



Studia z Polityki Publicznej

ISSN: 2391-6389

aklimcz@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Polonia

wietlikowski, ukasz

Trenerzy wewnętrzni w subie cywilnej. Warunki skuteczności w wietle modelu AMO
(zdolności, motywacji, możliwości działania)

Studia z Polityki Publicznej, vol. 6, núm. 1, 2019, pp. 75-86

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Winiowa, Polonia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=663771573004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej. Warunki skuteczności w świetle modelu AMO (zdolności, motywacji, możliwości działania)

Streszczenie

Przedmiotem analizy jest koncepcja trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej (urzędach administracji rządowej). Za trenera wewnętrznego uznaje się pracownika służby cywilnej, który poza swoimi podstawowymi obowiązkami uczy innych pracowników z zakresu, w którym się specjalizuje. W badaniu wykorzystano perspektywę zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi. Głównym punktem odniesienia jest model AMO, który określa warunki skuteczności zarządzania ludźmi. Zgodnie z nim, skuteczni pracownicy (w tym przypadku trenerzy wewnętrzni) są zdolni (tj. przygotowani do swojej roli), zmotywowani (wewnętrznie lub zewnętrznie) oraz wspierani przez organizację. W artykule przedstawiono działania, jakie może podjąć administracja w każdym z tych zakresów. Zanalizowano również wady i zalety idei trenerów wewnętrznych, a także odniesiono się do kryteriów ich sukcesu. Na tym tle przedstawione zostało studium przypadku – działanie grupy trenerów wewnętrznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Słowa kluczowe: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, model AMO, motywacja, służba cywilna, trener wewnętrzny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi

Civil service internal trainers. Determinants of effectiveness in the light of the AMO (abilities, motivation, opportunities) paradigm

Abstract

The subject of the analysis is the idea of internal trainers in the civil service (government administration offices). I consider an internal trainer as a civil service employee who, beyond his/her own basic scope of responsibilities, teaches others in the subjects he/she majors. In the research I use the perspective of knowledge and human resources

¹ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

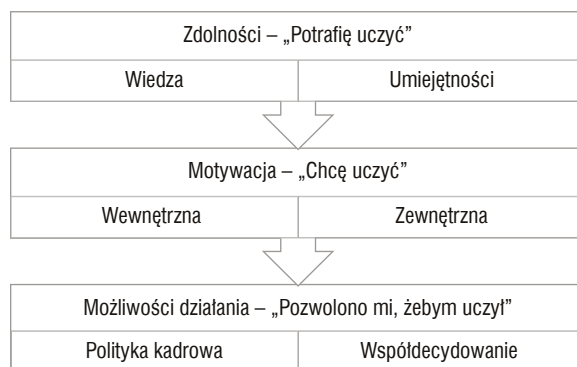
management. The main reference point is the AMO paradigm, which determines the conditions of people management effectiveness. In line with it, effective employees (trainers in this case) are able (prepared for their role), motivated (intrinsically or extrinsically) and institutionally given the opportunity to act. In the article, I present the actions which the administration can undertake in each of these areas. I also analyse the advantages and disadvantages of the idea of internal trainers and refer to its criteria of success. Against this background I present a case study – the functioning of the group of internal trainers at the Chancellery of the Prime Minister.

Keywords: Chancellery of the Prime Minister, AMO model, motivation, civil service, internal trainer, knowledge management, human resources management

W generalnym ujęciu trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej to pracownicy, którzy w swoich urzędach przekazują wiedzę i umiejętności innym pracownikom. Inaczej mówiąc, uczą w organizacjach, w których sami są zatrudnieni. Nie są to zatem osoby z zewnątrz, takie jak trenerzy z firm prywatnych, eksperci międzynarodowi, akademicy. W modelowym ujęciu trenerzy są ekspertami w swoich dziedzinach i mają pewne przygotowanie pedagogiczne – zdolność przekazywania wiedzy. Uczenie innych najczęściej jest ich zadaniem dodatkowym, realizowanym równolegle z podstawowymi obowiązkami służbowymi. W tym artykule zbadano tę grupę pracowników. Poza zakresem badania pozostali etatowi trenerzy wewnętrzni, dla których szkolenie innych pracowników jest zadaniem podstawowym.

Problematykę dotyczącą trenerów wewnętrznych można analizować generalnie z dwóch punktów widzenia – zarządzania wiedzą² i zarządzania ludźmi. W pierwszym przypadku trener wewnętrzny jest uznawany za osobę, która uczestniczy w procesie dzielenia się wiedzą. W drugim przypadku trener wewnętrzny to pewna ścieżka kariery, możliwość rozwoju zawodowego w służbie cywilnej. W artykule odnoszę się do tych dwóch perspektyw. Niemniej, główną ramę koncepcyjną analizy stanowi model AMO (**A**bility, **M**otivation, **O**pportunity). Jest to jeden z modeli, które są stosowane w wyjaśnianiu związków między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami danej organizacji (Ławrynowicz, 2014). Zgodnie z nim, skuteczni, tj. realizujący cele organizacji, pracownicy muszą być zdolni (*ability*), mieć motywację (*motivation*) i posiadać możliwości działania (*opportunity*). AMO przedstawione jest na rysunku 1.

² Według Kimiza Dalkira zarządzanie wiedzą obejmuje (1) pozyskiwanie/tworzenie wiedzy, (2) dzielenie się nią i rozpowszechnianie, (3) przyswajanie i zastosowanie wiedzy (za: Olejniczak, Płoszaj, 2012).

**Rysunek 1. Model AMO**

Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD (2017).

Model ten jest używany zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i instytucjach publicznych. Przykładem są prace Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Ekspertci OECD używają modelu AMO, by zbadać, w jaki sposób wymienione wyżej czynniki (zdolności, motywacje i możliwości) zwiększają kreatywność pracowników publicznych (OECD, 2017). Moim zamiarem jest zastosowanie tego modelu do określenia warunków, które zapewnią sukces trenerów wewnętrznych: sukces osobisty, jak i sukces organizacji, dla których pracują. W analizie wykorzystam również własne doświadczenia jako koordynatora trenerów wewnętrznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (KPRM).

Zdolności

Analizując znaczenie poszczególnych czynników (zmiennych) w modelu AMO, trudno nie uznać, że zdolności trenera mają znaczenie podstawowe, szczególnie w przypadku trenerów wewnętrznych. Osoba nieposiadająca odpowiedniej wiedzy czy umiejętności jej przekazania nie powinna w zasadzie zostać trenerem. Odnosząc się do komponentu wiedzy, w służbie cywilnej³ pracuje prawie 120 tysięcy pracowników (KPRM, 2018). Zdecydowana większość z nich to eksperci w swoich dziedzinach. Znają się zarówno na sektorowych politykach publicznych (np. polityka zdrowia, polityka transportu, polityka ochrony środowiska), jak i politykach o charakterze horyzontalnym/przekrojowym (np. polityka administracyjna). Ekspertami są też

³ Służba cywilna w Polsce działa w urzędach administracji rządowej na poziomie centralnym i terenowym.

pracownicy administracji świadczący tzw. usługi wsparcia z zakresu obsługi prawnej, finansowej, informatycznej, kadrowej. Na tym tle trzeba podkreślić, że ponad 4/5 pracowników w służbie cywilnej ma dyplom ukończenia szkoły wyższej. Dla porównania, w gospodarce narodowej wskaźnik ten wynosi ok. 1/3 (KPRM, 2018). Dane te potwierdzają, że dużą zaletą służby cywilnej jest liczba ekspertów i różnorodność dziedzin, w których się specjalizują.

Trudniej natomiast określić liczbę pracowników, którzy mają przygotowanie pedagogiczne lub ogólniej, zdolność uczenia innych. Można założyć, że są to osoby, które posiadają wcześniejsze doświadczenie akademickie lub szkoleniowe. Grupę tę stanowią także pracownicy, którzy w ramach swoich podstawowych obowiązków szkolą innych, najczęściej nowo przyjętych do pracy. W innych przypadkach zbudowanie czy wzmocnienie kompetencji przekazywania wiedzy wymaga przeszkolenia pracowników.

Najczęściej spotykaną formą jest szkolenie w formule *train the trainers*. Jest to szkolenie przyszłych trenerów organizowane przez trenera zawodowego, w zdecydowanej większości przypadków oferowane przez firmy prywatne. Szkolenia takie znacznie różnią się programem czy czasem trwania. Mogą to być zarówno intensywne, kilkudniowe kursy, jak i długie, kilkusetgodzinne studia podyplomowe.

Innym dostępnym rozwiązaniem jest szkolenie przyszłych trenerów przez trenerów, którzy już zostali wyszkoleni (Capiga, 2014). Można powiedzieć, że jest to pewna forma szkolenia kaskadowego, przekazywania zdobytej wiedzy dalej. Ten sposób może być wykorzystywany zarówno w ramach urzędu, jak i współpracy między urzędami. Oczywiście, dostępne są również szkolenia cząstkowe, np. z zakresu przygotowywania prezentacji multimedialnych, doskonalenia wystąpień publicznych czy opracowywania metod szkoleniowych.

Jeszcze inną dostępną opcją jest korzystanie ze szkoleń skierowanych do trenerów wewnętrznych, które są organizowane bezpłatnie przez instytucje edukacyjne, krajowe bądź zagraniczne. Interesującym przykładem jest projekt „Trainers Educators Training Course” realizowany przez warszawską Krajową Szkołę Administracji Publicznej im. Prezydenta RP L. Kaczyńskiego we współpracy z instytucjami edukacyjnymi z Łotwy i Finlandii.

Ma on na celu wzmocnienie umiejętności pedagogicznych administracyjnych trenerów wewnętrznych. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe poprzez wypracowanie skierowanego do tej grupy, wzorcowego programu szkoleniowego w formule *train the trainers*. Będzie on zawierał m.in. przykładowe tematy szkoleniowe i opis zalecanej metodologii szkolenia⁴. Pilotażowo efekty cząstkowe projektu są przedstawiane

⁴ <http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/trenerzy-edukatorzy-erasmus>, dostęp: luty 2019.

trenerom wewnętrznym w Polsce, Finlandii i na Łotwie. Dwa takie spotkania odbyły się w Warszawie⁵. Zostały wysoko ocenione przez uczestników⁶.

Program w wersji angielskiej zostanie upowszechniony międzynarodowo. Planuje się jego prezentację na forum OECD, Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) i ONZ. Dodatkowo, materiały szkoleniowe zostaną przetłumaczone na język polski, łotewski i fiński. Ich oficjalna prezentacja nastąpi w Rydze we wrześniu 2019 r. Projekt finansuje Unia Europejska w ramach programu Erasmus+. Budżet projektu wynosi prawie 80 000 EUR⁷.

Motywacje

Zgodnie z modelem AMO, motywacja jest drugim elementem, który warunkuje skuteczność działania trenerów wewnętrznych. Według literatury przedmiotu motywacja może mieć charakter wewnętrzny albo zewnętrzny (Rudawska, 2015). W odniesieniu do omawianego tematu motywację wewnętrzną pobudzają czynniki takie jak:

- zadowolenie wynikające z przekazywania swojej wiedzy innym,
- docenienie ze strony uczestników szkoleń, kierownictwa urzędu,
- możliwość częściowego rozszerzenia obowiązków służbowych (zmniejszenie monotonii pracy),
- możliwość bycia doradcą w zakresie polityki szkoleniowej urzędu,
- satysfakcja z bycia rozpoznawalnym wśród pracowników.

Motywację zewnętrzną stymulują natomiast czynniki takie jak podwyżki wynagrodzeń, premie, nagrody czy awans stanowiskowy. Są także inne bonusy, do których można przypisać pewną wartość finansową, jak dodatkowe dni urlopu wypoczynkowego czy skierowanie na kosztowne szkolenie.

Na tym tle warto zauważyć, że w odniesieniu do motywacji wewnętrznej służba cywilna także ma pewną przewagę nad sektorem prywatnym. Jest to tzw. motywacja służby publicznej. Badania wskazują, że dla urzędników w większym stopniu niż dla pracowników przedsiębiorstw liczą się kwestie takie jak działanie na rzecz dobra wspólnego, pomaganie innym, zaangażowanie w sprawy uważane za społecznie istotne (Zieliński, 2010). Oznacza to, przynajmniej teoretycznie, że zachęcenie

⁵ <http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/trainer-educator-training-course-pierwszy-warsztat-szkoleniowy> i <http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/warsztat-szkoleniowy-dla-trenerow-edukatorow-0>, dostęp: luty 2019.

⁶ Byłem jednym z nich.

⁷ <http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/trenerzy-edukatorzy-erasmus>, dostęp: luty 2019.

pracowników do bycia trenerami wewnętrznymi w administracji nie wymaga stosowania znacznej liczby narzędzi motywacyjnych o charakterze materialnym, finansowym. Jest to szczególnie ważne, gdy oceni się koszt, który ponosi trener, przekazując swoją wiedzę. Wiedza ekspercka jest bowiem tradycyjnie uznawana za źródło władzy (Weber, 2002). W ujęciu Weberowskim była źródłem przewagi urzędników zawodowych nad politycznymi zwierzchnikami. Wydaje się jednak, że taka relacja władzy może wystąpić między samymi urzędnikami, niezależnie od poziomu hierarchii, na którym się znajdują. Z tej perspektywy, dzieląc się wiedzą, trener traci władzę. W takiej sytuacji system nagród powinien rekompensować, przynajmniej do pewnego stopnia, tę stratę.

Powyższe rozważania nie oznaczają, że bodźce finansowe w służbie cywilnej nie grają żadnej roli. Potwierdzają to doświadczenia Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie. Gdy wprowadzono w nim zasadę, zgodnie z którą szkolenia wewnętrzne nie były wynagradzane, część trenerów zrezygnowała z tej działalności. Warto też wspomnieć, że nieporozumienia na tle finansowym były także jednym z głównych powodów, dla których rozpadła się grupa trenerów wewnętrznych stworzona w czasach nieistniejącego już Urzędu Służby Cywilnej (Mroczka, 2013)⁸.

Powyższe niejednoznaczności potwierdzają badania. Zgodnie z nimi regularne nagradzanie za szkolenia wewnętrzne może powodować, że decyzja o ich przeprowadzeniu będzie w decydującym stopniu wynikiem pewnej kalkulacji zysków i strat. Zaangażowanie trenera, chęć dzielenia się wiedzą mogą przestać być dominującym bodźcem. W tym kontekście pewną trudność stanowi jednak odpowiednia wycena takich szkoleń (Rudawska, 2015). Ich podstawową wartość można co prawda ocenić, odnosząc się do cen na rynku szkoleniowym. Niemniej, szkolenia takie mają wartość nie tylko finansową. Przykładowo, nie można nie doceniać ich funkcji integracyjnej. W dużych liczebnie urzędach takie szkolenia stanowić będą jedną z nielicznych okazji, by pracownicy z różnych komórek organizacyjnych mogli się poznać – szczególnie biorąc pod uwagę silosowość/fragmentaryczność polskich struktur biurokratycznych, dla których współpraca nie jest wystarczająco często standardem działania. Trener wewnętrzny to także pewna ścieżka rozwoju – czynnik motywacyjny nie tylko dla aktualnych trenerów, ale także dla osób zainteresowanych pracą w urzędzie. Przy niskiej konkurencyjności płacowej służby cywilnej takie atuty, przyciągające kandydatów do pracy, mają niebagatelne znaczenie. Nie powinno się też zapominać o tym, że rekrutacja trenerów pozwala na znalezienie talentów – pracowników o znacznym potencjale intelektualnym, rozwojowym. Z jednej strony, takie osoby mogą stanowić

⁸ W latach 2005–2007 w ramach projektu PHARE stworzono pierwszą grupę trenerów wewnętrznych (Mroczka, 2013).

bazę rekrutacyjną przy naborach na określone stanowiska urzędnicze. Z drugiej strony, mogą to być osoby, na które pracodawca, w sposób szczególny, może liczyć.

Możliwości

Ostatnim czynnikiem w modelu AMO są możliwości działania. Wydaje się, że ten czynnik w porównaniu z dwoma poprzednimi w największym stopniu jest determinowany przez aspekty instytucjonalne. Instytucja bowiem poprzez systemy zarządzania ludźmi i kulturę organizacyjną może sprzyjać działaniu trenerów wewnętrznych lub je utrudniać. Przy braku poparcia ze strony instytucji przygotowany merytorycznie i pedagogicznie ekspert nie będzie miał możliwości manewru.

Rekomendacje w tym zakresie zawiera Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej, zatwierdzona w 2012 r. W dokumencie tym Szef Służby Cywilnej zaleca urzędowi „podniesienie rangi i znaczenia trenerów wewnętrznych” (KPRM, 2012a). Proponuje również dwa sposoby realizacji tego zalecenia. Pierwszym jest tworzenie programów rozwoju dla tej grupy pracowników (w ramach jednego lub kilku urzędów). Drugim jest wprowadzenie „nagród bądź wynagrodzenia dla najlepszych trenerów” (KPRM, 2012a).

Niemniej, zalecenia te mają charakter „miękkiego prawa” i nie są wiążące. Ich realizacja zależy od decyzji poszczególnych urzędów, poparcia takiej inicjatywy. Typowym narzędziem, które mogą one wykorzystywać, jest indywidualny program rozwoju zawodowego (IPRZ). Jest on sporządzany dla wszystkich członków korpusu służby cywilnej zajmujących stanowiska inne niż wyższe. Program taki, zatwierdzany przez pracodawcę, zawiera m.in. (1) planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego, (2) plany i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej, (3) potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia⁹. Niektóre urzędy dodatkowo wyodrębniają w IPRZ ścieżki specjalizacyjne – np. eksperta, lidera czy mentora/trenera. Jest to sposób, by planowo rozwijać kompetencje trenerskie i z nich korzystać na poziomie organizacji. Jednocześnie, dzięki planom rozwoju zawodowego możliwe jest precyzyjne określenie luk kompetencyjnych w danej organizacji. Jest to informacja, na podstawie której trenerzy mogą tworzyć listę swoich tematów szkoleniowych. Jest to podejście popytowe, odpowiadające na potrzeby szkoleniowe pracowników. Oczywiście możliwe jest również podejście podażowe, kiedy trenerzy proponują własne szkolenia, które sami uważają za potrzebne.

Inne rozwiązania różnią się w zależności od urzędu. Przykładem jest stopień formalizacji działania trenerów wewnętrznych. Przykładowo, rozbudowaną procedurę,

⁹ Art. 108 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

obejmującą również zasady rekrutacji trenerów, przyjął Łódzki Urząd Wojewódzki¹⁰. Regulacji takich nie ma natomiast np. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów¹¹. Autorzy podręcznika dobrych praktyk dotyczącego trenerów zalecają z kolei jedynie powołanie koordynatora i zapewnienie wsparcia działu kadr (Capiga, 2014). Należy też pamiętać, że formalnemu określeniu obowiązków trenerów powinno towarzyszyć formalne określenie ich praw z tym związanych. Ważną sprawą jest bowiem zachowanie pewnej równowagi między wymaganiami a przywilejami. Wydaje się, że taka formalizacja nie jest warunkiem koniecznym, szczególnie w świetle przedstawionej powyżej analizy bodźców motywacyjnych.

O wiele ważniejsze jest zapewnienie poparcia szeroko rozumianego kierownictwa urzędu (Rudawska, 2015). Dotyczy to zarówno poziomu urzędniczego (bez/pośredni przełożony, dyrektor kadrowy, dyrektor generalny), jak i politycznego (np. szef urzędu). Na początku najważniejsze jest wspieranie inicjatywy jako takiej. Na dalszych etapach, jak wynika z poprzedniej części tego artykułu, poparcie powinno głównie stymulować motywację wewnętrzną. Formami takiego poparcia są pochwała, powiedzenie kilku słów wprowadzenia na początku szkolenia, angażowanie w ambitniejsze projekty. Wyrazem poparcia jest też zgoda na taką organizację pracy, która ułatwia pełnienie roli trenera. Dzięki niej możliwy jest udział w działaniach podnoszących kompetencje czy przeprowadzenie większej liczby szkoleń bez szkody dla realizacji podstawowych obowiązków służbowych. Istotne jest również umożliwienie trenerom współdecydowania w sprawach polityki szkoleniowej czy kadrowej. Słuchanie ich rad, zapraszanie na spotkania dotyczące tej problematyki jest docenieniem ich roli. Przykładem tego, jak kierownictwo urzędu może sprzyjać trenerom wewnętrznym, jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. To studium przypadku przedstawia poniższa ramka.

„Rozwój i wzmocnienie roli trenerów wewnętrznych w KPRM” – studium przypadku¹²

Grupa trenerów wewnętrznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (KPRM) została utworzona w 2017 r. z inicjatywy kierownictwa Biura Dyrektora Generalnego (komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za politykę kadrową w urzędzie). W ramach pierwszego etapu tego projektu:

¹⁰ Zarządzenie Nr 3/2015 Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi z dnia 4 lutego 2015 r. w sprawie realizacji projektu trenerzy wewnętrzni w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi.

¹¹ Informacja Biura Dyrektora Generalnego KPRM.

¹² Opracowanie własne z wykorzystaniem danych udostępnionych przez Biuro Dyrektora Generalnego KPRM.

1. Zachęcono pracowników do odgrywania roli trenerów wewnętrznych.
2. Zebrano od zainteresowanych osób zgłoszenia zawierające proponowane tematy szkoleniowe i informację na temat doświadczenia trenerskiego.
3. Zorganizowano sześciodniowe szkolenie dla trenerów wewnętrznych (w formule *train the trainers*), poprzedzone diagnozą umiejętności trenerskich.

Po przeszkoleniu 26 trenerów wewnętrznych rozpoczęło działalność w urzędzie. Tematyka prowadzonych przez nich szkoleń wynika z potrzeb szkoleniowych pracowników KPRM, jak również kompetencji samych trenerów (np. zarządzanie publiczne czy kontrola zarządcza). Część z nich jest zaangażowana w szkolenia dla nowych pracowników w ramach tzw. służby przygotowawczej. Obejmują one tematy takie jak system służby cywilnej, etyka urzędnicza, zamówienia i finanse publiczne, prosty język urzędowy¹³. W latach 2017–2018 w ramach projektu odbyło się ponad 40 szkoleń.

Forma szkolenia i jego czas zależy od specyfiki danego zagadnienia. Organizowane są zatem zarówno tradycyjne wykłady, jak i interaktywne warsztaty, których wymiar czasowy wynosi od dwóch do szesnastu godzin. Część zajęć jest współprowadzona przez dwóch lub więcej trenerów.

Szkolenia są poddawane ewaluacji, a uczestnicy otrzymują stosowne zaświadczenia. Wyniki ankiet ewaluacyjnych są bardzo wysokie, a doświadczenia trenerów pozytywne. Dowodem sukcesu projektu jest także wzrost samej liczby trenerów. Obecnie w KPRM działa 34 trenerów, co stanowi ok. 4 proc. jej kadr.

Z tego względu w 2019 r. celem KPRM jest zwiększenie ich roli w polityce szkoleniowej. Cel ten jest realizowany m.in. poprzez zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych i doskonalenie zawodowe obecnych trenerów.

Czynnikiem sprzyjającym jest także kultura organizacyjna, w której ceni się wiedzę. Punktem odniesienia jest koncepcja organizacji uczącej się, czyli takiej, która wykorzystuje wiedzę, by ulepszać sposób działania (Mazur, Płoszaj, 2013). Część badań wskazuje, że dzielenie się wiedzą jest uzależnione od stopnia, w jakim uznaje się, że usprawnia ono działanie pracownika bądź organizacji (Rudawska, 2015).

Na koniec, elementem, którego nie można pominąć, są zasoby finansowe, potrzebne do szkolenia trenerów, ich nagradzania, organizowania szkoleń. Co ciekawe, niedostatek tych zasobów ma także plusy – do pewnego stopnia zmusza organizację do

¹³ § 4 i 6 regulaminu służby przygotowawczej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, stanowiącego załącznik nr 2 do procedury B4.1.5 *Oceny pracownicze*.

poszukiwania nowych form działania i ich finansowania, co pokazują badania nad innowacyjnością w sektorze publicznym (OECD, 2017).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że szkolenia wewnętrzne w służbie cywilnej przynoszą wiele korzyści. Mają walor edukacyjny, integracyjny, motywacyjny. Poprawiają wizerunek urzędu jako pracodawcy. Pozwalają na oszczędności w budżecie szkoleniowym. Mogą być również sposobem promowania innowacji, nowych sposobów myślenia czy działania.

Oczywiście, rozwiązanie to nie jest wolne od wad. Istnieje ryzyko, że przygotowanie pedagogiczne trenera wewnętrznego nie będzie tak dobre jak zawodowego szkoleniowca. Możliwe jest również, że przez szkolenie innych trener zaniedba swoje podstawowe obowiązki. Może też popaść w rutynę, organizując te same szkolenia w ten sam sposób (KPRM, 2012b). Jednak wydaje się, że zalety szkoleń wewnętrznych przeważają nad wadami, a ewentualne ryzyko jest zarządchalne.

Jednocześnie należy zauważyć, że służba cywilna jest środowiskiem korzystnym dla funkcjonowania trenerów wewnętrznych. Po pierwsze, dysponuje dużą liczbą ekspertów specjalizujących się w prawie każdej dziedzinie życia społecznego, gospodarczego i politycznego. Po drugie, pracownicy publiczni często kierują się motywacją służby publicznej, która sprzyja dzieleniu się wiedzą. Po trzecie, coraz ważniejszy staje się postulat prowadzenia polityki publicznej opartej na faktach. Zgodnie z nim, podstawą decyzji publicznych powinny być dowody, dane, obiektywne fakty. Wiedza trenerów pośrednio wspiera zatem merytorycznie proces decyzyjny.

Zgodnie z modelem AMO, skuteczność tego rozwiązania zależy od zdolności trenerów, ich motywacji i możliwości działania, jakie daje organizacja. Na podstawie przedstawionej analizy widać, że polska służba cywilna ma narzędzia, które pozwalają oddziaływać w każdym z tych trzech obszarów. Wydaje się, że najbardziej problematyczną sferą jest motywowanie pozafinansowe. Jest to w dużej części wynik braku programów szkoleniowych dla administracyjnych liderów, które uczyłyby ich stosowania niematerialnych narzędzi motywacyjnych. Pocięszająca jest jednak świadomość tego problemu i pewne działania w tym zakresie¹⁴.

Niejednoznaczna jest natomiast kwestia oceny skuteczności trenerów. Kryterium może być liczba przeprowadzonych szkoleń i ich uczestników. Do wykorzystania są także badania satysfakcji uczestników szkoleń czy samych trenerów. W administracji publicznej brakuje jednak narzędzi, które umożliwiłyby zbadanie związku między

¹⁴ Np. Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej – projekt szkoleniowy skierowany do średniego szczebla zarządzania, <http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/rekrutacja-do-akademii-zarządzania-w-administracji-publicznej>, dostęp: luty 2019.

szkoleniami wewnętrznymi a jakością pracy szkolonych pracowników czy też samej organizacji. Oceny okresowe pracowników, kontrola zarządcza, zarządzanie przez cele nie do końca spełniają tę funkcję.

Niemniej, wydaje się, że mimo braku czy ograniczonej użyteczności tego typu narzędzi analitycznych, idea trenerów wewnętrznych powinna być wspierana. Za tym postulatem przemawiają dwa argumenty: z jednej strony omówiony charakter służby cywilnej, z drugiej strony liczba niematerialnych, trudnych do wyceny korzyści związanych z działaniem trenerów w urzędzie.

Bibliografia

Monografie i artykuły:

- Capiga, M. (2014). Trenerzy wewnętrzni, w: Lendzion B., Olejniczak K., Rok J. (red.), *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*. Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
- KPRM (20120a). *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej*. Warszawa.
- KPRM (20120b). *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, materiały ze szkolenia organizowanego w ramach *Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2012 r.*
- KPRM (2018). *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku*. Warszawa.
- Ławrynowicz, M. (2014). Poszukiwanie efektów ZZL – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4.
- Mazur, S., Płoszaj, A. (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
- Mroccka, K. (2013). System szkoleń wewnętrznych – doświadczenia Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Sidor-Rządkowska M. (red.). Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer.
- OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD.
- Rudawska, A. (2015). System nagród jako mechanizm wspierający wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(4).
- Olejniczak, K., Płoszaj, A., Rok, J. (2012). Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: Olejniczak, K. (red.). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Zieliński, W. (2010). Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. Dz. U. 2018, poz. 1559.

Zarządzenie nr 3/2015 Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi z dnia 4 lutego 2015 r. w sprawie realizacji projektu trenerzy wewnętrzni w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi.

Regulamin służby przygotowawczej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, stanowiący załącznik nr 2 do procedury B4.1.5 *Oceny pracowników*.

Źródła internetowe:

<http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/rekrutacja-do-akademii-zarzadzania-w-administracji-publicznej>, dostęp: luty 2019

<http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/trainer-educator-training-course-pierwszy-warsztat-szkoleniowy> i <http://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/warsztat-szkoleniowy-dla-trenerow-edukatorow-0>, dostęp: luty 2019

<http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/trenerzy-edukatorzy-erasmus>, dostęp: luty 2019