

Agnieszka CHLEBOŚ\*

**WPLYW MOTYWACJI PRACOWNIKÓW  
JEDNOSTEK SAMORZĄDÓW TERYTORIALNYCH  
NA CHĘĆ PODJĘCIA SIĘ REALIZACJI  
POSTĘPOWAŃ W RAMACH PARTNERSTWA  
PUBLICZNO-PRYWATNEGO**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.069.02

Czynnik ludzki jest znaczącym elementem w funkcjonowaniu organizacji nie tylko działających na rynku, ale także podmiotów publicznych. W związku z tym warto zastanowić się, jaki może mieć on wpływ na podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. W artykule przedstawiono próbę odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na chęć podjęcia się realizacji postępowań PPP będzie miała motywacja pracowników jednostek samorządów terytorialnych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano analizę literaturową w zakresie podejścia do zarządzania i systemów motywacji w jednostkach publicznych oraz przybliżono istotę partnerstwa publiczno-prywatnego. W drugiej części zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych dotyczących motywacji w jednostkach samorządów terytorialnych. W podsumowaniu zwrócono uwagę na to, że motywacja i zadowolenie z pracy na średnim poziomie nie powodują chęci do podjęcia się nowych inicjatyw jak choćby projekty PPP wśród pracowników JST.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-prywatne, motywacja, zarządzanie zasobami ludzkimi

## **1. WPROWADZENIE**

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) stanowi ciekawy model finansowania zadań publicznych. Dobrze przygotowana współpraca pomiędzy podmiotem publicz-

---

\* Doktorantka Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

nym a prywatnym w celu realizacji zadań publicznych może stanowić nową wartość dodaną. W wielu krajach, takich jak: Wielka Brytania, Kanada, USA, Niemcy, Francja model ten jest stosowany z powodzeniem. W Polsce, pomimo że temat PPP staje się coraz bardziej popularny, zarówno jednostki publiczne, jak i podmioty prywatne podchodzą do tej formy współpracy z dystansem. Największym problemem jest fakt, że jedynie niewielki odsetek ogłoszonych postępowań kończy się podpisaniem umowy i faktyczną realizacją projektu. W latach od 2009 do 2013 ogłoszono 277 postępowań PPP, z czego jedynie 58 zakończyło się podpisaniem umowy, co stanowi niewiele ponad 20% (Kobrus, Cieślak, Zalewski, 2013).

Celem artykułu będzie określenie, jak pracownicy jednostek samorządów terytorialnych (JST) oceniają wpływ czynnika ludzkiego na motywację do uruchomienia postępowań PPP i ich skuteczność. W szczególności, w jakim stopniu motywacja i stosunek do pracy przekłada się na chęć podjęcia inicjatywy w postaci przeprowadzenia postępowania PPP.

## **2. SYSTEMY MOTYWACJI W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

Niezaprzeczalnie człowiek stanowi bardzo istotny element dla organizacji, co w przedsiębiorstwach zauważono już dawno. W ostatnich latach zaczęły pojawiać się także opracowania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach publicznych (Ochnio, 2012, s. 21). Najczęściej w literaturze przytaczane są cztery główne etapy ewolucji w zakresie podejścia do zarządzania publicznego: „państwo prawa”, tradycyjna administracja publiczna, nowe zarządzanie publiczne, współzrządzenie publiczne (*Public Governance*). Krytyka jednego z podejść do zarządzania stanowiła podstawę do powstawania kolejnej koncepcji. Jednak w związku ze specyfiką funkcjonowania jednostek publicznych, zastępowanie aktualnie funkcjonującego podejścia nowym następuje wolno i nierównomiernie (Czekaj, 2015, s. 885). W studiach i badaniach pojawiają się próby dopasowania wypracowanych już sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych do warunków, w jakich funkcjonują jednostki publiczne. Jednym z takich przykładów będzie koncepcja *New Public Management*, która zakłada, że w administracji publicznej powinny być stosowane instrumenty służące zwiększaniu motywacji, które sprawdziły się w sektorze prywatnym, ze względu na brak znaczących różnic w obszarze ich pracy. Nie należy jednak zapominać, że ze względu na charakter określonych jednostek administracji i ich usług przejście podejścia z sektora prywatnego nie zawsze musi zakończyć się sukcesem (Ochnio, 2012, s. 21). W związku z tym pojawiło się podejście współzrządzenia publicznego, które zamiast traktować obywatela jak klienta, zakłada włączanie go na zasadzie partnerstwa w proces rządzenia. Zarówno koncepcja *New Public Management*, jak i *Public Governance*

zakładają współpracę podmiotów publicznych i prywatnych, która ma na celu osiągnięcie celów, których realizacja w inny sposób nie byłaby możliwa (Czekaj, 2015, s. 890-891). W zależności od tego, jakie podejście do zarządzania prezentowane jest przez przedstawicieli danego podmiotu publicznego, różne będzie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi jednostek publicznych.

Obecnie bez cienia wątpliwości można uznać znaczącą rolę motywacji w efektywnym zarządzaniu potencjałem ludzkim. Szczególne zainteresowanie motywacją również w jednostkach publicznych jest podyktowane możliwością podniesienia stopnia realizacji celów funkcjonowania instytucji publicznych (Drozdowski, 2013, s. 143). W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji motywacji. Zgodnie z jedną z nich motywowaniem nazywany będzie proces „świadomego oddziaływania na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych, dla osiągnięcia celów motywującego. Polega on na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych oczekiwań, a zarazem na wygaszaniu bądź wywoływaniu innych (nowych) dążeń” (Listwan, 2006, s. 124). Inna definicja akcentuje, że motywacja jest „mechanizmem psychologicznym uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu” (Kuc, Moczyłowska, 2009, s. 77). Definicje motywacji podkreślają, że jest to czynnik determinujący ludzkie działania. W związku z czym przy badaniu wpływu na chęć podjęcia się próby realizacji postępowań w ramach PPP oraz ich skuteczności nie powinien zostać pominięty.

Zarówno w podmiotach gospodarczych, jak i jednostkach publicznych motywacja powinna opierać się o poprawnie skonstruowany system motywacyjny dążący do wzrostu efektywności nie tylko pracy pojedynczych pracowników, ale i organizacji jako całości. Model motywacji powinien zawierać w sobie układ celów i zadań organizacji, który przekładany jest na zadania, jakie do wykonania mają pracownicy, środki motywacyjne, a także brać pod uwagę człowieka i jego predyspozycje (Borkowska, 2006, s. 333-334). Odpowiedni dobór środków motywacji jest bardzo ważny dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów narzędzi motywacji. Jeden z nich dzieli je na: środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu wiążą się głównie z wizją sankcji za niewykonanie określonego zadania i mają na celu podporządkowanie pracownika. Zapewnienie o otrzymaniu określonej nagrody w celu wywołania odpowiedniego zachowania jest domeną środków zachęty. Mogą one mieć postać zarówno materialną, jak i niematerialną. Przykładem niematerialnych bodźców będzie możliwość samorozwoju i współdecydowania, uznanie czy stabilność zatrudnienia. Natomiast środki perswazji nastawione są na ingerencję w sferę emocjonalną lub racjonalną mają prowadzić do podjęcia określonych działań i pobudzić identyfikację celów motywującego i osoby motywowanej (Borkowska, 2006, s. 336; Karna, 2011, s. 29-30). Formalnie ukształtowane systemy motywacji nie są jedynym elementem mającym wpływ na motywację. Duże znaczenie będzie miał tu sposób zarządzania, kultura organizacyjna czy wewnętrzna motywacja pracowników uzależniona choćby od satysfakcji z wykonywanej pracy.

Wybierając stosowane narzędzia motywowania, należy pamiętać, że w urzędach administracji społecznej spotyka się rozbudowany system norm społecznych, prawnych i jakościowych, których wypełnianie może prowadzić do rutyny (Zieniewicz, 2000; Koziół, 2002). Trzymając się norm i tego, co znane, pracownicy nie będą wyrażali chęci podejmowania inicjatywy, która wymaga zmian i niejednokrotnie stanowi ryzyko, jak na przykład dzieje się to w przypadku projektów realizowanych w ramach PPP. Aby poziom motywacji pracowników jednostek publicznych osiągnął odpowiedni poziom, potrzebne jest także zaufanie do administracji państwowej.

### **3. PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W POLSCE**

Nowe Zarządzanie Publiczne zakłada, że podmioty prywatne powinny brać udział w realizacji zadań publicznych w celu osiągnięcia nowej jakości i większej efektywności. Przykładem takiej współpracy może być partnerstwo publiczno-prywatne (Ochnio, 2012, s. 13). Parlament Europejski i Rada w rozporządzeniu określili PPP jako „formę współpracy między podmiotami publicznymi a sektorem prywatnym, których celem jest poprawa realizacji inwestycji w projekty infrastrukturalne lub inne rodzaje operacji realizujących usługi publiczne, poprzez dzielenie ryzyka, wspólne korzystanie ze specjalistycznej wiedzy sektora prywatnego lub dodatkowe źródła kapitału” (Partnerstwo..., 2013). Zgodnie z ustawą o PPP przedmiotem partnerstwa jest „wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym” (Partnerstwo..., 2013). Odpowiedni podział zadań i rodzajów ryzyka pomiędzy podmiot prywatny i publiczny przy realizacji zadania publicznego ma na celu zwiększenie nie tylko ekonomicznej efektywności, ale i jakości podejmowanych przedsięwzięć. Współpracę w ramach PPP cechuje długi okres trwania nie tylko samej realizacji projektu, ale także długofalowa współpraca na etapie odpowiedniego przygotowania do podjęcia inwestycji (Ochnio, 2012). Podsumowując, partnerstwo publiczno-prywatne opiera się na współpracy jednostek reprezentujących sektor publiczny oraz prywatny w celu wykonania zadań publicznych, zgodnie z umową o charakterze komercyjnym. Głównym celem partnera publicznego jest możliwość uzyskania odpowiedniej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (Mikicka, 2012).

Projekty realizowane w ramach partnerstwa publicznego mogą przybierać różne formy w zależności od podziału ryzyka, zaangażowanego kapitału, ustawy, na której są oparte oraz innych czynników. W Polsce obecnie istnieje możliwość realizacji projektu PPP w oparciu o Prawo Zamówień Publicznych (PZP), Ustawę o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym oraz Ustawę o koncesji na roboty budowlane i usługi. W okresie od 2009 r. do 2014 r. najwięcej przedsięwzięć ogłoszonych

w trybie koncesji na usługi zakończyło się podpisaniem umowy – 41% ogólnej liczby zawartych umów, 24% stanowiły umowy PPP w trybie PZP, 18% koncesje na roboty budowlane i usługi, a 17% umowy PPP w trybie koncesji. Jeśli przyjmiemy, że skuteczność to stosunek ilości ogłoszonych postępowań do podpisanych umów to można określić, że największą skutecznością charakteryzują się umowy prowadzone w modelu koncesji na usługi – 40% ogłoszonych postępowań zostało zakończonych podpisaniem umowy. W pozostałych formułach skuteczność ta jest zdecydowanie mniejsza. Ogólnie w okresie od 2009 do 2014 r. jedynie co 5 postępowanie zakończono podpisaniem umowy. Wartości te są niepokojące i należy zastanowić się nad tym, gdzie znajduje się źródło problemu, czy związane jest to z niewystarczająco dobrym przygotowaniem procedury ze strony podmiotu publicznego, czy może nieumiejętność współpracy i osiągnięcia porozumienia na poziomie dialogu pomiędzy podmiotem publicznym a prywatnym. Biorąc pod uwagę liczbę sumarycznie ogłoszonych postępowań od 2009 r., nie jest to duża liczba. Mimo że temat partnerstwa publiczno-prywatnego jest coraz szerzej poruszany, a wiedza przekazywana w postaci różnych szkoleń i publikacji, nadal ze względu na małą liczbę zakończonych z sukcesem postępowań brakuje modeli na których można byłoby się oprzeć. Wielu przedstawicieli jednostek samorządów terytorialnych (JST) jest negatywnie nastawiona do takiej formuły współpracy i nie podejmuje się próby realizacji PPP. Pojawia się zatem pytanie, jakie mogą być przyczyny takiego stanu rzeczy. Czy motywacja i nastawienie do pracy przedstawicieli JST będzie miała na to wpływ.

Przeprowadzone badania mają na celu próbę odpowiedzi na to pytanie.

#### **4. MOTYWACJA PRACOWNIKÓW JST A CHEĆ PODJĘCIA SIĘ REALIZACJI POSTĘPOWAŃ W RAMACH PPP**

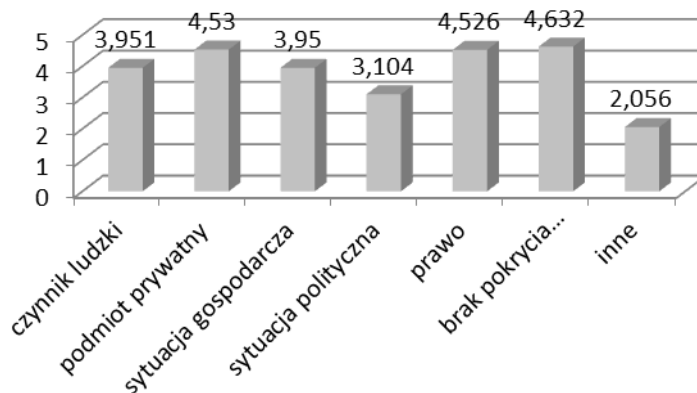
Wspomniane badania mają charakter pilotażowy. Zostały przeprowadzone na grupie pracowników jednostek samorządów terytorialnych z obszaru województw warmińsko-mazurskiego, mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Głównym celem badań będzie określenie, jak jest oceniany przez przedstawicieli JST wpływ motywacji na chęć podjęcia się realizacji postępowań PPP i ich skuteczność oraz jak pracownicy JST oceniają własną motywację i stosunek do pracy.

Ze wszystkich podmiotów, do których został wysłany kwestionariusz ankiety, odpowiedzi udzieliło 40 osób. Wszystkie odpowiedzi pochodziły od podmiotów, które nie podjęły się próby realizacji postępowania w ramach PPP. Prawie 50% z udzielonych odpowiedzi pochodziło z samorządów gmin wiejskich, nieco ponad 26% z gmin miejsko-wiejskich, 21% z samorządów powiatowych, pozostałe stanowiły miasta na prawach powiatu.

Struktura wieku respondentów kształtowała się następująco: 30% ankietowanych należało do grupy wiekowej 30-40 lat oraz 40-50 lat, po 20% stanowiły osoby w wieku 20-30 lat oraz powyżej 50 roku życia. W przypadku stażu pracy zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu przekroczyła 15 lat – 55% ankietowanych. Jedynie 15% osób znalazło się w przedziale od 0 do 5 lat i 30% w przedziale od 6 do 10 lat. Można zatem określić, że badana grupa ma bogate doświadczenie zawodowe związane z długim stażem pracy.

#### 4.1. Ocena czynników mających wpływ na chęć podjęcia się próby realizacji postępowań w ramach PPP

Mając do dyspozycji skalę, w której 1 oznacza, że dany czynnik nie ma znaczenia, a 5, że ma bardzo duże, ankietowani zostali poproszeni o określenie, jak oceniają ich wpływ na chęć podjęcia się współpracy w ramach PPP oraz skuteczność ogłoszonych postępowań. Dane zaprezentowane na rys. 1 pokazują, że czynnik ludzki został oceniony dość wysoko – 3,951. Najwyżej oceniono jednak czynniki niezależne bezpośrednio od podmiotu publicznego, jak brak pokrycia finansowania przez podmiot prywatny, prawo, czy podmiot prywatny. Az 47,4% ankietowanych określiło czynnik ludzki jako bardzo ważny.

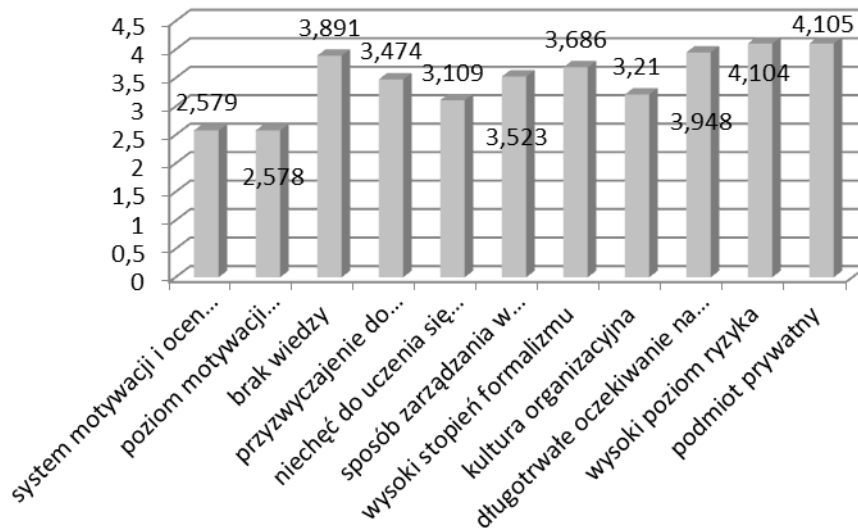


Rys. 1. Średnia waga czynników mających wpływ na motywację do uruchomienia postępowania oraz skuteczność PPP (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

W przypadku danych zaprezentowanych na rysunku 2 użyto takiej samej skali jak w poprzednich pytaniach. System motywacji i ocen pracowniczych oraz poziom motywacji pracowników został oceniony na bardzo niskim poziomie. Poza czynnikiem zewnętrznym, w tym przypadku będącym podmiotem prywatnym, który został oceniony najwyżej, ankietowani określili wysoki poziom ryzyka, długotrwałe oczekiwanie na efekty oraz brak wiedzy na najwyższym poziomie oscylu-



jącym w granicach 4. Powyżej poziomu średniego zostały ocenione wszystkie pozostałe czynniki poza systemem motywacji i jej poziomem.



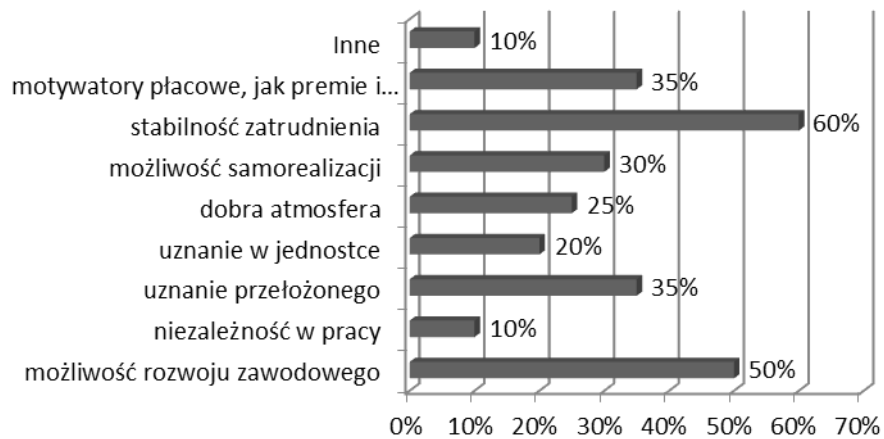
Rys. 2. Średnia waga czynników mających wpływ na motywację do uruchomienia postępowania oraz skuteczność PPP (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

Czy tak niska ocena wpływu tych dwóch czynników jest uzasadniona, czy może wynika z faktu, że w obliczu pozostałych czynników elementy te wydają się niewystarczająco istotne?

#### 4.2. Motywacja pracowników jednostek samorządu terytorialnego

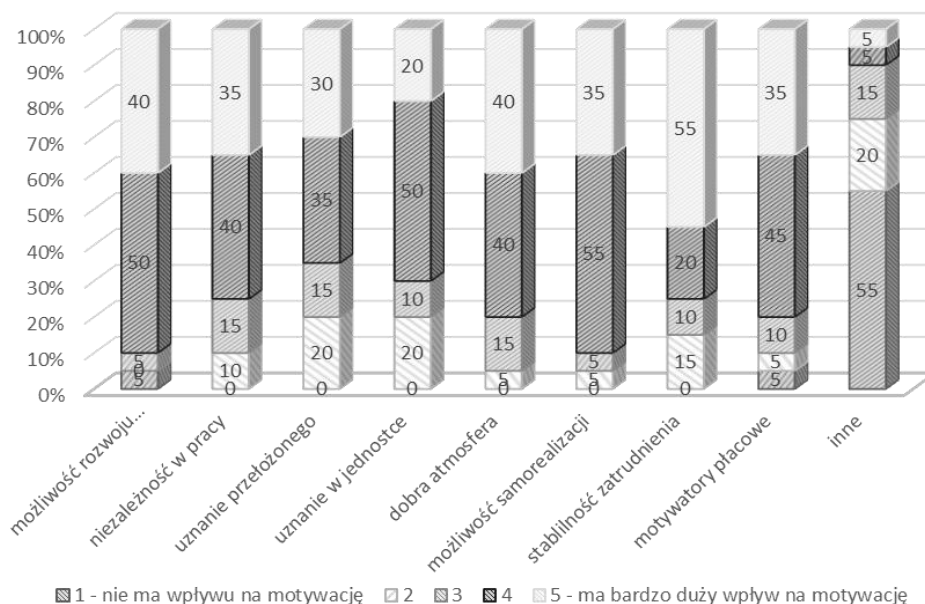
Środki zachęty (42,1%) i perswazji (36,8%) zostały przez pracowników jednostek samorządów terytorialnych określone jako najczęściej stosowane narzędzia motywacji. Dla uszczegółowienia stosowanych technik respondenci zostali poproszeni o określenie, jakie motywatory są stosowane w ich miejscu pracy. Wyniki zaprezentowano na rysunku 3. Zgodnie z odpowiedziami ankietowanych, stabilność zatrudnienia jest najczęściej stosowanym narzędziem motywacji (60%), a zgodnie z wysokim odsetkiem odpowiedzi (50%) stanowi możliwość rozwoju zawodowego. Ciekawym zjawiskiem jest fakt, że motywatory płacowe na równi z uznaniem przełożonego, wybrało jedynie 35% respondentów, jako stosowany element motywacji w miejscu pracy. Niezależność w pracy wybrała, jako stosowany czynnik motywacji najmniejsza ilość osób. Spowodowane jest to w dużej mie-

rze specyfiką funkcjonowania jednostek publicznych i związane również z pojawiającym się wysokim poziomem formalizmu.



Rys. 3. Motywatory stosowane w jednostkach publicznych (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

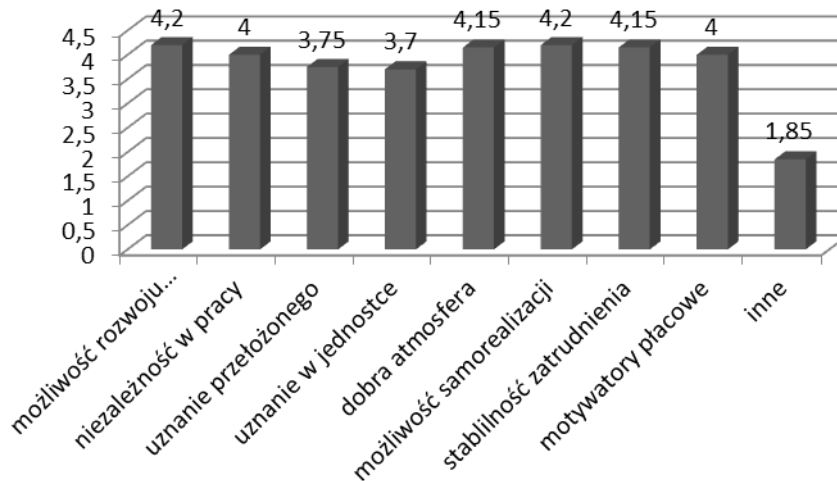
Na rysunku 4 zaprezentowano ocenę wpływu wybranych czynników na motywację respondentów.



Rys. 4. Ocena wpływu wybranych czynników na motywację respondentów (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)



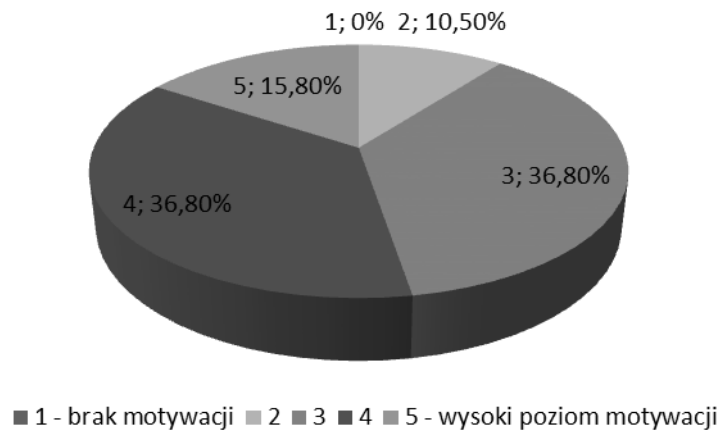
Na rysunku 5 przedstawiono średnią wagę ocen wpływu wybranych czynników na motywację.



Rys. 5. Średnia waga ocen wpływu wybranych czynników na motywację respondentów (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

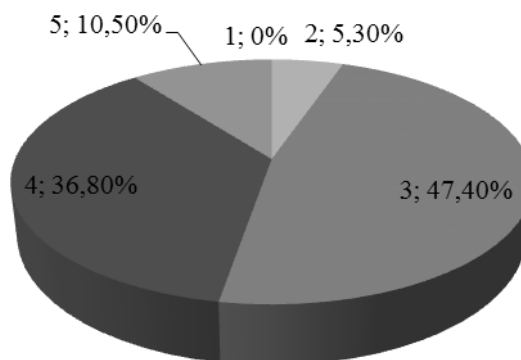
Kolejnym krokiem analizy pozyskanych odpowiedzi było porównanie oceny wpływu na motywację respondentów, wybranych czynników ze stosowanymi narzędziami motywacji w JST. Porównując najczęściej stosowane narzędzia motywacji w badanych jednostkach samorządu terytorialnego z oceną czynników, które motywują w największym stopniu respondentów, można zauważyć, że stabilność zatrudnienia i możliwość rozwoju osobistego oceniono bardzo wysoko w obu przypadkach. Jednak z zaprezentowanych na rysunku 5 danych można zaobserwować, że różnice w średniej ocenie stopnia motywacji pozostałych czynników nie są znaczące. Średnia motywacja wszystkich czynników przekracza znacząco poziom średni. Wpływ na motywację wybranych do oceny czynników kształtuje się na wysokim poziomie. Poza dwoma czynnikami, tj. uznanie w jednostce i uznanie przełożonego wszystkie wartości przekroczyły poziom 4. Warto także zauważyć, że wysoko oceniono wpływ motywatorów płacowych, których stosowanie w badanych jednostkach nie zostało ocenione wysoko.

Poziom motywacji, pracownicy jednostek samorządów terytorialnych, w których zostało przeprowadzone badanie, ocenili na poziomie średnim zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rysunku 6. Najwięcej ankietowanych po 36,8% określiło poziom swojej motywacji na 3 i 4. Nie wskazuje to bezpośrednio na problem w tym obszarze. Jednak średni poziom motywacji może nie być wystarczający, aby pracownicy podejmowali się dodatkowej aktywności i byli skłonni do próby wdrożenia nowych rozwiązań, jakim na przykład może być uruchomienie inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.



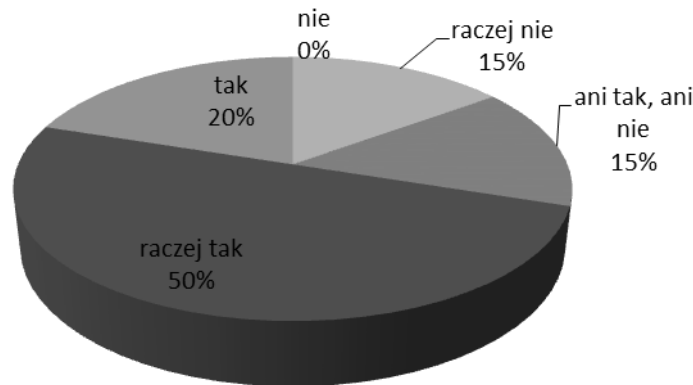
Rys. 6. Poziom motywacji pracowników jednostek publicznych (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

Przy badaniu poziomu zadowolenia z pracy pracowników JST, którego wyniki przedstawiono na rysunku 7, zdecydowana większość (47,40%) określiła zadowolenie na poziomie średnim. Niewielki odsetek badanych określił zadowolenie poniżej średniego poziomu, jedynie 5,3%, nieco większy (10,5%) określił, że jest zadowolony z pracy. Takie wyniki w połączeniu z danymi dotyczącymi motywacji mogą podkreślać fakt, że skoro pracownicy są średnio zmotywowani i średnio zadowoleni, to także wykazują średnią skłonność do dodatkowej aktywności wymagającej dodatkowej pracy i przygotowania inicjatywy nie bazującej na znanych schematach.



Rys. 7. Poziom zadowolenia z pracy pracowników jednostek publicznych (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

Na rysunku 8 zaprezentowano wyniki oceny satysfakcji z pracy. Najwięcej ankietowanych, bo aż 50% określiło, że są raczej usatysfakcjonowani, 20% respondentów jest usatysfakcjonowanych, a jedynie 15% raczej nie. Nie są to wyniki, które mogłyby wzbudzać niepokój.



Rys. 8. Ocena satysfakcji osobistej z pracy pracowników jednostek publicznych (oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań)

## 5. PODSUMOWANIE

Z zebranych danych w tym badaniu można stwierdzić, że pomimo stosowania przez kierownictwo JST narzędzi motywacji, które przez pracowników oceniane są jako najbardziej motywujące, ani poziom motywacji, ani zadowolenia z pracy nie został oceniony na najwyższym poziomie. Zarówno motywacja, jak i zadowolenie z pracy na poziomie średnim nie są sprzymierzeńcem podejmowania prób realizacji postępowań w formule PPP. Uwzględniając przy tej analizie strukturę wiekową oraz staż pracy, który przy ponad 55% ankietowanych przekroczył 15 lat, można domniemywać, że pracownikom JST towarzyszy rutyna i przyzwyczajenie do stosowania utartych schematów i może stanowić to jeden z powodów, dla których nie będą chcieli oni podejmować się nowych inicjatyw w postaci choćby realizacji zadania publicznego w formule PPP. Niemniej jednak formuła PPP jest na tyle skomplikowana, a jej realizacja związana z wieloma innymi czynnikami, że na tym etapie nie sposób stwierdzić, iż motywacja może stanowić kluczowy czynnik niechęci do jej użycia.

Kolejnym krokiem w badaniach będzie dotarcie do podmiotów, które podjęły się zorganizowania inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego i porównanie zebranych wyników. Pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia, czy jednoznacznie można stwierdzić, że motywacja ma tak nikłe znaczenie, jeśli chodzi

o skłonność do podjęcia się postępowań i ich skuteczność, a może będzie wpływać jedynie na jeden z tych elementów. Czy w obliczu innych czynników, takich jak wysokie ryzyko, konieczność długoterminowej współpracy z partnerem prywatnym, obowiązujące prawo, poziom skomplikowania procedury, motywacja, stanowi jedynie marginalny czynnik, który może być jedynie bodźcem do podjęcia inicjatywy, a może jest zupełnie bez znaczenia.

### LITERATURA

1. Borkowska, S. (2006). Motywacja i motywowanie. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Król, H., Ludwiczynski, A. (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 333-339.
2. Czekaj, J. (2015). Koncepcje zarządzania podmiotami sektora publicznego w świetle badań własnych. W: *Marketing i Rynek*, 5/2015, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 885-899.
3. Drozdowski, G. (2013). *Motywowanie pracowników w organizacjach publicznych*. W: PWSZ IPiA STUDIA LUBUSKIE, t. 9, Sulechów, 143-162.
4. Karna, W. (2011), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Kraków: Instytut Spraw Politycznych UJ.
5. Kobrus, B., Cieślak, R., Zalewski, D. (2013), *Raport Rynku PPP. Ocena stanu obecnego i perspektyw finansowego zaangażowania sektora publicznego w rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, Warszawa.
6. Kobrus B., Cieślak R., Zalewski D., Liżewski, M., Ferek, A. (2015), *Raport Rynku PPP. Ocena stanu obecnego i perspektyw finansowego zaangażowania sektora publicznego w rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, Warszawa, 8-9.
7. Koziół, L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa: PWN.
8. Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Warszawa: Difin.
9. Listwan, T. (2006), *Zarządzanie kadrami*, WAE, Wrocław.
10. Mikicka, A.K. (2012), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako prywatyzacja sensu largo zadań publicznych jednostek samorządu terytorialnego*. W: *Prawne aspekty prywatyzacji*, Blicharz J. (red.), Wrocław: Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, 411-412.
11. Ochnio, M. (2012), *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) – podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie Instytut Zmian.
12. *Partnerstwo publiczno-prywatne w nowym okresie programowania (2014-2020). Komentarz do przepisów Rozporządzenia Ogólnego na lata 2014-2020 w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego* (2013). Warszawa: Platforma PPP, 7.
13. *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100, z 2010 r. Nr 106, poz. 675, z 2011 r. Nr 232, poz. 1378, z 2012 r. poz. 1342).
14. Zieniewicz, K. (2000), *Techniki zarządzania*, Warszawa: PWE.

---

**THE INFLUENCE OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN LOCAL GOVERNMENT  
UNITS ON THE WILLINGNESS TO UNDERTAKE PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP TENDERS**

Summary

The human factor is a major component of organizations (not only in the private but also in the public sector). Therefore, it is worth considering its effect on the willingness to proceed with public-private partnership tenders. The paper addresses the question of what impact will employee motivation have on the willingness to implement PPP procedures in the realization of public tasks. The first part of the paper presents a literature analysis concerning the approach to management in local governments, the system of motivation in local governments and the definition of public-private partnerships. The second part demonstrates the results of conducted research concerning motivation in the public sector. In conclusion, the author points out that an average level of motivation and job satisfaction are not enough to trigger the initiative to start public tasks, such as a public-private partnership project.

**Keywords:** public-private partnership, motivation, human resources management

<http://zeszyty.fem.put.poznan.pl/>