny

i coraz częściej świadomie stosowany sposób zarządzania organizacją. To także umiejętność uznawana za jedną z ważniejszych kompetencji zarządczych.

Brak odpowiedniego motywowania powoduje, iż zaangażowanie pracowników nie jest utrzymywane na wysokim poziomie. Bez odpowiedniego rozwoju pracowników system motywacyjny też nie spełnia swoich funkcji. Dlatego współczesne organizacje powinny traktować indywidualnie każdego pracownika. Jak wiemy, niestety nie zawsze jest to możliwe. Brakuje środków finansowych, nie zawsze podejmowane są odpowiednie decyzje czy zwyczajnie brakuje chęci liderów do wdrażania procesów motywacyjnych. Jednak aby sektor publiczny cechowała transparentność, zaś usługi oferowane przez podmioty administracji publicznej były na wysokim poziomie, należy skoncentrować się na potrzebach i oczekiwaniach pracowników. Należy dostarczyć im odpowiednie bodźce, które zmotywują ich do pracy. Przyniesie to w przyszłości każdej organizacji sukces a zaufanie społeczne stanie się udziałem całej administracji publicznej, w tym administracji samorządowej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Bartkowiak, G. (1997). *Psychologia zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bramley, P. (2007). *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków: Dom wydawniczy ABC a Wolters Kluwer business.
- Borkowska, S. (2004). *Motywowanie dziś i jutro; główne problemy*. W: S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
- Borkowska, S. (2006). *Motywacja i motywowanie*. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: PWN.
- Franke, R.H., Kaul, J.D. (1978). *The Hawthorne experiments: First statistical interpretation*, „American Sociological Review” nr 43(5).
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M. (2000). *Motywowanie w toku pracy*. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Poltext.
- Landsberg, M. (1999). *Tao szkolenia*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa: Poltext.

- Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Warszawa: PWE.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa: PWE.
- Sikora, J., Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Stevenson, N. (2002). *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Warszawa: Liber.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Walkowiak, R. (2013). *Rozwój pracowników*. W: R. Walkowiak, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, A.J. Kozłowski, S. Stachowska (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Włocławek: Wydawnictwo Expol.
- Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.