TADEUSZ KOWALSKI

WYBRANE ASPEKTY SZKOLEŃ W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM

Wstęp

Szkolenie jako podstawa rozwoju jest jednym z elementów racjonalnego modelu zarządzania potencjałem społecznym wg Moniki Kostery[1], poza tym ułatwienie pracownikowi podnoszenia kwalifikacji przez pracodawcę jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy[2]. Znaczenie profesjonalnej administracji lokalnej jest powszechnie dostrzegane, jednak obecnie nie istnieje system kształcenia w formie zorganizowanej, odbywa się poprzez dorywcze kursy i szkolenia, a młode kadry są przygotowywane w różnych szkołach o bardzo różnych programach[3]. Z tego powodu, przy braku odgórnych wytycznych, celowym wydaje się rozważenie warunków, jakie szkolenia powinny spełniać, aby zakończyły się powodzeniem, to znaczy zostały pozytywnie ocenione przez zaangażowane podmioty, a przede wszystkim przez społeczność lokalną, dostrzegającą ich wpływ na powszechny rozwój.

1. Podstawowe definicje

Zgodnie ze słownikową definicją **„szkolić”** oznacza uczyć, dokształcać kogoś w określonej dziedzinie, zwykle w trybie skróconym, na kursach, poprzez cykl wy-

[1] obejmującego poza tym planowanie, rekrutacje i selekcję, ocenę, wynagrodzenie, zob. M. B. Rękawek – Pachwicewicz, *Procedury kadrowe w polskim samorządzie terytorialnym w świetle regulacji prawnych*, [w:] *Rozwój kadr*..., str. 248.

[2] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, (Dz.U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141, tekst jednolity), art. 17.

[3] *Samorząd i demokracja lokalna. Osiągnięcia, zagrożenia, dylematy*, red. J. Regulski, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2002, str. 21.

kładów z jakiegoś przedmiotu[4]. W literaturze spotkać można liczne definicje szkoleń, z których przykładowe zostały niżej przytoczone:

- M. Armstrong – **szkolenie** oznacza zastosowanie systematycznych i zaplanowanych działań w celu wywołania procesu uczenia się, definiowanego jako proces nabywania nowej wiedzy, umiejętności i zdolności[5];
- R. Harre, R. Lamb **– szkolenie** to forma aktywności zaprojektowana w celu wzbogacenia wiedzy, umiejętności czy zdolności uczestników lub dla zmiany ich postaw i zachowań społecznych w jakimś określonym kierunku[6];
- A. Pocztowski – **szkolenie** zawodowe to ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji[7];
- M. Łaguna – **szkolenie** najczęściej oznacza rozwijanie umiejętności u osób dorosłych, zwłaszcza podnoszenie kompetencji związanych z wykonywaną pracą lub umożliwiających podjęcie nowego zawodu[8];
- Glossary of Training Terms **– szkolenie** to systematyczne nabywanie i doskonalenie wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do skutecznego wykonywania danego zadania lub danej pracy[9].

Ogólnie można stwierdzić, że szkoleniem jest każda ustrukturalizowana forma kształcenia pracownika, której celem jest podniesienie poziomu jego kompetencji. Szkolenie może być realizowane przez trenerów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a także przez samego pracownika przy wykorzystaniu dostępnych materiałów szkoleniowych w formie papierowej bądź elektronicznej[10]. Szkolenie ma na celu niwelowanie różnic między obecnym a pożądanym stanem wiedzy[11], ale także rozwinięcie innych składowych kompetencji, zdolności uczenia się i podniesienie efektywności pracy innych osób.

Wspomniana w definicjach systematyczność, uporządkowanie, celowość i planowość szkoleń wskazują na konieczność dostrzegania **systemu szkoleń**, rozumianego jako zespołu elementów, czyli ludzi, infrastruktury dydaktycznej, zasobów materiałowych, metod i form szkolenia oraz ułatwień, wchodzących

---

[4] *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, str. 991.
[5] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, str. 497.
[6] R. Harre, R. Lamb, *The encyklopedic dictionary of psychology*, London 1988, s. 640; za: M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, str. 13.
[7] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 225.
[8] M. Łaguna, *Szkolenia*, s. 13.
[9] *Glossary of Training Terms*, 1971, str. 29, za: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, str. 116.
[10] *Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce*, kwiecień 2004, str. 9.
[11] Z. Dobrowolski, *Szkolenie pracowników*, Organon, Zielona Góra 2002, str. 90.

z sobą w rozmaite interakcje w czasie realizacji założonego celu[12]. Niezbędnym warunkiem sprawnego działania systemu szkoleniowego jest **kultura szkoleniowa**, którą należy utożsamiać ze środowiskiem w którym dostrzega się duże znaczenie szkoleń i ich powiązanie ze strategią organizacji, a wszyscy pracownicy mają szansę poprzez szkolenie rozwijać swoje umiejętności i kompetencje[13].

Zaprezentowane czynniki sprzyjające powodzeniu szkoleń, określeniu ich jako sprawne, efektywne, niezbędne, wynikają z wniosków wysuwanych przez teoretyków i praktyków szkoleń. Następnie przedstawiono charakterystyczne cechy szkoleń samorządu terytorialnego.

2. Warunki powodzenia szkoleń

Rozwój organizacji jest uzależniony od działań w zakresie rozwoju strategii, rozwoju organizacji, rozwoju personelu, które jako komplementarne procesy służą powstaniu organizacji uczącej się[14]. Szkolenie, jako jeden z instrumentów rozwoju personelu, powinno w jasny, zrozumiały dla pracowników sposób wynikać z misji i strategii organizacji. W tym celu niezbędne jest odpowiednie opracowanie planów strategicznych, przełożenie ich na plany operacyjne. Dzięki temu możliwe stanie się opracowanie profili kompetencyjnych dla każdego stanowiska. **Kompetencje** to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa (wg T. Rostkowskiego)[15]. Możliwość dostrzeżenia przez każdego pracownika swojego miejsca w organizacji, znaczenia podnoszenia konkretnych kompetencji poprzez konkretne szkolenia dla sukcesu całości, wpływa pozytywnie na motywację, samoocenę, zwiększając skuteczność programów rozwojowych. Dodatkowo, szczegółowe cele ułatwiają bieżącą i końcową kontrolę wykonania. Tylko w takiej sytuacji, powiązania potrzeb szkoleniowych z potrzebami organizacji i pracowników, można mówić o zarządzaniu szkoleniami[16]. Przykładu przełożenia misji na poszczególne poziomy hierarchii celów przez organizację publiczną dostarcza Państwowy Urząd Odpowiedzialności Stanów Zjednoczonych (GAO) (rys. 1.).

---

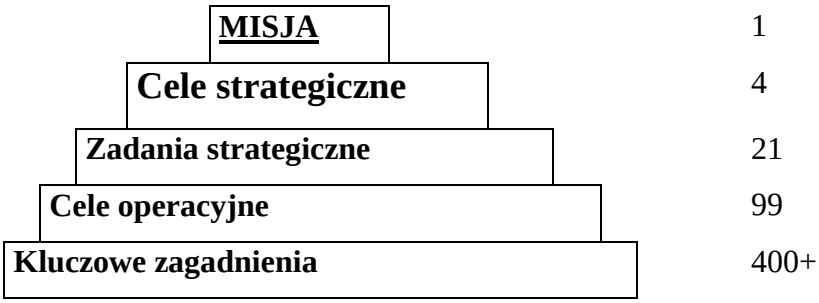
[12] W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 142.

[13] A. Knight, M. Nestor, *A glossary of Australian vocational education and training terms*, National Centre for Vocational Education Research Ltd, Kensington Park 2000, str. 39.

[14] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 217; W.H. Staehle, *Human Resource Management und Unternehmungsstrategie*, Mitteilungen der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 3, za: E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, str. 28.

[15] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, str. 90.

[16] G. Filipczak, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, str. 136.



Rys. 1. Hierarchia celów w Państwowym Urzędzie Odpowiedzialności Stanów Zjednoczonych

Źródło: opracowanie na podstawie „GAO Performance and accountability report 2004", str. 10.

Przykładowo Strategia Rozwoju Częstochowy w oparciu o wizję formułuje podwójną misję, następnie 2 cele generalne, 5 celów strategicznych, 26 kierunków działania, z których 6 rozbito na 33 zadania[17].

Z kolei Strategia Rozwoju Miasta Gliwic zawiera wizję złożoną z 5 elementów, misję, 3 cele strategiczne (z 60 miernikami), rozbite na 15 celów kierunkowych, którym z kolei przyporządkowano 64 działania operacyjne oraz 73 mierniki realizacji celu[18]. Szczegółowość i jasność celów organizacji umożliwia zgodne z nimi prowadzone szkoleń[19].

W przypadku tak szczegółowego określenia wymagań względem całości organizacji i jej fragmentów, łatwo określić wymagania kompetencyjne od pracowników, a po ewentualnym określeniu luki kompetencyjnej, podjąć decyzję o szkoleniu z konkretnego tematu.

Zgodnie ze słowami prof. Zdzisławy Janowskiej „strategia szkolenia jest wynikową strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która z kolei jest nierozerwalnie związana ze strategią ogólną organizacji"[20]. Korzyścią płynącą z takiej sytuacji powinno być stworzenie właściwego klimatu dla uczenia się, co uznaje się za kluczowy czynnik wpływający na transfer do organizacji rozwiniętych po szkoleniu kompetencji[21].

---

[17] *Częstochowa 2010. Strategia Rozwoju Miasta*, Częstochowa 2003.

[18] *Zaktualizowana Strategia Rozwoju Miasta Gliwic na lata 2002-2022*, Gliwice 2004.

[19] Zob. J. Sztukowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej: Urząd Miejski w Gliwicach*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Drugi zestaw studiów przypadków*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 263.

[20] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, str. 141; zob. Z. Dobrowolski, *Szkolenie pracowników*, str. 14.

[21] Zob. H. Kim, *The influence of organizational politics and power on training transfer*, artykuł pobrano dnia 15 lutego 2006 r. ze strony internetowej www.iupui.edu, str. 2.

3. Cykl zorganizowany szkoleń

Literatura przedmiotu dostarcza przykładu wielu kroków w podejmowaniu szkoleń, których liczba wynika przede wszystkim z umowności przyjętych pojęć. Nie jest ważna liczba etapów, które przecież w praktyce są pojęciem płynnym, jednak sama świadomość cyklu szkoleniowego, który powinien charakteryzować się systematycznością, ciągłością, dynamiką oraz partycypacyjnością.

Systematyczność oznacza zaplanowanie w celu zaspokojenia specyficznych wymagań[22], zwraca się też uwagę na możliwość grupowania czynności szkoleniowych w logiczne etapy poddające się zarządzaniu[23]. Poprzez **ciągłość** rozumie się szkolenie nie będące jednorazową akcją, sporadycznym działaniem, lecz stanowiące system ustawicznego szkolenia[24], dzięki czemu organizacja jest zawsze odpowiednio przygotowana do zachodzących zmian. **Dynamika** procesu szkoleniowego oznacza, że poszczególne etapy i procedury postępowania wynikają jedne z drugich, są ze sobą sprzężone oraz podatne na ciągłe zmiany. **Partycypacyjny** charakter odnosi się do współtworzenia całego programu przez kierownictwo organizacji, organizatorów szkolenia, wykładowców oraz uczestniczących w szkoleniu[25].

M. Armstrong wyszczególnia cztery etapy szkolenia systematycznego[26]:

1. określenie potrzeb szkoleniowych,
2. zdecydowanie, jakiego rodzaju szkolenie może zaspokoić te potrzeby,
3. wykorzystanie doświadczenia i wiedzy szkoleniowców do zaplanowania i przeprowadzenia szkoleń,
4. monitorowanie i ocena szkolenia dla uzyskania pewności, że było ono skuteczne.

Cykl systematycznego uczenia A. Pocztowskiego obejmuje[27]:

1. określenie potrzeb szkoleniowych w planowanym okresie,
2. opracowanie planów szkoleń obowiązkowych i fakultatywnych,
3. realizacja zaplanowanych szkoleń,
4. ocena przebiegu i efektów szkoleń.

Z kolei, M. Kostera wyróżnia tylko trzy etapy kształcenia i rozwoju personelu[28]:

1. ustalenie potrzeb indywidualnych i organizacyjnych,
2. podjęcie decyzji o formie, metodach i poziomie kształcenia,

---

[22] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 499.
[23] Z. Dobrowolski, *Szkolenie pracowników*, str. 33.
[24] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 226.
[25] E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, str. 30.
[26] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 499.
[27] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 226.
[28] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, str. 110.

3. ocena efektywności działań.

Inny cykl jest podstawą **Systematycznego Podejścia do Szkoleń** (*Systematic Approach to Training* SAT), będącego sprawną, logiczną metodą określania i zapewnienia wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych na danym stanowisku pracy. SAT składa się z 5 etapów: analiza, planowanie, organizowanie, przeprowadzenie oraz ocena szkolenia[29].

Powyższe etapy wg różnych autorów świadczą z jednej strony o elastyczności programu szkoleniowego, ale też zwraca uwagę ich pokrewieństwo semantyczne[30]. Poniżej przybliżono etap pierwszy i ostatni, nie tyle chcąc podkreślić ich dominujący wpływ na powodzenie szkolenia, ale raczej z powodu częstych zaniedbań w tych obszarach.

4. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych

Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS) rozpoczyna proces szkoleniowy. **Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych** to ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników firmy oraz firmy jako całości[31]. **Analiza potrzeb szkoleniowych** następuje po rozpoznaniu, polega na określeniu najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokojenia potrzeb[32]. Analiza potrzeb służy ustaleniu czy szkolenia mogą rozwiązać istniejący problem, a jeśli tak, to jaka forma, tematyka byłyby najodpowiedniejsze. Przyczyną nieprawidłowej pracy w organizacji może być niewłaściwy nadzór, przestarzałe narzędzia pracy, zły system motywacji, niska jakość materiałów, błędne projektowanie czy brak umiejętności i wiedzy pracowników. Zasadniczo tylko w tym ostatnim przypadku szkolenie przyniesie spodziewane rezultaty[33]. Analiza ma też inną zaletę, gdyż wg słów L. Rae „im lepiej określona jest istniejąca sytuacja, tym lepiej zostaną zaprojektowane programy szkoleniowe i tym łatwiejsze będzie dokonanie oceny”[34].

Przeprowadzenie RAPS jest powszechnie akcentowane, jako ważny element procesu szkoleniowego, jednocześnie z powodu kosztowności, długiego czasu badania oraz trudności z pełną analizą, niewiele organizacji może sobie na niego pozwolić[35]. Znaczenie wartości RAPS polega na tym, że[36]:

---

[29] *General Guidelines for SAI Trainers*, INTOSAI DI, dokument pobrano dnia 10 marca 2006 r. ze strony internetowej www.idi.no, str. 6; W.H. Lowthert, *Introduction to the Systematic Approach to Training*, artykuł pobrano dnia 15 lutego 2006 r. ze strony internetowej www.alwaysimproving.com, str. 1.

[30] Bardziej uszczegółowiony proces szkolenia podaje m.in. L. Rae *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, 1999, str. 27; proces szkolenia przystosowany do administracji samorządowej przedstawia *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, red. J. Bober, A. Władyka, M. Zawicki, MSAP, Kraków 2004, str. 72-74.

[31] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 14.

[32] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 14.

[33] Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, str. 438-439.

[34] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 33.

[35] Zob. M. Łaguna, *Szkolenia*, str. 59-61.

- potwierdza lub zaprzecza istnienie problemu,
- pozwala ustalić, czy szkolenie jest konieczne,
- zapewnia efektywny przebieg szkolenia,
- zmniejsza koszty dzięki podjęciu właściwych działań, dzięki znalezieniu właściwego rozwiązania istniejących problemów, niekoniecznie szkolenia.

W literaturze spotyka się różne sposoby uszczegóławiania analizy potrzeb. Najczęściej wspomina się o trzech poziomach: organizacji, zespołów (działów, funkcji, zawodów) oraz indywidualnych potrzeb pracowników[37]. Podobną klasyfikację prezentują T. Boydell i M.Leary, wskazując jednocześnie, że każda potrzeba powinna zostać przeanalizowana na trzech poziomach efektywności[38]:

- poziom wdrażania – odnosi się do dobrego wykonywania pracy, potrzeby szkoleniowe pojawiają się przy stwierdzeniu rozbieżności między istniejącymi a wymaganymi kompetencjami,
- poziom doskonalenia – dotyczy lepszego wykonywanie pracy, podnoszenia standardów zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji,
- poziom wprowadzenia innowacji – szukanie nowych i lepszych sposobów wykonywania pracy, co często wiąże się z radykalnymi zmianami.

Często na drugim poziomie analizy wskazuje się nie na zespół, lecz na zadania[39]. **Analiza organizacji** pozwala dostrzec jej potrzeby strategiczne, warunkujące rozwój potencjału pracy. Niezbędne jest rozpoznanie takich elementów, jak: otoczenie zewnętrzne, stopień realizacji wyznaczonych celów, zasoby ludzkie, analiza wyników, klimat organizacyjny. **Analiza zadań** polega na określeniu ważności, częstotliwości występowania oraz trudności działań wykonywanych na konkretnym stanowisku pracy[40]. **Analiza osobowa** skupia się na kompetencjach pojedynczego pracownika, określeniu istniejących kwalifikacji oraz możliwości rozwojowych. Porównanie analizy zadań i osób pozwala na identyfikację rozbieżności pomiędzy wymaganiami a rzeczywistymi rezultatami pracowników oraz określenie przyczyn tej sytuacji, co umożliwi opracowanie środków zapobiegawczych, np. w postaci szkoleń.

M. Kostera zwraca uwagę na konieczność analizy potrzeb w perspektywie czasowej, poprzez porównanie obecnych kompetencji, z poziomem kompetencji

---

[36] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 15-16.

[37] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 501; M. Łaguna, *Szkolenia*, str. 64; zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 218.

[38] T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 14.

[39] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K. Makowski, SGH, Warszawa 2002, str. 370-375; *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, str. 123.

[40] Posłużyć się tu można macierzą DIF, zob. Z. Dobrowolski, *Szkolenie pracowników*, str. 41; *Training and Educational Leader Self Assessment: a tool for systematically determining the development needs of training and educational leaders*, 1998, pobrano dnia 11 marca 2006 r. ze strony internetowej www.e-lead.org, str. 2.

pożądanych obecnie, w bliższej i dalszej przyszłości. Porównanie przeprowadza się na trzech poziomach[41]:

- interes organizacji, jej sytuacja bieżąca i plany rozwojowe, kultura organizacyjna,
- perspektywa danego stanowiska pracy, niezbędne umiejętności i kwalifikacje,
- interes obecny i przyszły pracownika.

Spotkać można także inne klasyfikacje, np. R. Dilts skupia się bardziej na pracownikach i wyróżnia pięć obszarów analizy: stanowisko pracy, zachowanie osoby, jej możliwości, przekonania, poczucie tożsamości. Dodatkowo analizuje się też poczucie powołania i indywidualnej misji[42]. Przykładu dywersyfikacji potrzeb szkoleniowych dostarcza firma Pirelli, w której na potrzeby szkoleniowe wyodrębniono siedem grup pracowników, m.in. nowo zatrudnionych, absolwentów, kierowników różnych szczebli zarządzania i specjalistów, przygotowując dla nich różną ofertę szkoleniową[43].

5. Ocena szkoleń

Ocena szkolenia wg A.C. Hamblina to „próba uzyskania informacji na temat wyników programu szkoleniowego oraz oceny wartości szkolenia w świetle tych informacji”[44]. Dostarcza informacji o efektywności, zasadności ekonomicznej szkolenia, wskazuje na możliwości udoskonalenia w przyszłości, stanowi więc punkt wyjściowy dla modyfikacji systemu szkoleniowego i następnych szkoleń.

Najpopularniejszy model szkolenia, składający się z czterech poziomów, został opracowany przez D. Kirkpatricka[45]:

A. **Reakcja** – mierzy zadowolenie uczestników danego szkolenia. Reakcja pozytywna nie warunkuje właściwego przyswojenia treści szkoleniowej, może wynikać z powodów pozamerytorycznych (atrakcyjne położenie miejsca szkolenia, imprezy rozrywkowe, itp.), jednak negatywne odpowiedzi uczestników zmniejszają motywację do nauki, zakłócają program szkoleń, mogą pogorszyć relacje między organizatorem szkoleń a wynajmującą organizacją.

B. **Uczenie się** – odnosi się do ustalenia rzeczywistego przyrostu kompetencji i porównania go z celami, korzystając z testów lub obserwacji. Testy przepro-

[41] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, str. 111.
[42] Agnieszka Szkop-Gwiazda, *Diagnoza potrzeb szkoleniowych w oparciu o poziomy neurologiczne R. Diltsa*, artykuł pobrano dnia 11 marca 2006 r. ze strony internetowej www.kadry.izinfo.pl.
[43] Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, 1998, za: Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 143.
[44] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 511.
[45] D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001, str. 40-45, i nast.; M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, PWSZ w Legnicy, Legnica 2002, str. 44-45.

wadzone przed szkoleniem stanowią element motywujący, ułatwiają ocenę, zwracają uwagę na kluczowe aspekty szkolenia (co może jednak być też wadą, gdy pracownicy zlekceważą inne zagadnienia). Można tu także wykorzystać grupy kontrolne, czyli podział pracowników na osoby biorące i niebiorące udziału w szkoleniu.

C. **Zachowanie** – zakres w obrębie którego następuje zmiana w postępowaniu osoby na skutek szkolenia. Wystąpienie zmiany nie jest automatycznym rezultatem pozytywnej reakcji na szkolenie i nabycia kompetencji. W tym celu niezbędne jest spełnienie czterech warunków: osoba musi chcieć się zmienić, musi wiedzieć co i jak robić, musi pracować w sprzyjającej atmosferze, powinna być nagradzana za każdą pozytywną zmianę.

D. **Wyniki** – poziom ten dotyczy ostatecznych efektów osób uczestniczących w szkoleniu, w postaci np. zwiększenia poziomu produkcji, lepszej jakości, obniżenie liczby wypadków przy pracy, większe zyski. Zamierzone efekty powinny być jasno sprecyzowane przy planowaniu szkolenia.

Za piąty element oceny można uznać **wskaźnik opłacalności ROI** (Return on Investment), który przystosowany do szkoleń przez J. Philipsa jest często stosowany przez organizacje[46]. Należy przy tym zaznaczyć, że badanie skuteczności szkoleń jest skomplikowanym i trudnym działaniem, choćby z powodu braku możliwości dokładnego pomiaru wielu efektów (np. większej lojalności pracowników) oraz rozłożenia ich w czasie.

Przy formułowaniu oceny szkolenia przydatne mogą być następujące pytania pomocne[47]:

- w jaki sposób rozpoznano potrzeby szkoleniowe?
- jakie były cele szkolenia i na jakiej podstawie zostały wyznaczone?
- jakie techniki zastosowano do określenia treści programu szkoleniowego?
- na podstawie jakich reguł zaprojektowano program szkoleniowy?
- jakie formy oceny wykorzystano przed szkoleniem i po jego zakończeniu?
- jaki zmiany wprowadzono w programie szkoleniowym i z jakich powodów je wprowadzono?

Ocena szkolenia jest pozytywna, jeżeli przekazana na nim wiedza, doskonalone umiejętności, zostały przeniesione na stanowisko pracy. W tym celu warto zastosować się do następujących zaleceń[48]:

- uczestnicy szkolenia powinni zostać przed szkoleniem poinformowani także odnośnie oczekiwań wobec nich po powrocie do pracy,

[46] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, str. 151; zob. www.astd.org.
[47] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, str. 121.
[48] M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, str. 44-45.

- po zakończeniu osoba szkolona powinna napisać streszczenie najważniejszych zagadnień i poddać je dyskusji z przełożonym,
- w przypadku udziału grupy pracowników w szkoleniu, jej przedstawiciel powinien wszystkim uczestnikom przedstawić korzyści danego szkolenia,
- kierownik może zdobyć dodatkowe kwalifikacje celem wspomagania uczących się,
- uczestnicy odbytych szkoleń mogą pomagać w przeprowadzeniu następnych.

Należy dążyć do rozpowszechniania informacji o bieżących i planowanych szkoleniach wraz z ich oceną z wykorzystaniem istniejących w organizacji form komunikacji, np. gazetek zakładowych, zebrań, internetu, itp.

6. Współodpowiedzialność

Powodzenie szkolenia zależy w istotnym stopniu od współdziałania kilku stron, zaangażowanych w jego przeprowadzenie. L. Rae używa pojęcia „kwintetu szkoleniowego" na określenie wyższej kadry kierowniczej, menedżerów liniowych, menedżerów ds. szkoleń, trenerów i uczących się (uczestników szkoleń)[49]. Podstawą skutecznego przeprowadzenia szkolenia i uzyskania pozytywnych rezultatów z nowych kompetencji jest chęć do zmian. Wykształcić ją można lub wzmocnić poprzez właściwy kontakt pomiędzy wyżej wspomnianymi osobami przed zorganizowaniem szkolenia, w jego trakcie oraz po jego zakończeniu. Wyższa kadra kierownicza musi jasno poprzeć rozwój kompetencji pracowników, traktowany jako inwestycje, a nie dodatkowe koszty. Współudział pracowników zwiększa ich motywację i otwartość na zmiany, pozwala wykorzystać ich dotychczasową wiedzę i doświadczenia z pracy, czy innych szkoleń. Nawet w przypadku uzyskania informacji normalnych, oczywistych, poczują się oni zaangażowani w proces przemian, przemyślą swoją pracę. Kierownictwo liniowe dostarcza wiedzy odnośnie procesu pracy, planowanych zmian, wymaganej jakości pracy, powinno dostrzec znaczenie szkoleń dla rozwoju ich działu, zespołu w przyszłości. Najważniejsze jednak znaczenie ma prawdopodobnie wsparcie przeszkolonych osób na etapie wprowadzania wyuczonej wiedzy, umiejętności, kiedy często pojawiają się błędy, pogorszenie jakości pracy. Kierownik ds. szkoleń zna specyficzne cechy danej organizacji co przy współpracy z doświadczonym trenerem zapewnia optymalną konstrukcje programu szkoleniowego.

Przy wszelkich kontaktach pomiędzy ludźmi, także w organizacji i także przy szkoleniach, kluczowe znaczenie ma **sprzężenie zwrotne (*feedback*)**, polegające na

[49] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 18-19; zob. W. H. Lowthert, *Training Program Evaluation, Elements of a Successful Program*, artykuł pobrano dnia 15 lutego 2006 r. ze strony internetowej www.alwaysimproving.com, str. 5.

udzielaniu zwrotnej informacji pracownikowi odnośnie efektów pracy[50]. Powinno być ono bezpośrednie i zrozumiałe, a zgodnie z **metodą AID** dotyczyć[51]:

- **działań** (**A**-*Actions*) – należy rozważyć podejmowane przez podopiecznego działania, zarówno te pozytywne jak i negatywne, opisać mu jego zachowanie, uzyskać potwierdzenie odebrania informacji,
- **wpływu** tych działań (**I**-*Impact*) – zastanowienie się i przedstawienie rezultatu tych działań, należy pomagać pracownikowi, a nie oceniać go,
- **pożądanych rezultatów** (**D**-*Desired outcome*) – jakie są sposoby wykonywania pracy w sposób efektywniejszy, zapytać o nie pracownika.

Jak to wyżej zostało już zaznaczone, szczególnie ważne jest **wsparcie uczenia się** przez kierownictwo wszystkich szczebli, w celu wytworzenia odpowiedniej atmosfery. Szkolenie rozumiane jako wysłanie pracownika na kilka godzin/dni na program szkoleniowy, i oczekiwanie następnie poprawy efektywności – ma bardzo małe szanse osiągnięcia celów.

Warto w tym miejscu zapoznać się z pojęciem facylitacji. Polega na pomaganiu innym, aby potrafili pomóc sobie w celu rozwijania i podejmowania odpowiedzialności. **Facylitacja** stanowi umiejętność umożliwiającą jednostkom i grupom rozwój ich silniejszej niezależności, rozwiązywanie własnych problemów i napotykanych trudności, co jest szczególnie przydatne w okresie wprowadzania zmian[52]. Facylitator, czyli osoba kierująca tym procesem, wspiera jednostki i zespoły w usprawnianiu pracy, wykonywaniu i osiąganiu celów organizacji, konkretnych stanowisk czy osób. Wskazuje także różnorodne techniki szkoleniowe, poszerza świadomość kształcenia oraz inspiruje do skuteczniejszego wykorzystywania nabytych kompetencji w rzeczywistości. W praktyce szkoleniowej umiejętności facylitacyjne wykorzystuje się w wielu formach, z których obecnie najpopularniejsze to coaching i mentoring.

Coaching polega na partnerskim sposobie dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi pracownikami, zarówno w formie nieformalnej, jak i sformalizowanej, inspirowanej i wspieranej przez organizacje[53].

Mentoring polega na braniu odpowiedzialności przez bardziej doświadczonego kolegę za wspieranie rozwoju mniej doświadczonego pracownika, poprzez zachęcanie do działań, udzielanie informacji zwrotnych, pomoc w pracy i monitorowanie efektów[54].

---

[50] Zob. M. Landsberg, *Tao szkolenia*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 1999, str. 42-46; *Feedback na bieżąco w rozwoju kompetencji*, artykuł pobrano dnia 12 marca 2006 r. ze strony internetowej www.solution.pl.

[51] M. Landsberg, *Tao szkolenia*, str. 42, 164.

[52] S. Browell, *Facylitacja*, w *Rozwój kadr*…, str. 154; zob. hasło „facylitacja" w: *Słownik GENERATORA* na stronie www.gc.com.pl; zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 229.

[53] A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, str. 150.

[54] A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, str. 151.

Tematyka coachingu koncentruje się na realizowanych zadaniach, na przykład w Urzędzie Miejskim Gliwic nowo zatrudnionemu pracownikowi przechodzącemu proces adaptacji zawodowej zostaje przydzielony starszemu stażem pracownikowi[55]. Mentoring z kolei dotyczy ogólnej problematyki funkcjonowania organizacji, szerszej perspektywy, prowadzony jest przez osobę o wyraźnie wyższej pozycji w hierarchii organizacyjnej[56]. Bardzo wymowny przykład skali zmian, jakie może wywołać osoba mentora, zamieszcza M. Landsberg w formie graficznej, opisanej następująco: „Przed niespodziewanym przybyciem szkoleniowca i mentora, młody da Vinci miał uczucie, że praca nie daje mu zadowolenia", a przedstawiającej osobę malującą płot[57].

Przy doskonaleniu współodpowiedzialności pomocna może być także **metoda oceny 360°**. Polega na dokonaniu samooceny przez osobę ocenianą oraz otrzymaniu informacji zwrotnych odnośnie swojej pracy od innych członków organizacji i osób współpracujących, czyli od przełożonych, podwładnych, kolegów na podobnych stanowiskach, klientów i dostawców. Ma na celu rozwój pracownika poprzez wgląd we własne kompetencje i ich porównanie z wymaganiami otoczenia[58]. Przykładu praktycznego także dostarczają Gliwice, w których klienci zewnętrzni Urzędu Miejskiego zadowoleni z jego usług wrzucają do specjalnego pojemnika żółtą piłeczkę, a niezadowoleni niebieską[59].

7. Zastosowanie odpowiednich środków

Pod pojęciem „środki" należy rozumieć na potrzeby niniejszego artykułu metody i formy szkoleniowe, dobór trenerów, przeznaczone na szkolenia zasoby finansowe, materialne organizacji, przygotowanie pomocy szkoleniowych (podręczniki, zeszyty ćwiczeń, prezentacje), itp. Zrównoważony program szkoleniowy musi zawierać elementy, które trafia do wszystkich uczących się, bez względu na ich cechy lub preferencje[60].

Najogólniejszy podział szkoleń odnosi się do miejsca ich przeprowadzenia, można więc wyróżnić szkolenia związane z miejscem pracy (*on-the-job*) oraz poza miejscem pracy (*off-the-job*). Następny podział, na szkolenia teoretyczne i praktyczne, odnosi się w zasadzie do szkolonego elementu kompetencji. W pierwszym przypadku rozwijana jest wiedza, zwykle w formie wykładu, zaś

[55] J. Sztukowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej...*, str. 260.
[56] B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, str. 89-90.
[57] M. Landsberg, *Tao szkolenia*, str. 134.
[58] G. Filipczak, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, str. 81-96; *Ocena 360°*, artykuł pobrano dnia 12 marca 2006 r. ze strony internetowej www.solution.pl.
[59] J. Sztukowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej...*, str. 260.
[60] L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, str. 78.

w drugim – postawy i umiejętności, zwykle przez różne ćwiczenia, gry[61]. Inny podział wyróżnia szkolenia[62]:

- przygotowujące (wprowadzające) – celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy potencjału pracy, niemożliwe do uzyskania poza zakładem,
- dostosowawcze – polega na pogłębianiu i rozszerzaniu elementów istniejących, w celu dostosowania do zmiennych wymogów na zajmowanym stanowisku lub na nowo obejmowanym stanowisku,
- przekwalifikowanie zawodowe – skutkujące uzyskaniem nowego zawodu lub specjalizacji. Stosowane w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych, pociągających za sobą likwidację określonych stanowisk, powstawanie na ich miejsce nowych, o zmienionych wymaganiach.

Zgodnie z teorią uwagi, związku, pewności i zadowolenia (Attention, Relevance, Confidence and Satisfaction, **ARCS**), opracowaną przez Keller'a i Kopp'a strategie ulepszające motywacyjne elementy szkolenia powinny odnosić się do czterech kategorii[63]:

a) przyciągania uwagi osób szkolonych,
b) budowania związku między materiałem szkoleniowym a osobistymi celami uczestnika szkolenia,
c) umacniania pewności uczestnika szkolenia, że warto się zaangażować w dane szkolenie,
d) podwyższania zadowolenia uczestnika szkolenia przez nagradzanie pożądanych zachowań.

Organizator szkolenia powinien zwrócić uwagę także na liczne **pozamerytoryczne elementy** szkolenia, które w niemal takim samym stopniu wpływają na powodzenie szkolenia jak dobór tematu szkolenia czy trenera. Zwłaszcza w przypadku szkolenia poza siedzibą firmy należy zorientować się w następujących kwestiach: koszt sali, wielkość i kształt sali, oświetlenie i akustyka, wentylacja, lokalizacja ośrodka, wyposażenie sali[64].

---

[61] Szerzej o rodzajach i formach szkoleń m.in. w: M. Łaguna, *Szkolenia*, str.138-187; M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, str. 37-43; *R.W. Griffin*, Podstawy zarządzania organizacjami, str. 438; *K. Chmielnik*, *Szkolenie pracowników*, Univers, Zielona Góra 2000, str. 110-144; *Rozwój szkolenie w firmach. Teoria i rzeczywistość*, red. J. Urbański, Szkoła Wyższa w Płocku, Płock 2003, str. 42-43.

[62] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 226.

[63] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, str. 131.

[64] Zob. J. Zgud, *Aria na trzy głosy, czyli o organizowaniu i przygotowywaniu szkoleń wyjazdowych*, artykuł pobrano dnia 14 stycznia 2006 r. ze strony internetowej www.centrumwiedzy.edu.pl.

8. Specyfika samorządu terytorialnego

Samorząd terytorialny jako **organizacja publiczna** jest społeczno-ekonomicznym systemem wyróżniającym się publicznością, czyli specyficznymi relacjami z otoczeniem, wyróżniających się w celach, strukturze i wartościach. W porównaniu z organizacjami prywatnymi relacje z otoczeniem cechuje większa złożoność, otwartość, przy mniejszej presji ze strony konkurentów. Samorząd posiada liczne cele (wiązka celów), z których część charakteryzuje się niedookreślonością, których realizacja ma dostarczyć mieszkańcom dóbr publicznych. Struktura organizacyjna jest bardziej sformalizowana, procesy decyzyjne są bardziej zbiurokratyzowane przy mniejszej autonomii i zaangażowaniu menedżerów. Motywacja materialna ma mniejsze znaczenie z powodu ograniczeń ustawowych oraz kontroli społecznej[65].

Spotykane opinie, że „administracja samorządowa jest często tylko utrudniającym życie aparatem urzędniczym"[66], ocenianie pracy administracji, w tym samorządowej, jako amatorskiej, niekompetentnej, arbitralnej, niejasnej, odległej od obietnic wyborczych, pozbawionej wyobraźni strategicznej[67], świadczą o potrzebie zmian. Podstawowym zasobem jednostki samorządowej są bez wątpienia ludzie, których wiedza, umiejętności, traktowanie klienta, inwestora, przekładają się na postrzeganie instytucji. W tych warunkach zwłaszcza w samorządzie ważne jest szkolenie, jako jeden ze sposobów rozwoju kompetencji, czy też, innymi słowy, wykorzystania aktualnego potencjału pracy, a przede wszystkim przyszłego, rozumianego jako cechy i właściwości zasobów ludzkich, które mogą powstać w wyniku określonych działań[68].

Mimo stwierdzonych licznych różnic, każdy samorząd ma osiągnąć określone efekty przy możliwie niskich nakładach, co obliguje do wykorzystania efektywnych narzędzi wypracowanych w sektorze prywatnym[69]. Założenie to stało się podstawą nowego podejścia, **nowego zarządzania publicznego** (*New Public Management*) w organizacjach publicznych[70], które jednak należy uzupełnić o specyfikę samorządu, głównie o kwestie etyczne. Prowadzi to do powstania zarządzania etycznego, **zarządzania wyższymi celami rządzenia** (*The Higher Order Tasks of Governance*)[71].

---

[65] Zob. B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, w: *Współczesne zarządzanie*, nr 2/2002, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Białystok: Fundacja „Współczesne zarządzanie", str. 24-27.

[66] A. Zoll, wystąpienie podczas konferencji *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*, str. 24.

[67] W. Kieżun, *Kryteria doboru kadr samorządowych*, w: *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2004, str. 26.

[68] Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, str. 218 i nast.

[69] B. Wenerska, *Nowe tendencje zarządzania w administracji samorządowej*, w: *Dylematy zarządzania w instytucjach samorządowych*, red. Z. Blok, Wyd. PWSZ, Kalisz 2003, str. 92.

[70] Zob. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005; D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej*, Media Rodzina, Poznań 2005.

[71] Zob. M. Dębicki, *Urzędnik XXI wieku*, w: *Rozwój kadr*..., str. 7-14.

Działalność samorządu terytorialnego ma charakter usługowy, w którym kluczową rolę zajmuje informacja, tak więc jej udostępnianie, system komunikacji warunkuje efektywną pracę i pozytywną ocenę. Jednym z podstawowych czynników ograniczających doskonalenie się naszych instytucjach administracyjnych jest brak umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi[72]. Przydatny w kształtowaniu tych umiejętności byłby więc w samorządzie m.in. trening wrażliwości, umożliwiający kształtowanie stosunków międzyludzkich, daje uczestnikom możliwość zdobycia wiedzy o siebie i wpływie na innych ludzi, uczy bardziej efektywnego działania w bezpośrednich kontaktach z innymi[73].

Z drugiej strony, samorząd terytorialny jest wyraźnie uzależniony od rodzaju i jakości stanowionego prawa. Okoliczności te wyznaczają podstawową tematykę szkoleniową. Nieświadomość znaczenia szkoleń, rozwoju pracowników w szerszym ujęciu, nakładająca się na częsty niedostatek środków finansowych, prowadzi do organizowania szkoleń głównie z zakresu przepisów prawa, jako konieczność bieżącego funkcjonowania. Tematyka etyki, rozwiązywania konfliktów, sprawnej komunikacji, metod samodzielnego uczenia się, rozwiązywania problemów, itp., dających korzyści długookresowe, pojawia się na szkoleniach często jako element mody, a nie dostrzeżenia rzeczywistego jej znaczenia. Ograniczone środki finansowe tym bardziej powinny skłaniać do szkoleń z tego zakresu zamiast w zasadzie marnotrawienia środków na szkolenia z ciągle dezaktualizujących się przepisów prawa.

Szkolenia organizowane są przez samorządy z trzech powodów[74]:

- cykliczność wyborczo-finansowa – prowadzi do zainteresowania się tymi samymi tematami w cyklu wyborczym lub rocznym. Radni po wyborach chcą uzyskać informacje o funkcjonowaniu gminy, zaś przed końcem roku zwiększa się zainteresowanie kwestiami budżetowymi,
- nowe ustawy, nowe rozwiązania instytucjonalne,
- ogólny trend rozwojowy – początkowo szkolenia dotyczyły istoty samorządu, obecnie np. rozwiązywania konfliktów, komputeryzacji, zarządzania gminą.

J. Regulski zauważa, że „samorządy postrzegały szkolenia jako doraźne działania pomocne w bieżącym rozwiązywaniu swych problemów. Chodziło o uzyskiwanie szybkich korzyści i „konkretnej" wiedzy w szczegółowych zagadnieniach. Nie powstał natomiast jakiś system stałego podnoszenia wiedzy i świadomego tworzenia profesjonalnej kadry pracowników samorządowych"[75].

Dane uzyskane w trakcie badania urzędów gmin w latach 1999-2000 pozwalają stwierdzić, że sprawa szkoleń jest zaniedbywana. W 35,2% urzędach istniały

[72] B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, str. 91.
[73] Tamże.
[74] Zob. J. Regulski, *Samorząd III Rzeczypospolitej*..., str. 299.
[75] J. Regulski, *Samorząd III Rzeczypospolitej*..., str. 300.

stanowiska dla osób odpowiedzialnych za szkolenia, ewaluacja odbytych szkoleń odbywała się w 32,3% urzędów, plany szkoleń były spotykane dużo rzadziej (17%)[76]. Należy przy tym pamiętać, że istnienie regulacji szkoleniowych, nie świadczy o ich prawidłowym wypełnianiu. Stwierdzono występowanie licznych przypadków samodzielnego podejmowania starań szkoleniowych przez pracowników, czasem nawet przy braku sprzyjającej atmosfery w urzędzie[77].

W odróżnieniu od rynku organizacji prywatnych, rynek szkoleniowy cechuje się znaczną koncentracją. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnych (FRDL) organizuje szacunkowo nieco ponad 40% szkoleń, regionalne izby obrachunkowe (RIO) ok. 13%, Bank Modułów Kształceniowych ok. 7%[78]. W latach 1990-2004 FRDL przeszkoliło ok. 673 tys. osób, w samym 2004 r. ok. 66 tys.[79], zaś w szkoleniach organizowanych przez RIO w latach 1993-2002 wzięło udział ok. 161 tys., w 2004 r. 16,5 tys.[80].

Tematyka szkoleń przeprowadzonych przez FRDL w 2004 r.		
Lp.	**Temat[a]**	**Liczba przeszkolonych**
1.	Finanse, podatki, rachunkowość	6593
2.	Oświata	4412
3.	Polityka społeczna	3628
4.	Gospodarka przestrzenna, nieruchomości, prawo budowlane	3108
5.	Unia Europejska, integracja, programy pomocowe	2845
6.	Prawo pracy i BHP	2093
7.	Zamówienia publiczne, procedury przetargowe	1784
8.	Działalność gospodarcza w gminie	1439
9.	Funkcjonowanie urzędu, organizacja pracy w urzędzie, kompetencje przedstawicieli JST, etyka	1439
10.	Działalność pożytku publicznego	1213
11.	Kodeks postępowania administracyjnego	1086
12.	Jawność informacji, ochrona danych	1006
13.	Komunikacja, drogi, mosty	695
14.	Ochrona środowiska i zwierząt	622

[76] M. B. Rękawek – Pachwicewicz, *Procedury kadrowe...*, str. 250.
[77] M. B. Rękawek – Pachwicewicz, *Procedury kadrowe...*, str. 260.
[78] J. Regulski, *Samorząd III Rzeczypospolitej...*, str. 299.
[79] *Sprawozdanie roczne FRDL 2004*, FRDL, Warszawa 2005, str. 31.
[80] *Sprawozdanie z działalności RIO i wykonania budżetu przez JST w 2004 r.*, Krajowa Rada RIO, Warszawa 2005, str. 92; J. Kot, *Działalność szkoleniowa i informacyjna Regionalnych Izb Obrachunkowych*, w: *Regionalne Izby Obrachunkowe w Polsce w latach 1993-2003*, red. B. Cybulski, S. Srocki, Wrocław 2003, str. 147.

Tematyka szkoleń przeprowadzonych przez FRDL w 2004 r.		
Lp.	**Temat[a]**	**Liczba przeszkolonych**
15.	Mieszkalnictwo	564
16.	Gospodarka komunalna	427
17.	Kultura	288
18.	Zarządzanie, planowanie	278
19.	Inne	2064
[a] – przeprowadzono szkolenia na ponad 140 różnorodnych tematów, skierowanych do radnych, urzędników, do zakładów budżetowych podległych samorządom, do kadry kierowniczej gmin i powiatów.		
Źródło: „*Sprawozdanie roczne FRDL 2004*”, Warszawa 2005, str. 35.		

Zakończenie

Sprawność działania organów samorządowych zależy w głównej mierze od potencjału kadrowego i struktury organizacyjnej urzędu[81]. Administracja jest w trakcie zmian, stoi jeszcze przed większymi, a naturalną reakcją człowieka na zmianę jest opór (reguła przekory K. Adamieckiego). Zapoznanie urzędników poprzez szkolenia ze zmieniającymi się wymaganiami i warunkami pracy umożliwi optymalnie „bezboleśnie” przejście do nowej jakości samorządu. Szkolenie z jednej strony jest jednym z podstawowych sposobów rozwoju potencjału pracowników, z drugiej strony może być wykorzystane do uświadomienia potrzeb zmian w strukturze organizacyjnej oraz dostarczenia wiedzy i umiejętności do reorganizacji.

Dzięki szkoleniom z wykorzystaniem doświadczeń sektora prywatnego rzadziej będzie można spotkać postawy konserwatywne, gdy „osoby zatrudnione w administracji odznaczają się zwykle silnym poczuciem obowiązku oraz skłonnością do dominacji i nadmiernej kontroli, są szczegółowe, nienawykłe do syntetycznego i kreatywnego myślenia”[82].

Zusammenfassung

Schulungsprogramme im Bereich der territorialen Selbstverwaltung. Charakteristische Merkamle dieser Programme.

[81] B. Wenerska, *Nowe tendencje zarządzania...*, str. 91.
[82] I. Macek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, w: *Wprowadzenie*, red. A. Ferens, I. Macek, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, str. 142.