mus

MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Niniejszy dokument opracowany został przez ekspertów instytucji partnerskich biorących udział w projekcie MUS:

Uniwersytet Warszawski – Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) i Zakład Nauki Administracji (ZNA)

oraz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Małopolską Szkołę Administracji Publicznej (MSAP).

Warszawa, 29 kwietnia 2011 r.

Spis treści

Uzasadnienie 4

Cel wprowadzenia innowacji 8

Opis innowacji, w tym produktu finalnego 9

Plan działań w procesie testowania produktu finalnego 12

Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa 19

Strategia upowszechniania innowacji 21

Strategia włączania wyników do głównego nurtu polityki 24

Kamienie milowe II etapu projektu 28

Analiza ryzyka 31

Załącznik - wstępna wersja produktu finalnego 34

Uzasadnienie

Rządowe dokumenty diagnostyczne[1] zakreślając cele rozwoju polityki w obszarze organizacji i funkcjonowania administracji publicznej, wyraźnie wskazują, że kluczowym elementem sprawnego państwa jest efektywna administracja. „Efektywność" oznacza zdolność do szybkiej adaptacji do nowych wyzwań i skutecznej reakcji na pojawiające się wyzwania społeczno-gospodarcze (tzw. responsywność).[2]

Światowa literatura tematu jak i międzynarodowa praktyka zarządzania dowodzą, że powyższe zdolności są determinowane umiejętnością „systemowego uczenia się" organizacji publicznych.[3] Co więcej, efektywne procesy i mechanizmy uczenia się organizacji są podstawą budowania polityk publicznych „w oparciu o dowody" („*evidence-based policies*").[4] Pomiędzy zjawiskami uczenia się a prowadzenia polityk „w oparciu o dowody" występują dwojakiego rodzaju relacje o charakterze zwrotnym. Po pierwsze, zdolność organizacji do identyfikacji stosownych informacji, gromadzenia użytecznej wiedzy i zrozumienia relacji przyczynowo-skutkowych konstytuują podstawy konceptualne dla realizacji efektywnych ekonomicznie, sprawnych organizacyjne i społecznie akceptowanych polityk publicznych. Po drugie, zdolność organizacji do refleksji nad procesem realizacji polityki publicznych i ich efektami prowadzi do rekonstrukcji i aktualizacji posiadanych przez nią zasobów informacji i wiedzy. Są one konwertowane w wiedzę konieczną tak dla programowania, jak i realizacji kolejnych polityk publicznych. Innymi słowy, organizacyjne uczenie się jest immanentną cechą strategicznego myślenia o politykach publicznych ujmowanych w konwencji „cyklu polityk publicznych".

Tymczasem polska administracja rządowa funkcjonuje wciąż według starego modelu biurokracji weberowskiej - zorientowanego na kontrolę procedur, a nie

---

[1] Boni, M. (2009) (red.) *Polska 2030 - Wyzwania rozwojowe.* KPRM, Warszawa; Rada Ministrów (2008), *Krajowy Program Reform*

[2] Yang, K. (2007) Responsiveness in network governance: revisiting a fundamental concept. Symposium introduction. Public Performance & Management Review, 31(2), 131-143.

[3] Bartlett, J. (2008) *Towards Agile Government*, London: DEMOS; OECD (2001) *Knowledge management: learning by comparing experiences from private firms and public organisations*, Paris: PUMA - OECD.

[4] Yanow, D. (2007) "Evidence-Based Policy"; w: Bevir, M. (red.) *Encyclopedia of Governance*, s.299-301. Thousands Oaks: SAGE Publications; Special Issue on Evidence-Based Policy. Public Policy and Administration, 2002, 17(3),

na elastyczną realizację zadań rozwojowych w oparciu o wiedzę, co skutkuje jej wyjątkowo niską efektywnością i niską zdolnością do responsywności.[5]

Dotychczasowe analizy koncepcyjne,[6] jak i pilotażowe badania empiryczne[7] wskazują wyraźnie na problem zarządzania wiedzą i procesami uczenia się w krajowej administracji rządowej. Dotychczas brakowało jednak systemowej diagnozy opartej na badaniach empirycznych, które pokazałyby zarówno strukturę problemów jak i ich przyczyny, w odniesieniu do polskiej administracji, w polu procesów uczenia się. To z kolei uniemożliwiało wypracowanie konkretnych, racjonalnych strategii naprawczych wzmacniających ten aspekt sprawnego państwa.

W pierwszej części niniejszego projektu przeprowadzono pierwszą w Polsce, dogłębną analizę procesów uczenia się polskiej administracji rządowej, na przykładzie 4 ministerstw. Badanie składało się z: przeglądu światowej literatury tematu (ponad 5 000 publikacji z zakresu uczenia się instytucji), ankiety wśród pracowników 4 ministerstw (n = 1 717, stopa zwrotu 50,6%), wywiadów z kierownictwem wszystkich departamentów oraz kierownictwem politycznym ministerstw (n=100), analizie danych wtórnych, dyskusjach panelowych.[8] Skala, metodyka badania jak i wysoka aktywność respondentów umożliwiają postawienie wiarygodnej diagnozy procesów uczenia się w polskich ministerstwach.

W badaniu zidentyfikowano i sprawdzono stan i dynamikę 3 rodzajów wiedzy:

- wiedzy o otoczeniu – wiedzy danego podmiotu o otoczeniu w którym funkcjonuje, tematyce którą się zajmuje – wiedza o trendach, kierunkach zmian

---

[5] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2008) *Koncepcja 'Good Governance' - refleksje do dyskusji*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego - Department Koordynacji Polityki Strukturalnej; World Bank (2006) *EU-8 Administrative Capacity in the New Member States: The Limits of Innovation?*, Washington D.C.: World Bank - Poverty Reduction and Economic Management Unit. Europe and Central Asia.

[6] Ledzion, B., Olejniczak, K. & Pander, W. (2009) *Ewaluacja trafności zakresu interwencji Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa; Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: http://www.efs.kprm.gov.pl/; Mazur, S. (2008) "Zarządzanie wiedzą w polskiej administracji publicznej"; w: Haber, A. & Szałaj, M. (red.) *Środowisko i warsztat ewaluacji*, s.51-70. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

[7] Olejniczak, K., Domaradzka, A., Krzewski, A., Ledzion, B. & Widła-Domaradzki, Ł. (2010) *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się*, Raporty i analizy EUROREG 4/2010; Warszawa: EUROREG - Uniwersystet Warszawski; www.euroreg.uw.edu.pl; OECD (2003) *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for Ministries/Departments/Agencies of central government in OECD member countries*, Paris: OECD - PUMA.

[8] Z uwagi na ograniczoną dostępność kierownictwa oraz prośbę MSWiA i MRR o przedłużeniu ankietyzacji, nastąpiły przesunięcia w projekcie – wywiady oraz dyskusje panelowe na temat wyników w ministerstwach wciąż trwają.

oraz własne wyjaśnienia na temat mechanizmów przyczynowych (co jest przyczyną trendu, zdarzenia, etc.);

- wiedzy strategicznej - o celach stawianych przed danym podmiotem, jego roli i oczekiwanych efektach jego działań;
- wiedzy operacyjnej - technicznej, związanej z narzędziami i sposobami działania, procesem i procedurami.

Prócz zasobów wiedzy badanie zidentyfikowało również główne elementy mechanizmów uczenia się zasilające trzy typy wiedzy. Są to 3 grupy impulsów i sprzężeń zwrotnych:

- procedury i dyskusje zespołowe;
- poszukiwania (badań, analiz, konferencji, szkoleń);
- bodźce zmian (politycznych, operacyjnych, strategicznych).

Przeprowadzone badanie diagnostyczne wykazało, że polska administracja nie posiada jasnych strategii zarządzania wiedzą. Rozwiązania w tym polu tworzone są *ad hoc*, nie ma rozwiązań systemowych, ani też pełnej świadomości problematyki wykorzystania wiedzy (dla większości respondentów, 69,3%, trzy różne rodzaje wiedzy, o różnych funkcjach, zlewają się w jedno). Jednocześnie badanie dowiodło, że podnoszone we wcześniejszych studiach problemy istnieją, aczkolwiek ich skala i natężenie znacząco różni się pomiędzy poszczególnymi departamentami. Zidentyfikowano nie tylko pola problemowe ale również departamenty przewyższające średnią 4 ministerstw. Stworzone narzędzia diagnostyczne umożliwiają pokazywanie stanu zarówno całych ministerstw, jak i ich poszczególnych departamentów.

Na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowano również 5 grup czynników, które mogą wpływać na zaobserwowany stan i dynamikę mechanizmów instytucjonalnego uczenia się. Są to:

- zasoby – środki finansowe, infrastruktura (bazy danych, księgozbiory, etc.), organizacja przestrzeni pracy;
- kadry – motywacje i klimat organizacyjny (czyli otwartość na współpracę i poziom zaufania w zespołach);
- kierownictwo - style kierowania wydziałami i departamentami;
- otoczenie - czynniki zewnętrzne dla departamentu takie jak np. regulacje prawne, przełożeni polityczni i interesariusze, struktura organizacyjna ministerstwa, w tym mechanizm koordynacji;

- interakcje i kontakty – szerokość kontaktów, przepływy informacji, rozległość i intensywność relacji z innymi departamentami i instytucjami.

Dla każdego z tych pól prowadzona jest odrębna analiza zarówno na poziomie ministerstw jak i departamentów. Przykład analizy interakcji i kontaktów (analiza sieci) przedstawiono w Załączniku.

Według tych pięciu zidentyfikowanych grup czynników będą prowadzone poszukiwania światowych rozwiązań, jak również wdrażane działania innowacyjne.

Podsumowując, mechanizmy organizacyjnego uczenia się są stosowane w zarządzaniu nowoczesnymi administracjami publicznymi państw OECD. W Polsce jak na razie takie rozwiązania nie są standardem. Skala problemów jest bardzo zróżnicowana, co widać na poziomie ministerstw, a jeszcze wyraźniej na poziomie poszczególnych departamentów. Nie ma jednak dostępnych rozwiązań systemowych. Wdrażany projekt wspierając procesy organizacyjnego uczenia się polskiej administracji, przyczynia się do realizacji celu Priorytetu V PO KL (podniesienie potencjału administracji), a w szczególności wiąże się z celem Działania 5.1. PO KL – modernizacją procesów zarządzania w polskiej administracji rządowej.

Cel wprowadzenia innowacji

Celem ogólnym wprowadzenia innowacji jest wzmocnienie w instytucjach administracji rządowej potencjałów i mechanizmów uczenia się kluczowych dla uprawiania efektywnych polityk publicznych „w oparciu o dowody".

Pożądanym stanem docelowym, będącym bezpośrednim rezultatem projektu, będzie poprawa mechanizmów uczenia się w departamentach poddanych testowi, względem departamentów z tych samych ministerstw, które nie wzięły udziału w projekcie. Osiągnięcie celu innowacji zostanie zweryfikowane w sposób empiryczny. W ramach projektu, w 2011 roku został już przeprowadzony pomiar diagnostyczny stanu mechanizmów uczenia się wszystkich departamentów w 4 polskich ministerstwach. W 2013 roku, po zakończeniu wdrażania innowacji, badanie diagnostyczne zostanie powtórzone (z użyciem tej samej metodyki i narzędzi badawczych). Wyniki obydwu badań zostaną porównane. Jeśli wskaźniki uzyskane w 2013 r. przez departamenty biorące udział we wdrażaniu innowacji wzrosną względem pozostałych departamentów i względem badania z 2011 roku, to będzie to twardy, empiryczny dowód na skuteczność wdrożonej innowacji.

Natomiast pożądanym stanem docelowym związanym z szerszym i trwałym oddziaływaniem projektu będzie wprowadzanie ustrukturalizowanych praktyk zarządzania wiedzą w polskich ministerstwach. Wskaźnikami tego procesu będą:

- przejęcie i wdrażanie stworzonych w projekcie rozwiązań przez: inne departamenty w 4 ministerstwach, inne instytucje centralne (mierzone liczbą departamentów, które zdecydowały się sięgnąć po narzędzia MUS);
- włączenie kwestii zarządzania wiedzą w metodykę kształcenia przyszłych pracowników polskiej administracji rządowej (mierzone modyfikacjami w programach zajęć studiów z zarządzania administracją publiczną, w tym KSAP, uwzględniającymi kwestie zarządzania wiedzą w administracji publicznej i wykorzystującymi wnioski i publikacje projektu MUS).

Tak więc projekt w założeniu ma stworzyć ugruntowane empirycznie, przetestowane w praktyce podwaliny do trwałej zmiany systemowej.

Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Proponowana w projekcie innowacja polega na trzech rzeczach.

Po pierwsze, polega na pomiarze mechanizmów uczenia się w instytucjach publicznych, czyli tego w jaki sposób ministerstwa i ich pracownicy zdobywają i wykorzystują wiedzę w codziennej pracy oraz jakie czynniki pomagają a jakie utrudniają ich działania. Jest to kwestia dotychczas pomijana zarówno w badaniach naukowych jak i w praktycznych studiach zorientowanych na poprawę zarządzania w polskiej administracji centralnej. Tymczasem kwestia ta jest kluczowa dla prowadzenia skutecznych polityk publicznych opartych na dowodach.

Po drugie, innowacja polega na eksperymentalnym wdrożeniu, w wybranych departamentach, zestawu instrumentów (złożonego z procedur, zmian organizacji przestrzeni pracy, organizacji samego procesu pracy, etc.) ukierunkowanego na poprawę mechanizmów uczenia się polskich ministerstw. Zestaw instrumentów powstanie w oparciu o zaadoptowane do polskich warunków doświadczenia międzynarodowe i po konsultacjach z beneficjentami projektu.

Po trzecie, innowacja polega na zaznaczeniu w szerszej debacie publicznej wagi instytucjonalnego uczenia się dla skutecznego wdrażania polityk publicznych. Chodzi zarówno o uwzględnienie tej kwestii w codziennych praktykach zarządzania w polskich instytucjach publicznych, w toczących się pracach nad reformą polskiej służby cywilnej, jak i w profilach kształcenia przyszłych kadr administracji publicznej.

Grupą docelową – zarówno w aspekcie bezpośrednich użytkowników jak i szerszych odbiorców projektu są ministerstwa i ich departamenty oraz urzędy centralne. Oznacza to, że instytucje publiczne, które staną się użytkownikami wypracowanych instrumentów dzięki udziałowi w projekcie skuteczniej rozwiążą swoje problemy organizacyjnego uczenia się, a co za tym idzie podniosą swoją efektywność i responsywność.

W wymiarze testowania innowacyjnych rozwiązań diagnostycznych grupą docelową są 4 ministerstwa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Środowiska oraz Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, zaś na etapie testowania konkretnych narzędzi naprawczych grupą docelową będzie 8 departamentów w ramach tych 4 ministerstw.

Ministerstwa te wykonują zróżnicowane w wymiarze funkcjonalnym zadania, co stanowi o ich swoistej reprezentatywności w systemie polskiej administracji rządowej.

W wymiarze szerszego upowszechniania i włączenia w ramach projektu grupą docelową będą: główni decydenci, środowiska naukowe i eksperckie pracujące nad reformami administracji rządowej, pracownicy administracji rządowej i służba cywilna, jak i osoby kształcące się w tym polu (studenci studiów administracji publicznej, studenci KSAP). Grupa odbiorców jest zatem zróżnicowana ale zarazem komplementarna. Znajdują się w niej tak osoby, które podejmują zasadnicze rozstrzygnięcia dotyczące polityki publicznych (decydenci polityczni i administracyjni), jak i eksperci, kreujący koncepcje rozwojowe i instrumentarium ich realizacji. W strukturze grupy docelowej istotne znacznie ma obecność studentów na kierunku administracja publicznej oraz studentów Krajowej Szkoły Administracyjnej Publicznej. Środowiska te stanowią bowiem naturalny pulę zasobów spośród których rekrutuje się tak elity polityczne, jak i administracyjne Państwa.

Sukces innowacji zależy od dwóch głównych czynników (bardziej szczegółowo omawiamy je w rozdziale poświęconym analizie ryzyka).

Pierwszym jest charakterystyka rozwiązań naprawczych testowanych w 8 departamentach. Muszą być one z jednej strony wysokiej jakości, a z drugiej dostosowane do polskiej specyfiki. Jakość gwarantować będą poszukiwania rozwiązań w administracjach krajów – liderów zarządzania publicznego, współpraca z wiodącymi światowymi ośrodkami analiz administracji publicznych oraz udział ekspertów krajowych i zagranicznych. Przystawanie transferowanych doświadczeń do krajowej specyfiki zapewnią szczegółowe konsultacje z beneficjentami, krytyczne komentarze członków Grupy Sterującej oraz praktyków polskiej administracji publicznej.

Drugim czynnikiem determinującym powodzenie projektu jest zaangażowanie ministerstw i ich pracowników. Relacje z instytucjami ważnymi dla projektu były budowane przez kilka lat. Zostały również potwierdzone w formie listów intencyjnych, stworzeniu Grupy Sterującej i bieżącej, płynnej współpracy na etapie diagnozy. Zainteresowanie i zaangażowanie pracowników jest budowane nieszablonowymi kampaniami informacyjnymi, stroną internetową, a w planach również dostępem do publikacji i materiałów projektu.

Produktem finalnym projektu będzie pierwszy w Polsce systemowy zestaw narzędzi i instrumentów, wzmacniających mechanizmy uczenia się w instytucjach publicznych, kluczowych dla uprawiania polityk publicznych „w oparciu o dowody". Ten kompleksowy zestaw produktów składać się będzie z dwóch zintegrowanych ze sobą pakietów.

Pakiet 1 to narzędzia umożliwiające diagnozę stanu i dynamiki mechanizmów uczenia się w instytucjach centralnej administracji publicznej. Na ten pakiet składają się:

1. model analityczny;
2. stworzona i przetestowana internetowa ankieta badawcza;
3. przetestowane scenariusze wywiadów;
4. listy danych wtórnych wymaganych przy analizie uczenia się;
5. opis szczegółowej procedury analitycznej mechanizmów uczenia się.

Pakiet 2 to systemowe instrumenty wzmacniające procesy uczenia się. Będą one obejmować:

1. narzędzia i instrumenty zarządzania procesami uczenia się w instytucjach publicznych obejmujące miedzy innymi: wytyczne do szkoleń, scenariusze działań, podstawowe rozwiązania organizacyjne, rekomendacje poprawy pracy;
2. rekomendacje zmian regulacji prawnych i procedur (projekty rozwiązań ustawowych, a także regulacji wewnętrznych wraz z ich szczegółowym omówieniem i uzasadnieniem).

Produkt zostanie dostarczony potencjalnym użytkownikom w formie raportu końcowego i raportów cząstkowych, książki (400 egzemplarzy), zestawu artykułów naukowych (minimum 3) oraz sponsorowanych (minimum 8), prezentacji, a także scenariuszy działań i wytycznych zmian prawnych.

Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Do projektu zostały wybrane cztery polskie ministerstwa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Środowiska oraz Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Zostały one wybrane ponieważ wykonują zróżnicowane w wymiarze funkcjonalnym zadania: MRR – funkcje programowe, MI – funkcje implementacyjne , MŚ – funkcje regulacyjne, MSWiA – funkcje sterujące. Taki wybór daje swoistą reprezentatywność w systemie polskiej administracji rządowej.

Na etapie testowania konkretnych rozwiązań wzmacniających procesy uczenia się, pracować będziemy z 8 departamentami (w każdym ministerstwie po 2 departamenty). Departamenty zostaną wybrane w oparciu o dwustopniową procedurę.

Wstępnym, filtrującym warunkiem udziału w teście, będzie stopa zwrotu uzyskaną przez departament w badaniu ankietowym MUS 2011; aby departament mógł się zakwalifikować do dalszej procedury musiał osiągnąć:

- w przypadku departamentów o liczebności do 20 osób, 80% stopę zwrotu ankiety;
- w przypadku departamentów zatrudniających powyżej 20 pracowników, 60% stopę zwrotu.

Pełne zestawienie statystyk zwrotu prezentujemy w załączniku.

Ostateczna decyzja o udziale danego departamentu będzie podjęta w oparciu o wypadkową kryteriów empirycznych i pragmatycznych:

- roli danego departamentu i jego poziomie usieciowienia – silna pozycja departamentu i silne „usieciowienie” departamentu (analiza sieci została przeprowadzona w trakcie diagnozy projektowej) jest czynnikiem dającym możliwość szybszego rozprzestrzeniania się przyszłej innowacji w danym ministerstwie i systemie;
- deklaracji kierownictwa ministerstwa oraz deklaracji zaangażowania kierownictwa departamentów - będzie to gwarantem płynności i trwałości współpracy i wsparcia ze strony głównych interesariuszy.

Opracowanie i testowanie rozwiązań będzie miało następujący przebieg.

W pierwszym kroku (Zadanie 4) zostaną zebrane światowe inspiracje i doświadczenia z zakresu zarządzania wiedzą. Będą one pozyskiwane z literatury tematu, praktyk sektora prywatnego oraz praktyk sektora publicznego w 11 krajach. Listę krajów, wraz z uzasadnieniem ich wyboru, przedstawiono w tabeli. Członkowie zespołu badawczego odbędą wizyty studyjne w każdym z tych krajów i współpracując z lokalnymi ekspertami oraz praktykami, zidentyfikują i opracują najciekawsze doświadczenia. Z wizyty w każdym kraju będzie przygotowany syntetyczny raport opisujący praktyki w danym polu. Partyki będą opisywane według 5 pól zidentyfikowanych w diagnozie (zasoby, kadry, kierownictwo, otoczenie, relacje).

W kolejnym kroku, na podstawie zebranych doświadczeń, zostaną opracowane rozwiązania dla polskich instytucji.

W kroku trzecim innowacyjne rozwiązania będą wdrażanie w 8 departamentach. Założyliśmy partycypacyjny model wdrażania zmian. Proces wdrażania w każdym z departamentów został zaplanowany w następujący sposób:

1. Przygotowanie planu wdrażania zmian;
2. Przygotowanie bardzo szczegółowego planu komunikacji i zaangażowania wraz z materiałami informacyjnymi dla kierownictwa i pracowników departamentu;
3. Spotkanie z kierownictwem departamentu w celu objaśnienia, jakie zmiany planujemy wdrożyć i jakie korzyści zostaną osiągnięte;
4. Spotkanie z departamentami wspierającymi, które będą zaangażowane w projekt np. Biuro Kadr i Szkoleń;
5. Spotkanie z pracownikami departamentu, w celu wprowadzenia ich do projektu, wyjaśnieniu jakie rozwiązania, kiedy i przez kogo będą wdrażane, jakich korzyści mogą oczekiwać i czego powinni się spodziewać podczas wdrażania;
6. Stworzenie grup roboczych – zaproszenie do udziału osoby, które będą aktywnie wdrażać i testować opracowane rozwiązania. Razem z tymi osobami doszczegółowienie planu komunikacji i zaangażowania oraz planu zarządzania zmianą;
7. Zapewnienie wsparcia instytucjonalnego dla członków grup roboczych –

uzgodnienie z bezpośrednimi przełożonymi oraz Biurem Kadr, w jaki sposób wspierać i motywować osoby zaangażowane we wdrożenie;

8. Przeszkolenie członków grup roboczych, tak aby poznali wdrażane rozwiązania oraz w zakresie zarządzania zmianą w organizacji;
9. Razem z grupami roboczymi analiza gotowości do zmian departamentu oraz analiza wpływu zmian na poszczególne stanowiska;
10. Wspólne z grupami roboczymi wdrażanie rozwiązań np. przeprowadzanie szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych dla wybranych grup (w tym szkolenia dla trenerów wewnętrznych), opracowanie zmian procedur wewnętrznych itd.;
11. Przygotowanie towarzyszących wdrażanym instrumentom zmian np. regulaminów wewnętrznych, elementów procedur zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby korespondowały z nowym sposobem działania - dopasowanie instytucjonalne;
12. Ewentualnie wsparcie pracowników, których objęły zmiany, w ich nowych rolach przez członków grup roboczych;
13. Cykliczne spotkania grup roboczych z zespołem projektowym mające na celu m.in. omawianie postępów, rozwiązywanie pojawiających się problemów, udzielanie wsparcia oraz omawianie niezbędnych zmian we wdrażanych rekomendacjach;
14. Przygotowanie razem z członkami grup roboczych raportu z wdrożenia wraz z propozycjami korekty wdrażanych rozwiązań.

Tabela 1. Strategia wyboru krajów z których będą czerpane doświadczenia

Kraj	Instytucja i ekspert kontaktowy	Uzasadnienie
Kraje europejskie		
Francja	École Nationale d'Administration (ENA), Paryż	Klasyczny model administracji publicznej; Niewielki stopień wykorzystania elementów nowego zarządzania publicznego; Scentralizowany i rozbudowany system podejmowania decyzji; Wysoki poziom wykorzystania wiedzy w procesach decyzyjnych, w tym aktywności publicznych uczelni i ośrodków badawczych w zakresie wspierania procesów decyzyjnych podejmowanych przez administracje rządową; Rozbudowany, publiczny system kształcenia kadr dla potrzeb administracji publicznej.
Hiszpania	A Confederacion de Entidades para la Economia Social, Samuel Barco	Podobieństwa do Polski w aspekcie transformacji systemowej; Silna presja modernizacyjna w administracji publicznej; Nieodległe i bogate doświadczenia tzw. administracji funduszowej; Kultura łączenia klasycznego modelu administracji z elementami governance.
Holandia	University of Maastricht oraz The Justice Research, Statistics and Documentation Center (WODC) of the Ministry of Justice; Prof. Frans Leeuw	Umiejętne wkomponowanie rozwiązań zaczerpniętych z nowego zarządzania publicznego w model klasycznej administracji; Sprawny system podejmowania i egzekwowania decyzji rządowych; Rozbudowane mechanizmy wykorzystania wiedzy w procesach decyzyjnych, w tym współpracy z uczelniami wyższymi i ośrodkami analitycznymi; Wysoki poziom wykorzystania nowoczesnych technologii dla potrzeb procesów decyzyjnych.
Norwegia	Department of Political Science and Management, Universitetet Agder; Prof. Jan Erik Grindheim, Prof. Jarle Trondal	Duże znaczenie i silne wyodrębnienie władzy administracyjnej w systemie norweskim i postrzeganie jej jako czwartego filaru władzy; Niezależność działania administracji i wywieranie przez nią wpływu na kształtowanie kierunków polityki; Nowoczesna administracja kontynuująca tradycje modelu skandynawskiego z elementami anglosaskimi; Znacząca deregulacja i urynkowienie administracji.

Szwajcaria	Société Générale de Surveillance (Genewa), Robert Jourdain	Specyficzny system organizacji władzy centralnej (komitetowy model egzekutywy); Rozbudowany i ugruntowany mechanizm deliberacji; Wyjątkowy system decentralizacji władzy (konfederalizm) - „lekki rząd"; Wysoki profesjonalizm urzędników administracji publicznej, silne przywiązanie do idei interesu publicznego i wysokie standardy etyczne.
Szwecja	The Quality of Government Institute, University of Gothenburg	Administracja rządowa działająca w oparciu o model deliberatywny; Rozbudowane relacje administracji rządowej z uczelniami wyższymi i ekspertami; w tym także instytucje wyspecjalizowane w świadczeniu wsparcia doradczego dla rządu (np. Swedish Agency for Public Management); Sprawne mechanizmy „przekładania" rozwiązań wypracowanych w instytucjach badawczych do praktyki działania administracji publicznej; Intensywne wykorzystania nowoczesnych technologii dla potrzeb procesów decyzyjnych; Przejrzystość procesów decyzyjnych.
Wielka Brytania	Department of Management, King's College London, Prof. Ewan Ferlie International Quality Centre, Dyrektor Robert Macleod	Jeden z pionierów wdrażania nowego zarządzania publicznego w jego rynkowo zorientowanej wersji; Kompleksowy charakter reform modernizacyjnych; Przejrzystość procesu tworzenie i implementacji polityk publicznych; Rozbudowany system mierzenia efektów działania instytucji publicznych; Opieranie się na standardach i najlepszych praktykach, wypracowanych w oparciu o połączone doświadczenia sektora publicznego i prywatnego (np. *Standard Investors In People*), a mających na celu uczenie się organizacji i rozwój pracowników; Wysoki poziom wykorzystania nowoczesnych technologii dla potrzeb procesów decyzyjnych; Wzorcowe rozwiązania w zakresie zorganizowania i działania zaplecza analityczno-programowego dla działań rządu; Silny nacisk na ekonomizację działań instytucji publicznych.

Kraje pozaeuropejskie		
Australia	Australian National Institute for Public Policy, Australian National University, the University of Canberra, Prof. Adam Graycar, Dr Janine O'Flynn	Światowy lider we wprowadzaniu innowacji w administracji publicznej; Modernizacja zarządzania publicznego i wprowadzanie metod zarządzania zmianą w sektorze publicznym; Podejście holistyczne w zarządzaniu publicznym - wykorzystywanie wielu narzędzi i instrumentów do realizacji złożonych zadań; Szerokie wykorzystanie nowych technologii w administracji publicznej.
Kanada	Centre for Governance and Public Management, Carleton University, Ottawa, Prof. Leslie Pal	Umiejętne wyważenie podejścia menedżerskiego z kulturą organizacyjną urzędów publicznych; Szeroki zakres innowacji zarządczych wprowadzanych do sektora publicznego; Innowacyjne mechanizmy współpracy z ośrodkami doradczymi; Silny nacisk na ocenę polityk publicznych; Wysoki poziom wykorzystania nowoczesnych technologii dla potrzeb procesów decyzyjnych.
Nowa Zelandia	School of Government, University of Wellington	Światowy lider i prekursor, jeśli chodzi o innowacje w zarządzaniu publicznym; Pole doświadczalne dla reform sektora publicznego opartych na nowym zarządzaniu publicznym, które były następnie szeroko implementowane w wielu państwach świata; Na najszerszą skalę zreformowała strukturę administracji rządowej wprowadzając radykalną decentralizację i dezagregację instytucji publicznych: zastąpiono rozbudowane ministerstwa liczną grupą małych departamentów i agencji; Doświadczyła problemów związanych z nadmiernym uelastycznieniem i rozdrobnieniem struktur administracyjnych: trudności w koordynacji, komunikacji, wymianie informacji itp.
Stany Zjednoczone	The Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration; George Washington University, Waszyngton, Prof. Kathryn Newcomer	Lider modernizacji administracji publicznej (wprowadzenie sieciowego modelu rządzenia, będącego następcą zarządzania menedżerskiego); Silnie rozbudowane mechanizmy zarządzania wiedzą w administracji, w tym współdziałania administracji federalnej z instytucjami badawczymi i doradczymi; Wysoki poziom nasycenia procesów decyzyjnych wiedzą specjalistyczną; Największe doświadczenie związane z wykorzystaniem wiedzy w procesach decyzyjnych, w tym z wytyczaniem granic pomiędzy współpracą z instytucjami badawczymi i ekspertami, a przypadkami uprawiania przez nie lobbingu; Wysoki poziom wykorzystania nowoczesnych technologii dla potrzeb procesów decyzyjnych; Silny nacisk na ekonomizację działań instytucji publicznych.

Skuteczny monitoring przebiegu testowania innowacji opierać się będzie na trzech filarach.

Pierwszym jest jasna struktura celów szczegółowych projektu tożsamych z etapami projektu. Dają one jasną listę wymiernych dowodów rezultatów po zakończeniu każdego z etapów projektu (produkty cząstkowe i *milestones*). Omawiamy je w dalszym rozdziale.

Drugim filarem jest bieżący monitoring prowadzony przez kierownictwo projektu. Działania monitorujące będą szczegółowo zaplanowane. Przygotowane zostaną narzędzia monitorujące: listy sprawdzające (tzw. *check-lists*), formularze do notowania uwag oraz ankiety do badania opinii i ocen. Wszystkie uwagi, opinie i propozycje zmian, pojawiające się w trakcie testowania, będą rejestrowane i przechowywane w projektowym repozytorium. Będzie to baza danych, do której wprowadzane będą wszelkie istotne informacje oraz system przechowywania wersji papierowych.

Trzecim filarem są konsultacje i dyskusje z interesariuszami projektu - członkami Grupy Sterującej oraz samymi uczestnikami testu, pracownikami i kierownictwem departamentów wdrażających innowacyjne rozwiązania. Zapewni to sprawny przepływ informacji i możliwość omówienia wszelkich pojawiających się kwestii. Zespół projektowy będzie w pełnej gotowości do udzielenia wsparcia i wyjaśnień osobom testującym rozwiązania, jak i pozostałym interesariuszom.

Na podstawie zebranych w monitoringu informacji wykonywane będą analizy danych i podejmowane decyzje o wprowadzeniu niezbędnych zmian w opracowanym zestawie instrumentów. Wszelkie wnioski o dokonanie zmiany będą zbierane i przechowywane w repozytorium projektowym. Prowadzony będzie rejestr zmian, pozwalający na śledzenia kiedy, kto, dlaczego i jakie zmiany wprowadził .

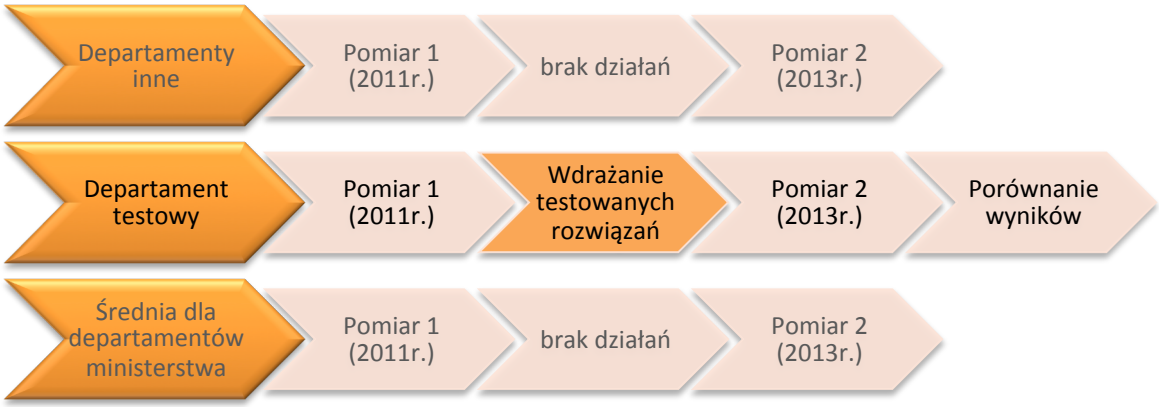
Monitoring będzie prowadzony z uwzględnieniem kryteriów uwzględniających różnice płci oraz inne kwestie równości.

Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Efekty testowego zastosowania innowacji pod kątem jej zastosowania na szerszą skalę, zostaną zweryfikowane na trzy sposoby.

Pierwszym sposobem będzie modelowy quasi-eksperyment z zastosowaniem grupy porównawczej. Zgodnie z literaturą tematu z pola ewaluacji i badań społecznych, jest to najbardziej wiarygodne podejście badawcze, gdyż dostarcza najmocniejszych dowodów na relację przyczynowo-skutkową między testowanym rozwiązaniem, a zmianami zaobserwowanymi w organizacji poddanej eksperymentowi.[9] Logikę tego podejścia przedstawiliśmy na schemacie.

Rycina 1. Logika weryfikowania efektów testowanej innowacji



Źródło: opracowanie własne

Wyniki departamentu testowego pomierzone w 2013 r., po zakończeniu testu, zostaną porównane z:

- wynikami z 2011 roku dla tego samego departamentu;
- wynikami z 2011 roku dla innych departamentów, nie biorących udziału w teście;
- średnimi wynikami dla ministerstwa z 2011 roku.

---

[9] Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (2001) *Metody badawcze w naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka.; Russ-Eft, D.F. & Preskill, H.S. (2001) *Evaluation in organizations: a systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Reading, Mass.; Oxford: Perseus.; Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2001) *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.

Jeśli okaże się, że departament testowy zanotował pozytywną zmianę między 2011 a 2013 rokiem i zmiana ta jest wyższa niż zmiana w departamentach nietestowych oraz wyższa od średniej ministerstwa, to oznaczać to będzie, że ta pozytywna zmiana jest wyłącznie wynikiem wdrożonych testowo rozwiązań. To zaś będzie mocnym uzasadnieniem do *wprowadzania innowacji na szerszą skalę.*

Drugim sposobem zweryfikowania efektów innowacji będzie ewaluacja zewnętrzna – zostanie zlecona zewnętrznej firmie i będzie się opierać na metodzie *peer review*. Metoda ta jest stosowana w ewaluacjach projektów innowacyjnych Unii Europejskiej.[10] Oznacza ona krytyczną analizę i komentarz wyników projektu przez grono niezależnych ekspertów – naukowców z danej dziedziny (w tym wypadku z zarządzania).

Wreszcie trzecim sposobem oceny efektów testowego wdrożenia i zasadności rozpowszechniania innowacji będzie zebranie i ustrukturalizowana analiza opinii interesariuszy biorących udział w projekcie. A konkretnie analiza obejmie:

- pracowników departamentów poddanych testowi;
- kierownictwo departamentu biorącego udział w teście;
- kierownictwo ministerstw jak i członków Grupy Sterującej.

Analizowane będą odczucia, wrażenia, opinie i subiektywne oceny zmian, które interesariusze zaobserwowali w trakcie i po trwaniu testu, w obszarze uczenia się organizacji.

Podsumowując, ocena efektów innowacji pod katem jest zastosowania na szerszą skalę, będzie wypadkową: obiektywnego pomiaru pozytywnej zmiany jaka dokonała się w departamentach poddanych testowi, opinii niezależnych ekspertów oraz opinii interesariuszy.

---

[10] European Commission (2007) *Evalsed - the resource for the evaluation of socio-economic development*, internetowy poradnik ewaluacji programów i projektów współfinansowanych z UE, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/index_en.htm

Strategia upowszechniania innowacji

Celem działań upowszechniających będzie propagowanie wiedzy na temat nowatorskiego i systemowego zestawu narzędzi i instrumentów służących wzmacnianiu mechanizmów uczenia się polskich instytucji publicznych. Sprawność i efektywność tych mechanizmów nabiera kluczowego znaczenia dla budowania potencjału polskiej administracji do uprawiania polityk publicznych „w oparciu o dowody".

Osiągnięciu tego celu służyć będzie, w szczególności, upowszechnianie wiedzy o dwóch kluczowych produktach, które zostaną wypracowane w naszym projekcie, tj.:

- pakiecie narzędzi diagnostycznych (Pakiet 1);
- pakiecie systemowych narzędzi i instrumentów wzmacniających procesy uczenia się (Pakiet 2).

Ponadto celem podjętych przez nas działań upowszechniającym będzie przekazanie merytorycznych informacji na temat wypracowanych, w projekcie *Ministerstwa Uczące Się*, dobrych praktyk w zakresie diagnozowania potencjału uczenia się polskich ministerstw, jak i projektowania i wdrażania narzędzi oraz instrumentów służących wzmocnieniu i konsolidacji tego potencjału.

Przyjmujemy, że cele działań upowszechniających w odniesieniu do bezpośredniej grupy docelowej, zostaną osiągnięte jeśli wypracowane przez nas narzędzia i instrumenty odnoszące się do uczenia się instytucji publicznych:

- wejdą do kanonu praktyk zarządczych stosowanych w sposób powtarzalny w departamentach 4 ministerstw objętych projektem MUS;
- zostaną włączone do kultury organizacyjnej i praktyk zarządczych pozostałych ministerstw, urzędów centralnych oraz innych instytucji publicznych;
- zostaną spożytkowane w procesach dydaktycznych, prowadzonych na studiach z zakresu administracji publicznej i zarządzania publicznego.

Zbiorowość adresatów planowanych przez nas działań upowszechniających ma charakter integralny, tj. składają się na nią różne, ale zarazem komplementarne względem siebie, środowiska. W zbiorowości tej mieszczą się decydenci (polityczni i administracyjni) podejmujący kluczowe rozstrzygnięcia polityk publicznych oraz członkowie korpusu Służby Cywilnej polityki te realizujący. Ponadto inherentnym elementem tej zbiorowości będą środowiska akade-

mickie zajmujące się badaniami nad administracją publiczną oraz kształcące kadry dla jej potrzeb. W skład tej zbiorowości wchodzą także instytucje eksperckie wspierające procesy modernizacyjne polskiej administracji publicznej. Tak pomyślna kompozycja zbiorowości adresatów działań upowszechniających cechuje się:

- komplementarnością,
- integralnością,
- synergią oraz
- reprezentatywnością.

Strukturę i liczbę bezpośrednich interesariuszy naszych działań upowszechniających obrazuje zamieszczone poniżej zestawienie:

- decydenci polityczni: premier, ministrowie, sekretarze i podsekretarze stanu (ok. 100 osób);
- wysocy urzędnicy służby cywilnej: dyrektorzy generalni i dyrektorzy departamentów w ministerstwach (ok 200 osób);
- pracownicy ministerstw bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektu MUS: Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Ministerstwie Infrastruktury, Ministerstwie Środowiska, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji (ok. 3200 osób);
- środowiska akademickie, w tym między innymi studenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej oraz Akademii Ewaluacji (około 1000 osób);
- instytucje eksperckie (około 200 osób).

W ramach działań składających się na strategię upowszechniania produktów naszego projektu planujemy:

- prowadzić portal internetowy dedykowany prezentacji wyników naszych badań (w polskiej i angielskiej wersji językowej);
- zorganizować cykl seminariów w Krajowej Szkole Administracji Publicznej poświęconych omówieniu wyników przeprowadzonych badań diagnostycznych oraz prac projekcyjnych i implementacyjnych (po każdym kluczowym zadaniu naszego projektu);
- przygotować publikację o charakterze metodologicznym i projekcyjnym

poświęconą badaniu i doskonaleniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się w instytucjach publicznych (400 egzemplarzy);

- wzbogacić programy studiów z zakresu administracji publicznej i zarządzania publicznego, prowadzonych przez akademickie instytucje partnerskie realizujące projekt MUS, o zagadnienia dotyczących organizacyjnego uczenia się (modyfikacja co najmniej trzech programów studiów);
- włączyć problematykę organizacyjnego uczenia się do treści podręczników akademickich (co najmniej 3 podręczników);
- przygotować artykuły naukowe na temat uczenia się w instytucjach publicznych (co najmniej 3 artykuły);
- przygotować biuletyn i cykl publikacji prasowych (co najmniej 8) na temat procesów i mechanizmów uczenia się instytucji rządowych;
- zorganizować międzynarodową konferencję promującą wyniki naszych badań, propozycję udoskonaleń oraz efekty wdrożonych rozwiązań.

Strategia włączania wyników do głównego nurtu polityki

Podstawowym celem włączania produktów finalnych naszego projektu do głównego nurtu polityki jest tworzenie podstaw dla projektowania i realizacji przez polską administrację polityk publicznych opartych na dowodach. Polityka publiczna oparta na dowodach jest procesem wieloaspektowym. Składają się na niego:

- gromadzenie informacji i danych oraz ich konwersja na wiedzę użyteczną w procesie tworzenia i implementacji polityk publicznych (aspekt diagnostyczny);
- tworzenie scenariuszy rozwiązań alternatywach oraz szacowanie konsekwencji społeczno-ekonomicznych ich realizacji (aspekt projekcyjny);
- budowanie porozumienia z kluczowymi aktorami oraz interesariuszami określonej polityki publicznej celem pozyskania ich przychylności dla proponowanych rozwiązań (aspekt koncyliacyjny);
- podejmowanie decyzji dotyczących kształtu polityk publicznych (aspekt decyzyjny);
- koordynacja działań publicznych, publiczno-społecznych oraz publiczno-prywatnych na rzecz rozwiązania problemów społecznych (aspekt koordynacyjny);
- weryfikacja efektów realizowanych/zrealizowanych polityk publicznych celem dokonania ich korekty, jak również rewizji założeń programowych polityk i programów publicznych (aspekt refleksyjny).

Fundamentem konceptualnym dla wprowadzania tego nowoczesnego paradygmatu zarządzania politykami publicznymi jest zdolność administracji publicznej do organizacyjnego uczenia się. Owa zdolność umożliwia administracji publicznej nabycie wiedzy o:

- charakterze i istocie problemów społeczno-ekonomicznych;
- oczekiwaniach interesariuszy;
- instrumentach adekwatnych dla rozwiązania tych problemów;
- zasadności podjęcia określonych interwencji publicznych;
- właściwych procedurach implementacyjnych i ich poprawnym zastosowaniu;

- konsekwencjach zastosowania określonych instrumentów;
- zasadności rewizji/modyfikacji określonych interwencji publicznych.

Podstawowy cel włączania produktów finalnych naszego projektu do głównego nurtu polityki, jakim jest tworzenie podstaw i konstruowanie bodźców dla projektowania i realizacji przez polską administrację polityk publicznych opartych na dowodach, dekomponujemy na dwa cele szczegółowe:

- horyzontalny: zastosowanie wypracowanego przez nas pakietu narzędzi diagnostycznych oraz pakietu systemowych narzędzi i instrumentów wzmacniających procesy uczenia się przez ministerstwa nieuczestniczące bezpośrednio w działaniach prowadzonych w projekcie MUS;
- wertykalny: kształtowanie wśród decydentów politycznych i administracyjnych, środowisk akademickich i eksperckich przekonania o konieczności modyfikacji istniejących rozwiązań legislacyjnych, instytucjonalnych i organizacyjnych celem stworzenia systemowych warunków dla podnoszenia zdolności polskiej administracji publicznej do organizacyjnego uczenia się i uprawiania polityk publicznych opartych na dowodach.

Sposób sformułowania celu podstawowego i powiązanych z nim integralnie celów szczegółowych planowanych przez nas działań związanych z włączaniem produktów finalnych naszego projektu do głównego nurtu polityki determinuje zbiorowość adresatów tych działań.

W przypadku przedsięwzięć służących osiągnięciu celu horyzontalnego nasze działania kierujemy, przede wszystkim do nieuczestniczących bezpośrednio w projekcie MUS:

- politycznych zwierzchników administracji publicznej (ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu);
- wysokich urzędników (dyrektorów generalnych, dyrektorów departamentów);
- członków korpusu służby cywilnej pracujących w ministerstwach.

W przypadku działań służących osiągnięciu celu wertykalnego krąg adresatów tworzą:

- premier;
- szef służby cywilnej;
- wojewodowie;

- członkowie korpusu służby cywilnej urzędów terenowej administracji rządowej;
- organy samorządu terytorialnego;
- pracownicy samorządowi;
- związki reprezentujące samorządy lokalne i regionalne;
- badacze akademiccy i eksperci.

Taka kompozycja adresatów działań związanych z włączaniem produktów i wyników naszego projektu do głównego nurtu polityki gwarantuje zachowanie zasady reprezentatywność środowisk o kluczowym znaczeniu dla tworzenia warunków do doskonalenia polskiej administracji publicznej oraz inicjowania systemowych przedsięwzięć modernizacyjnych. Ponadto interesariusze o takim charakterze instytucjonalnym stanowią rękojmię trwałości działań służących wzmacnianiu potencjału polskiej administracji publicznej do uczenia się.

Występuje, co naturalne, ścisłe powiązanie w zakresie przedmiotu, form i adresatów działań upowszechniających produkty projektu i działań związanych z ich włączaniem do głównego nurtu polityki. Tym niemniej możliwe jest wskazanie, które z planowanych działań są szczególnie mocno skojarzone z włączaniem finalnych produktów projektu do głównego nurtu polityki. Spośród planowanych przez nas działań o tym charakterze w szczególności chcę zwrócić uwagę na znaczenie:

- cyklu seminariów prowadzonych w Krajowej Szkole Administracji Publicznej;
- wzbogacenia programu studiów z zakresu administracji publicznej i zarządzania publicznego o zagadnienia dotyczące organizacyjnego uczenia się;
- włączenia problematyki organizacyjnego uczenia się do treści podręczników akademickich;
- przygotowania artykułów naukowych na temat uczenia się w instytucjach publicznych;
- przygotowania cyklu publikacji prasowych na temat procesów i mechanizmów uczenia się instytucji rządowych;
- zorganizowania międzynarodowej konferencji, podczas której zaprezentowane zostaną wyniki naszego projektu.

Ponadto zamierzamy zaprezentować wyniki naszego projektu na prestiżowych konferencjach krajowych i międzynarodowych, poświęconych problematyce

uczenia się urzędów i instytucji publicznych.

Planujemy także, co stanowi rozszerzenie naszych zamiarów opisanych w dokumentacji projektowej, przedstawić wyniki naszych badań i propozycje zmian w zakresie budowania zdolności polskiej administracji publicznej do uczenia się i uprawiania polityk publicznych opartych na dowodach:

- Szefowi Służby Cywilnej;
- Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów;
- związkom reprezentującym samorządy lokalne i regionalne w tym między innymi Związkowi Województw Rzeczypospolitej Polskiej, Związkowi Powiatów Polskich, Związkowi Miast Polskich.

Kamienie milowe II etapu projektu

Zgodnie z harmonogramem, złożonym wraz z wnioskiem o dofinansowanie przewidziane są następujące zadania, etapy oraz kamienie milowe II etapu projektu.

ZADANIE 4: Stworzenie zestawu instrumentów wzmacniających procesy uczenia się (czerwiec 2011-maj 2012)

Etap 4.1. Przegląd międzynarodowej praktyki sektora publicznego dotyczącej instrumentów wzmacniających procesy uczenia się (czerwiec 2011-luty 2012)

Etap 4.2. Przegląd międzynarodowej praktyki sektora prywatnego instrumentów wzmacniających procesy uczenia się (czerwiec 2011-luty 2012)

Etap 4.3. Wybór i adaptacja narzędzi do potrzeb i specyfiki polskich instytucji (styczeń-marzec 2012)

Etap 4.4. Przygotowanie instrumentów prawnych (poziom procedur oraz regulacji prawnych) (luty-maj 2012)

Etap 4.5. Przygotowanie zintegrowanego systemowego zestawu narzędzi i instrumentów wzmacniających procesy uczenia się [Kamień milowy] (maj 2012)

ZADANIE 5: Wdrożenie i testowanie narzędzi naprawczych (maj 2012-styczeń 2014)

Etap 5.1. Wdrażanie systemu instrumentów w wybranych organizacjach i przeprowadzenie testu w 8 wybranych departamentach (maj 2012-maj 2013)

Etap 5.2. Feedback od interesariuszy (maj-czerwiec 2013)

Etap 5.3. Ewaluacja wewnętrzna - powtórzenie diagnozy MUS (badanie ankietowe i jakościowe) (sierpień-listopad 2013)

Etap 5.4. Analiza doświadczeń i rzeczywistych efektów testowanych rozwiązań, korekta narzędzi (listopad-grudzień 2013)

Etap 5.5. Opracowanie produktu finalnego - systemu instrumentów diagnozowania i wzmacniania mechanizmów uczenia się [Kamień milowy] (styczeń 2014).

ZADANIE 6: Upowszechnianie wyników i włączanie do praktyki polityk publicznych

Etap 6.1. Aktualizacja portalu internetowego badania (wersja PL/EN) (czerwiec 2011, maj 2012, luty-kwiecień 2014)

Etap 6.2. Cykl seminariów w KSAP (czerwiec 2011, maj 2012, kwiecień 2014)

Etap 6.3. Cykl publikacji i wydawnictw naukowych (czerwiec 2011, maj 2012, kwiecień 2014)

Etap 6.4. *Newsletter* i cykl publikacji prasowych (sponsorowanych) (czerwiec 2011, maj 2012, kwiecień 2014)

Etap 6.5. Przygotowanie i realizacja konferencji końcowej (luty-kwiecień 2014).

HARMONOGRAM wersja: 11-04-29

	2010				2011												2012												2013												2014			
ZADANIA I ETAPY	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
ZADANIE 1: Zarządzanie	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Etap 1.1. Podpisanie umowy z grantodwcą																																												
Etap 1.2. Przygotowanie zespołu do realizacji działań projektowych																																												
Etap 1.3. Stały monitoring realizacji projektu																																												
Etap 1.4. Ewaluacja zewnętrzna - peer review																																												
ZADANIE 2: Badanie mechanizmów uczenia się organizacji	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V																																			
Etap 2.1. Przegląd międzynarodowych koncepcji i doświadczeń badania organizacyjnych procesów uczenia się																																												
Etap 2.2. Zebranie i przetworzenie danych wtórnych – danych nt. rotacji pracowników, danych nt budżetów zadaniowych, innych danych wtórnych																																												
Etap 2.3. Budowanie relacji z grupą docelową - organizacja badania w 4 ministerstwach																																												
Etap 2.4. Udoskonalenie metody MUS 2009 – poszerzenie jej o 3 aspekty: analizy uwarunkowań prawno-proceduralnych, analizy sieci relacji, analizy przyczynowo-skutkowej																																												
Etap 2.5. Badanie ankietowe na całej populacji pracowników 4 ministerstw (zakładana skala: 3 500 pracowników ministerstw)																																												
Etap 2.6. Wywiady z kierownictwem departamentów w poszczególnych ministerstwach (zakładana skala: ok. 100 wywiadów indywidualnych)																																												
ZADANIE 3: Analiza wyników i diagnoza	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Etap 3.1. Analiza kontekstu prawnego **i procedur**																																												
Etap 3.2. Analiza wyników badania ankietowego oraz danych wtórnych																																												
Etap 3.3. Analiza wywiadów																																												
Etap 3.4. Analiza sieci																																												
Etap 3.5. Stworzenie zintegrowanych map wyników dla ministerstw i departamentów																																												
Etap 3.6. Interpretacja wyników z udziałem interesariuszy – przedstawicieli ministerstw																																												
Etap 3.7. Opracowanie strategii wdrażania projektu innowacyjnego **[Milestone 1]**																																												
ZADANIE 4: Stworzenie zestawu instrumentów wzmacniających procesy uczenia się	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Etap 4.1. Przegląd międzynarodowej praktyki sektora publicznego dotyczącej instrumentów wzmacniających procesy uczenia się																																												
Etap 4.2. Przegląd międzynarodowej praktyki sektora prywatnego instrumentów wzmacniających procesy uczenia się																																												
Etap 4.3. Wybór i adaptacja narzędzi do potrzeb i specyfiki polskich instytucji																																												
Etap 4.4. Przygotowanie instrumentów prawnych (poziom procedur oraz regulacji prawnych)																																												
Etap 4.5. Przygotowanie zintegrowanego systemu narzędzi i instrumentów wzmacniających procesy uczenia się **[Milestone 2]**																																												
ZADANIE 5: Wdrożenie i testowanie narzędzi naprawczych	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Etap 5.1. Wdrażanie systemu instrumentów w wybranych organizacjach																																												
Etap 5.2. Feedback od interesariuszy																																												
Etap 5.3. Ewaluacja wewnętrzna - powtórzenie diagnozy MUS (badanie ankietowe i jakościowe)																																												
Etap 5.4. Analiza doświadczeń i rzeczywistych efektów testowanych rozwiązań, korekta narzędzi																																												
Etap 5.5. Opracowanie produktu finalnego - systemu instrumentów diagnozowania i wzmacniania mechanizmów uczenia się **[Milestone 3]**																																												
ZADANIE 6: Upowszechnianie wyników i włączanie do praktyki polityk publicznych	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Etap 6.1. Uruchomienie i aktualizacja portalu internetowego badania (wersja PL/EN)																																												
Etap 6.2. Cykl seminariów w KSAP																																												
Etap 6.3. Cykl publikacji i wydawnictw naukowych																																												
Etap 6.4. Newsletter i cykl publikacji prasowych (sponsorowanych)																																												
Etap 6.5. Przygotowanie i realizacja konferencji końcowej																																												

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Analiza ryzyka

Obszar ryzyka	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Stopień zagrożenia – skutki (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	*Wpływ na projekt* (wynik C X D: 9-6: wysokie, 4–3: średnie, 2-1: niskie)	Zarządzanie ryzykiem – opis działania
A	B	C	D	E	F
Cel i zakres projektu	Projekt długoterminowy (4 lata) – w trakcie trwania projektu odbędą się wybory i nastąpi zmiana rządu; ponadto możliwe są także inne zmiany: decydentów, kluczowych osób zaangażowanych w projekt, priorytetów administracji publicznej - może to wpłynąć na zmianę zakresu projektu	3	3	9	• Budowanie stabilnych i uczestniczących relacji ze Służbą Cywilną (w szczególności z dyrektorami generalnymi i dyrektorami departamentów). Powołanie Grupy Serującej (GrS), w której skład weszli kluczowi interesariusze projektu; • Włączenie projekt osób, które najprawdopodobniej nie zmienią swoich stanowisk po zmianie rządu – poziom dyrekcji departamentów / naczelników. Osoby te zapewnią kontynuację projektu w ich organizacjach i przedstawią projekt nowemu kierownictwu ministerstw. Włączanie kluczowych decydentów, którzy nie zależą od opcji politycznej rządzącej; • Dokumentowanie wkładów każdego członka zespołu, stworzenie systemu gromadzenia produktów projektu; • Nagłaśnianie projektu i korzyści jakie ze sobą niesie. Stworzenie strony internetowej zawierającej komplet informacji.
	Rezygnacja ministerstw lub departamentów testowych z udziału w projekcie w czasie trwania projektu	2	3	6	• Podpisanie listów intencyjnych miało na celu zabezpieczenie udziału Ministerstw w projekcie; • Prezentacja i podkreślanie korzyści z udziału w projekcie.
	Trudność w przewidzeniu obszarów w zakresie praktyk i rozwiązań zarządczych. Ich skala i tematyka zależy od wyników diagnozy i wyników analizy międzynarodowych praktyk	2	3	6	• Określenie możliwych pól eksploracji jak najwcześniej (hipotezy badawcze); • Regularne kontakty z ministerstwami i z GrS; • Poszukiwanie ekspertów na podstawie wyników badania diagnostycznego oraz w oparciu o wcześniejsze kontakty i udaną współpracę akademicko-badawczą. Wizyty studyjne i kontakty bezpośrednie. Zaangażowanie ekspertów międzynarodowych z różnych krajów, jednostek naukowych, urzędów publicznych i przedsiębiorstw.
	Wielowymiarowość zakresu problemowego projektu może spowodować szeroką acz płytka diagnozę problemów	2	2	4	• Zawężenie obszarów, którym zajmuje się projekt do takich, na które możliwy jest wpływ projektu. Precyzyjne zidentyfikowanie tematycznych obszarów interwencji i zdefiniowanie ich zakresu. Skupienie się na kluczowych, dobrze zdefiniowanych obszarach; • Jasne przypisanie stałym członkom zespołu obszarów za które są odpowiedzialni; • Bardzo szczegółowa analiza wyników badań i dogłębna interpretacja wyników badań wraz z kluczowymi interesariuszami.
	Zmiany zakresu projektu, wynikające z innowacyjnego charakteru przedsięwzięcia i z konieczności wprowadzania zmian zadań, które nie zostały przewidziane w początkowym budżecie i harmonogramie	2	3	6	• Monitorowanie aktualnego stanu realizacji projektu i dostosowanie prac do możliwości budżetowych i harmonogramowych projektu, tak aby w miarę możliwości uwzględnić niezbędne zmiany i dostosować produkty projektu do nowych wymagań.

Upowszechnianie wyników i włączanie do praktyki polityk publicznych	Brak zainteresowania kluczowych decydentów wdrożeniem opracowanych rozwiązań do polityki. Problemy z integracją wyników projektu ze zmianami wprowadzanymi w systemie strategicznego zarządzania sprawami publicznymi	2	3	*6*	• Zaprojektowanie rozwiązań neutralnych, bardzo pragmatycznych, możliwych do wdrożenia bez względu na wybrane strategie – w organizacjach publicznych na każdym szczeblu (centralnym, wojewódzkim, samorządowym). Rozwiązania powinny przekładać się na realne korzyści dla decydentów. Pokazanie tych korzyści; • Prezentowanie wyników badania i poszczególnych etapów projektu wśród kluczowych decydentów. Uczynienie z projektu przedsięwzięcia publicznego, skupiającego uwagę osób o silnej pozycji publicznej oraz mediów; • Bieżące śledzenie kierunków zmian, reform i dyskusji toczących się w administracji publicznej, w tym analiza wyników innych projektów usprawniających.
	Nieznane możliwości absorpcji opracowanych rozwiązań przez instytucje administracji publicznej. Niska otwartość na zmiany organizacji i pracowników instytucji publicznych	2	3	*6*	• Włączanie w opracowanie rozwiązań przedstawicieli Ministerstw, tak aby zapewnić adekwatność rozwiązań i dostosowanie do ich potrzeb oraz specyfiki instytucji administracji publicznej; • Zbadanie gotowości organizacji do wdrażania zmian. Przygotowanie podejścia do zarządzania zmianą i jego realizacja, w tym ocena wpływu zaproponowanych rozwiązań na prace ministerstw. Przeszkolenie kluczowych interesariuszy w zakresie zarządzania zmianą; • Opracowanie i wdrożenie planu komunikacji i zaangażowania uczestników podczas wdrażania pilotażowego nowych rozwiązań. Włączenie w opracowane rozwiązania szkoleń, wspierających wdrożenie rozwiązań.
Metodyka projektu	Bardzo różnorodni beneficjenci, o różnych potrzebach – ryzyko nierozpoznania i niezaspokojenia potrzeb beneficjentów	2	2	*4*	• Przeprowadzenie analizy interesariuszy projektu (na poziomie ministerstw oraz ich departamentów biorących udział w teście) wraz z identyfikacją ich oczekiwań; • Bardzo szczegółowo zaplanowany i konsekwentnie realizowany proces komunikacji, w tym cykliczne sprawdzanie poziomu satysfakcji kluczowych klientów.
	Brak zrozumienia i akceptacji zaproponowanych rozwiązań wśród beneficjentów - rozwiązania niedostosowane do specyfiki administracji publicznej i poszczególnych beneficjentów	2	2	*4*	• Wykorzystywanie terminologii stosowanej przez pracowników beneficjentów; • Ścisła współpraca z beneficjentami i włączanie przedstawicieli beneficjentów w opracowywanie rozwiązań, testowanie i wdrażanie; • Uzyskanie wsparcia i czynnego udziału w opiniowaniu proponowanych rozwiązań ze strony Grupy Sterującej. Członkowie Grupy Sterującej posiadają odpowiednie plenipotencje, aby podejmować i egzekwować decyzje o wdrażaniu rozwiązań w swoich Ministerstwach.
	Niski poziom zaangażowania / brak czasu, inne priorytety uczestników projektu ze strony ministerstw (pracowników oraz kierownictwa). Zakładany jest znaczący udział badań ankietowych, wywiadów indywidualnych i kluczowe jest zapewnienie udziału pracowników i kierownictwa Ministerstw. Ponadto, podczas opracowywania, testowania i wdrażania rozwiązań, także zakładany jest czynny udział przedstawicieli ministerstw	3	3	*9*	• Pozyskanie silnego wsparcia ze stronny kierownictwa urzędów objętych badaniem; • Zbudowanie dobrych relacji z osobami objętymi badaniem. „Marketing" badania i projektu – kartki świąteczne, plakaty przed badaniem, inne formy promocji projektu oraz pokazanie korzyści z udziału w projekcie; • Jak największa ilość źródeł danych; • Bardzo dobra organizacja wszelkich zdarzeń, żeby do niezbędnego minimum ograniczyć czas spędzany przez pracowników ministerstw na pracach projektowych/ minimum uciążliwości.

	Projekt jest innowacyjny i nowatorski – nie było podobnych projektów realizowanych i nie ma doświadczeń jak taki projekt przeprowadzić	2	2	*4*	• Stały dialog z kluczowymi decydentami i z beneficjentami; • Wzajemne uczenie się, szukanie dobrych praktyk także poza obszarem. Korzystanie z najlepszych praktyk zarządzania projektami oraz innych, złożonych i wieloletnich projektów; • Wykorzystanie zewnętrznej oceny; • Stworzenie mechanizmów weryfikacji jakości dostarczanych produktów w tym wewnętrznego systemu oceny jakości. Regularna analiza stopnia jakości i adekwatności produktów dostarczanych przez ekspertów.
	Problem z dotarciem do międzynarodowych przykładów i dobrych praktyk zarządzania organizacjami, a szczególnie uczenia się organizacji	2	3	*6*	• Zidentyfikowanie dobrych praktyk zarządzania organizacjami publicznymi, a szczególnie uczenia się organizacji; • Zidentyfikowanie kilku krajów, w których praktyki takie są wysokorozwinięte; • Konsekwentne nawiązywanie kontaktów z odpowiednimi instytucjami posiadającymi kontakty z takimi organizacjami i ekspertami. Wykorzystanie kontaktów z ekspertami i placówkami naukowo-badawczymi, które są uznane na świecie i sprawdziły się we wcześniejszej współpracy.
Zasoby - kadry	Zespół jest rozproszony, współpracuje zdalnie i w różnych lokalizacjach. Może to powodować niską identyfikację z projektem i brak poczucia przynależności do zespołu projektowego – postawy indywidualistyczne, a także zróżnicowaną jakość dostarczanych produktów	2	2	*4*	• Częstsze spotkania dyskusyjne (poprzedzone przygotowaniem rzetelnych materiałów) i działania mające na celu integrowanie członków zespołu; • Stworzenie wspólnej platformy komunikacji (w tym IT). Opracowanie zasad, reguł i standardów oraz przygotowywanie szczegółowych, przejrzystych wytycznych, a także jasny podział zadań i odpowiedzialności . Zorganizowanie szkolenia zespołu nt zasad, reguł i standardów projektowych.
	Zróżnicowane doświadczenia badawcze i projekcyjne członków zespołu	2	3	*6*	• Integracja podejścia produktowego z procesowym, tj. np. każde spotkanie poprzedzone jest przygotowaniem rzetelnych opracowań cząstkowych, które w trakcie spotkania się przedmiotem pogłębionej dyskusji; • Częste spotkania, rozmowy, komunikacja maliowa oraz szkolenia np. nt prowadzenia wywiadów indywidualnych (IDI) przez bardziej doświadczone osoby dla osób niedoświadczonych; • Wykorzystanie różnorodnego doświadczenia członków zespołu. Wsparcie się na wiedzy doświadczonych członków zespołu i przekazywanie wiedzy mniej doświadczonym osobom np. realizacja komponentów badawczych przez kilka osób, aby zapewnić przepływ wiedzy i doświadczenia, a także odpowiednie wsparcie mniej doświadczonym członkom zespołu; • Wnikliwa weryfikacja jakości i udzielanie informacji zwrotnej, w tym także po każdym większym zadaniu – podsumowywanie „lessons learned”.
Harmonogram	Opóźnienia w realizacji projektu wynikające m.in. z innowacyjnego charakteru projektu oraz z bezpośredniej zależności od dostępności beneficjentów (kierownictwa i pracowników Ministerstw)	3	3	*9*	• Konsekwencja w egzekwowaniu terminowości wykonywania zadań tak na poziomie prac wykonywanych przez poszczególnych ekspertów, jak i działań realizowanych na poziomie całego projektu; • Monitorowanie przebiegu projektu i w przypadku pojawiających się opóźnień – dostosowywanie planu, urównoleglanie działań, realokacja zasobów; • Korzystanie z najlepszych praktyk zarządzania projektami (np. PMI).

Załącznik - wstępna wersja produktu finalnego

Tak jak przedstawiono w treści strategii produkt finalny składać się będzie z dwóch części:

Pakietu 1 - narzędzi umożliwiających diagnozę stanu i dynamiki mechanizmów uczenia się w instytucjach centralnej administracji publicznej.

Pakietu 2 – systemowych rozwiązań i instrumentów wzmacniających procesy uczenia się w departamentach polskich ministerstw.

Pakiet 1 został już wykonany i będzie wkrótce upubliczniany. W dalszej części załącznika prezentujemy:

- treść ankiety internetowej;
- treść scenariuszy wywiadów;
- poziom stopy zwrotów badania ankietowego pracowników 4 ministerstw;
- przykład wyników analizy czynnikowej głównych elementów mechanizmu uczenia się instytucji;
- przykład wyników analizy sieci.

Pakiet 2 zostanie dopiero stworzony po przeprowadzeniu zagranicznych wizyt studyjnych oraz po konsultacjach z polskimi ministerstwami (planowane po zakończeniu wizyt, w I kw. 2012 r.). Na obecnym etapie projektu nie jest możliwym opisanie jego zawartości, gdyż jest ona uwarunkowana z jednej strony wynikami analiz doświadczeń światowych, a z drugiej dyskusją i wyartykułowanymi potrzebami interesariuszy.

Jednak bazując na wynikach diagnozy można z całą pewnością określić, że proponowane rozwiązania będą dotyczyć 5 pól problemowych, które zidentyfikowano w diagnozie:

1. poprawianie zasobów - infrastruktury (organizacji baz, księgozbiorów, etc.), procedur obowiązujących w departamencie, organizacji przestrzeni pracy;
2. wzmacnianie kadr - praktyk współpracy, zaufania i interakcji w zespołach;

3. wsparcie kierownictwa – promowanie stylów i technik kierowania wydziałami i departamentami wzmacniającymi mechanizmy uczenia się;
4. rekomendacje nt. zmian systemowych w otoczeniu – zidentyfikowanie i zaproponowanie zmian nt. regulacji prawnych, relacji z pionem politycznym, interesariuszami, modyfikacji w strukturach organizacyjnych, procedurach koordynacji;
5. wzmacnianie interakcji i kontaktów – działania na rzecz jakości przepływów, rozległości i intensywności relacji z innymi departamentami i instytucjami.

Ankieta CAWI

pytanie	skala
Płeć	1. Kobieta 2. Mężczyzna
Proszę określić na jakim stanowisku jest Pan/i obecnie zatrudniony/a?	1. Naczelnik wydziału, koordynator zespołu 2. Pracownik wydziału
W jakim departamencie Pan/i obecnie pracuje?	LISTA
1. CHARAKTERYSTYKA PRACY *W tej części ankiety pytamy o cechy Państwa pracy, które pomagają lub utrudniają w uczeniu się*	
Proszę opisać swoją pracę w ostatnim miesiącu	
Jak często Pana/i praca wymaga szybkiego działania?	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Jak często Pana/i praca wymaga od Pana/i dużego wysiłku?	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Jak często ma Pan/i mało czasu na skończenie swojej pracy?	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Jak często ma Pan/i bardzo dużo pracy do wykonania?	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Jak często jest Pan/i zmuszony/a, żeby zrobić więcej pracy niż jest Pan/i w stanie?	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	skala Likerta 1-5, gdzie 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam; 5 - Zdecydowanie się zgadzam
Sam/a podejmuję większość decyzji w pracy	likerta
Sam/a planuję moją pracę w czasie	likerta
Sam/a określam standardy wykonania swojej pracy	likerta
Sam/a organizuję swoją pracę	likerta
Bazy danych i materiały, z których najczęściej korzystam w mojej codziennej pracy:	
Znajdują się w intranecie dostępnym dla wszystkich pracowników	likerta
Są zgromadzone na wspólnym dysku lub w jednym miejscu w departamencie	likerta
Musiałem/am je zgromadzić sam i trzymam je na swoim dysku (lub wydrukowane na biurku)	likerta
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	
Wysoko oceniam dostępność potrzebnych w pracy opracowań i informacji	likerta
W mojej ocenie liczba procedur jest odpowiednia	likerta
Wysoko oceniam warunki lokalowe pod względem komfortu pracy	likerta
Następujące pozycje odnoszą się do organizacyjnych ograniczeń w Pana/i pracy w czasie ostatniego miesiąca. *Jak często jest Panu/i trudno lub wydaje się to Panu/i niemożliwe, żeby wykonać swoją pracę z powodu... ?*	
Słabego wyposażenia	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Reguł i procedur panujących w Pana/i organizacji	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Innych pracowników	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Pana/i przełożonego	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie

pytanie	skala
Niewłaściwego przeszkolenia	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Przerywania pracy przez innych pracowników	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Braku niezbędnej wiedzy na temat wykonywanego zadania	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Sprzecznych wymagań w pracy	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Niedostatecznej, bądź nieodpowiedniej pomocy od innych pracowników	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
Niepoprawnych wskazówek	Pięciostopniowa: 1 - Mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, 2 - Raz lub dwa razy w miesiącu, 3 - Raz lub dwa razy w tygodniu, 4 - Raz lub dwa razy dziennie, 5 - Kilka razy dziennie
2. CHARAKTERYSTYKA WYDZIAŁU *W tej części ankiety pytamy o cechy wydziałów/zespołów, w których Państwo na co dzień pracują*	
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	
Członkowie mojego wydziału w pracy pomagają sobie	likerta
Osoby z mojego wydziału są z sobą w dobrych relacjach	likerta
Osoby z mojego wydziału życzliwie interesują się sobą	likerta
W wydziale, w którym pracuję panuje duch współpracy	likerta
Członkowie mojego wydziału mają ze sobą wiele wspólnego	likerta
W moim wydziale	
Jeśli ktoś popełni błąd, to zwykle jest to wykorzystywane przeciwko niemu	likerta
Pracownicy potrafią otwarcie poruszać problemy i trudne kwestie	likerta
Czasami odrzuca się osoby o odmiennych poglądach	likerta
Nie trzeba się obawiać podejmowania ryzyka	likerta
Trudno jest prosić innych współpracowników o pomoc	likerta
Nikt nie będzie celowo podważał wysiłków innego pracownika	likerta
W ramach współpracy między pracownikami wykorzystuje się wyjątkowe umiejętności i zdolności pracowników	likerta
W moim wydziale pracownicy:	
Posiadają wystarczającą wiedzę o otoczeniu ministerstwa i regulacjach prawnych wpływających na pracę	likerta
Posiadają wystarczającą wiedzę o trendach i kierunkach zmian w obszarze, którym zajmuje się nasz wydział	likerta
Dobrze orientują się, jak zmiany polityczne będą wpływać na ich pracę	likerta
Wiedzą jakie zmiany zachodziły w ciągu ostatnich 3 lat w obszarze, którym zajmuje się nasz wydział (jakie są trendy i kierunki zmian)	likerta
Wiedzą w jaki sposób ich praca wpływa na pracę innych (wiąże się z pracą innych)	likerta
Wiedzą w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji celów departamentu	likerta
Posiadają wystarczającą wiedzę o efektach oczekiwanych od całego naszego departamentu	likerta
Wiedzą jakie są efekty ich pracy	likerta
W moim wydziale pracownicy:	
Potrafią znaleźć sposób, by poradzić sobie z postawionymi przede mną zadaniami	
Posiadają wystarczającą wiedzę dotyczącą sposobu realizacji zadań	likerta
Posiadają wystarczającą wiedzę techniczną (np. obsługa komputera, specjalistycznego oprogramowania)	likerta
Posiadają wystarczającą wiedzę o płynnej współpracy w zespole	likerta
W moim wydziale:	
Wszyscy pracownicy mojego wydziału przeszli szkolenia z zakresu korzystania z intranetu oraz baz danych	likerta
Pracownicy regularnie uczestniczą w konferencjach związanych z obszarem ich pracy	
Pracownicy regularnie uczestniczą w szkoleniach związanych z obszarem ich pracy	

pytanie	skala
Regularnie śledzimy zmiany prawne i na bieżąco dostosowujemy do nich główne założenia naszych działań	
Zastanawiamy się i dyskutujemy o efektach naszej pracy	
Porównujemy naszą pracę do pracy pracowników innych wydziałów, departamentów, innych ministerstw lub instytucji publicznych innych krajów	likerta
Kierunki naszych działań zwykle ulegają zmianie pod wpływem zmian politycznych lub personalnych na poziomie ministerstwa	likerta
Zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają nasze postrzeganie obszaru, którego dotyczy nasza praca	likerta
Zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają kierunki działań naszego departamentu	likerta
W moim wydziale:	
Po zakończeniu danego zadania/projektu wspólnie analizujemy co się udało a co mogliśmy zrobić lepiej	likerta
Zwykle, gdy pojawia się jakiś problem, wspólnie analizujemy przyczyny i zastanawiamy się jak rozwiązać ten problem	likerta
Gdy pojawiają się wnioski z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału:	
Wspólnie zastanawiamy się jak sprawnie rozwiązać stwierdzony, bieżący problem	likerta
Wspólnie zastanawiamy się jak w przyszłości uniknąć podobnych problemów	likerta
W moim wydziale:	
Wprowadzona została jasna procedura wykorzystania zamawianych przez nas badań/ekspertyz	likerta
Zdarza się, że trudno jest nam ocenić merytoryczną jakość dostarczanych nam ekspertyz/badań zewnętrznych	
Wyniki analiz, badań czy audytów dotyczących naszego wydziału wykorzystywane są do dyskusji z kierownictwem departamentu nad korektą zadań naszego wydziału	likerta
Po każdej kontroli powstaje aktualny zestaw wytycznych uwzględniający wnioski z kontroli	likerta
W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są sposoby prowadzenia określonych spraw	likerta
W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są cele stawiane poszczególnym pracownikom	likerta
W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniany jest zakres obowiązków pracowników	likerta
Jakość zamówień na badania/ekspertyzy zlecane przez nasz wydział podniosła się w ostatnim roku	likerta
3. CHARAKTERYSTYKA DEPARTAMENTU *W tej części ankiety pytamy o cechy departamentów, w których Państwo na co dzień pracują*	
Proszę wymienić kluczowe, Pani/Pana zdaniem, cele postawione przed Pana/Pani departamentem?	pytanie otwarte
W moim departamencie:	
Są pracownicy zaangażowani w pracę różnych zespołów i funkcjonujący jako łącznicy między nimi	likerta
Często zleca się ekspertyzy/analizy/badania	likerta
Często korzysta się z badań/analiz mających na celu ocenę działań departamentu	likerta
Często korzysta się z badań /analiz mających na celu ocenę obszaru, w którym działa nasz departament	likerta
Regularnie podejmowana jest dyskusja nad kwestiami ważnymi dla departamentu	likerta
Wprowadzaniu istotnych zmian lub nowości (np. nowe zadania merytoryczne, wartościowanie stanowisk, budżet zadaniowy, system zarządzania jakością) towarzyszą działania informacyjno-szkoleniowe	likerta
Gdy wprowadzana jest jakaś zmiana, nowość, to po pewnym czasie od wprowadzenia danego rozwiązania podejmowana jest dyskusja nad jego przydatnością i funkcjonowaniem	likerta
Na podstawie wewnętrznych procedur departamentu jestem zobowiązany gromadzić wszystkie informacje/dokumenty uzyskane od podmiotów zewnętrznych i/lub przekazywać je do bazy danych/osoby odpowiedzialnej za gromadzenie dokumentów	likerta
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	
Gdy pojawiają się wnioski z zewnętrznych źródeł (np. analiz/badań/audytów/kontroli/mediów) dotyczące obszaru, w którym działa nasz departament wspólnie zastanawiamy się jak szybko rozwiązać stwierdzony problem	likerta
Gdy pojawiają się wnioski z zewnętrznych źródeł (np. analiz/badań/audytów/kontroli/mediów) dotyczące obszaru, w którym działa nasz departament wspólnie je zastanawiamy się jak w przyszłości uniknąć stwierdzonych problemów	likerta

pytanie	skala
Podjęcie działania przez departament poprzedzane jest konsultacjami z interesariuszami (przedstawicielami organizacji pozarządowych, pracodawcami oraz pozostałymi grupami objętymi działaniem)	likerta
Kierownictwo departamentu oczekuje od pracowników, że na bieżąco monitorują rozwój sytuacji w polu działania departamentu	likerta
W przypadku negatywnej oceny efektów działania naszego departamentu, kierownictwo departamentu dokonuje korekty celów i zakresu działania	likerta
Pod wpływem zmiany politycznej (wymiana ekipy politycznej ministerstwa po wyborach) w obrębie departamentu korygowane są cele i zakres zadań, aby jak najszybciej dopasować się do programu nowego kierownictwa politycznego ministerstwa	likerta
Zdarza się, że otrzymane przez nas wyniki badań zewnętrznych zmieniają cele i zakres działania naszego departamentu	
Proszę powiedzieć, jak często zdarza się Panu/Pani korzystać z zasobów finansowych departamentu w celu:	
Zakup dodatkowej literatury (także obcojęzycznej)	skala Likerta 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie: 1 - Nigdy, 5 -Bardzo często
Specjalistyczne oprogramowanie komputerowe	skala Likerta 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie: 1 - Nigdy, 5 -Bardzo często
Zlecenie zewnętrznej ekspertyzy/analizy	skala Likerta 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie: 1 - Nigdy, 5 -Bardzo często
Udział w konferencji czy szkoleniu	skala Likerta 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie: 1 - Nigdy, 5 -Bardzo często
W porównaniu z okresem sprzed 3 lat w moim departamencie:	
Zbyt często zmieniały się narzędzia i metody pracy	likerta + Nie wiem, nie pracowałem wtedy w tym departamencie
Zbyt często zmieniały się cele i zadania	likerta + Nie wiem, nie pracowałem wtedy w tym departamencie
4. PRZEŁOŻENI W tej części ankiety pytamy o Państwa bezpośrednich przełożonych	
Mój bezpośredni przełożony:	
Regularnie ocenia efekty mojej pracy	likerta
Przekazuje pracownikom zrozumiałą i pozytywną wizję przyszłości	likerta
Traktuje każdego podwładnego jako niepowtarzalną osobę, zachęca i wspiera w rozwoju	likerta
Zachęca i docenia pracowników	likerta
Wspiera zaufanie, zaangażowanie i współpracę w zespole	likerta
Zachęca do myślenia w sposób nieszablonowy i kwestionowania powszechnie przyjmowanych założeń	likerta
Ma klarowne wartości i działa zgodnie z nimi	likerta
Wzbudza w ludziach dumę i szacunek oraz inspiruje mnie poprzez bycie wysoce kompetentnym fachowcem	likerta
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	
Wolę takiego przełożonego, który nie wymaga ujawnienia własnych opinii wobec innych członków zespołu ale dokładnie powie co należy zrobić	likerta
Wolę takiego przełożonego, który wymaga przygotowania własnej opinii i przedstawienia jej na forum zespołu	likerta
Naczelnik mojego wydziału:	
Skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	likerta
Skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	likerta
Dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce	likerta
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć	likerta
Respektuje samodzielność pracowników	likerta
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	likerta
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	likerta
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	likerta
Traktuje wszystkich jednakowo - w oparciu o przepisy i regulaminy	likerta
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	likerta
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	likerta
Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli	likerta
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	likerta
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	likerta
Dba wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane	likerta
Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i naczelnika swojego wydziału jako przełożonego?	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze

pytanie	skala
Kierownictwo mojego departamentu:	
Skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	likerta
Skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	likerta
Dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce	likerta
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć	likerta
Respektuje samodzielność pracowników	likerta
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	likerta
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	likerta
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	likerta
Traktuje wszystkich jednakowo - w oparciu o przepisy i regulaminy	likerta
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	likerta
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	likerta
Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli	likerta
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	likerta
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	likerta
Dba wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane	likerta
Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kierownictwo departamentu?	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze
5. RELACJE Z OTOCZENIEM W tej części ankiety pytamy o relacje Państwa wydziału i departamentu z otoczeniem (innymi departamentami, instytucjami, etc.)	
Mój wydział współpracuje z wydziałem: *(w przypadku Pana/Pani wydziału/zespołu prosimy zaznaczyć odpowiedź "1 - wcale").*	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kontakty między Waszym wydziałem a innymi wydziałami?	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze
Mój wydział współpracuje z departamentem: x, y, z, itd.	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kontakty między Waszym wydziałem a innymi departamentami?	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższym stwierdzeniem	
Istnieją sprawne mechanizmy koordynacji działań mojego u innych departamentów	likerta
Mój wydział współpracuje z:	
Firmy doradcze, badawcze	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty naukowe itd.)	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Sektor pozarządowy	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Eksperci niezależni	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Inne ministerstwa	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Jednostki podległe ministerstwu	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje Unii Europejskiej	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje międzynarodowe	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Zagraniczne instytucje administracji państwowej	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Inne instytucje, organizacje (proszę wpisać jakie)	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższym stwierdzeniem	
Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z mojego wydziału	Skala likerta

pytanie	skala
Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z wydziału: *(w przypadku Pana/Pani wydziału/zespołu prosimy zaznaczyć odpowiedź "1 - wcale").*	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z departamentu: x, y, z, itd.	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób reprezentujących:	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Firmy doradcze, badawcze	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty naukowe itd.)	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Sektor pozarządowy	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Eksperci niezależni	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Inne ministerstwa	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Jednostki podległe ministerstwu	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje Unii Europejskiej	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Instytucje międzynarodowe	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Zagraniczne instytucje administracji państwowej	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Inne instytucje, organizacje (proszę wpisać jakie)	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Wcale, 5 - Bardzo częsta, intensywna współpraca
Z jakich instrumentów korzysta regularnie Pani/Pana jednostka (ministerstwo/departament/wydział) w celu pozyskiwania informacji od podmiotów zewnętrznych (organizacji pozarządowych, instytucji naukowych, biznesu)?	
Zlecanie wykonania analiz/ekspertyz na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych bądź z wyłączeniem Prawa zamówień publicznych, np. na podstawie zapytania ofertowego	likerta
Pozyskiwanie informacji od lobbystów zawodowych zarejestrowanych do działania w procesach legislacyjnych dotyczących określonych aktów prawnych	likerta
Na zasadzie niesformalizowanej wymiany informacji - poprzez bezpośrednie kontakty z podmiotami zewnętrznymi, bez szczegółowej podstawy prawnej	likerta
W jaki sposób najczęściej kontaktuje się Pan/Pani z podmiotami zewnętrznymi?	
Na każdy kontakt uzyskuję zgodę przełożonego	likerta
Informuję przełożonego o planowanych kontaktach	likerta
Przedstawiam przełożonemu raport/notatkę służbową na temat podjętego kontaktu i uzyskanych informacji	likerta
Mam pełną swobodę w pozyskiwaniu informacji od podmiotów zewnętrznych i nie mam obowiązku stałego raportowania o tym przełożonemu czy uzyskiwania jego zgody	likerta
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższym stwierdzeniem	
Zwykle nie mamy problemu z uzyskaniem potrzebnej nam wiedzy od niezależnych ekspertów	likerta
Odczuwam duży wpływ interesariuszy instytucjonalnych (organizacje pracodawców, pozarządowe, dziennikarze) na pracę mojego departamentu	likerta
Proszę powiedzieć jak ogólnie ocenia Pan/i:	
Poziom wykorzystywanych ekspertyz i analiz zewnętrznych	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze
Współpracę Waszego wydziału z instytucjami niezależnymi od ministerstwa?	skala 1-5, z oznaczonymi wyłącznie krańcami skali, gdzie 1 - Bardzo źle, 5 - Bardzo dobrze
Które regulacje prawne mają najistotniejszy wpływ na sposób realizowania Pani/Pana działań?	
Ustawa o służbie cywilnej	likerta
Regulamin departamentu	likerta
Kodeks postępowania administracyjnego	likerta
Inne ustawy regulujące postępowanie administracyjne	likerta
Regulacje sektorowe (przepisy prawa materialnego z dziedziny, którą się zajmuje mój departament).	

pytanie	skala
Nie ma takiej regulacji - moja praca nie wymaga stałego korzystania z aktów prawnych	likerta
Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami	
Regulacje UE mają duży wpływ na pracę mojego departamentu	likerta
Uważam, że duży wpływ regulacji UE na pracę polskiej administracji jest dobrym zjawiskiem	likerta
Działania naszego ministerstwa służą realizacji celów publicznych jednoznacznie określonych przez politycznych zwierzchników	likerta
6. METRYCZKA Na koniec prosimy o odpowiedzi na kilka pytań statystycznych. Przypominamy, że badanie jest anonimowe	
Wiek	a. do 25 lat b. 25 - 30 lat c. 31 – 35 lat d. 36 – 45 lat e. 46 lat i więcej
Jakie ma Pan/i wykształcenie?	1. Średnie 2. Wyższe 3. Podyplomowe
Którym miejscem pracy, w Pana/i dotychczasowej karierze zawodowej, jest dla Pana/i obecne ministerstwo?	1. Pierwszym 2. Drugim 3. Trzecim 4. Czwartym lub późniejszym
Proszę zaznaczyć, w jakich sektorach wcześniej Pan/i pracował/a:	1. Sektorze prywatnym 2. Administracji publicznej 3. Sektorze pozarządowym 4. Sektorze naukowo-badawczym
Proszę określić swój staż pracy w ministerstwie	1. Poniżej 1 roku 2. 1-2 lata 3. 2-5 lat 4. Powyżej 5 lat
Jak długo planuje Pani/Pan pracować w ministerstwie? Proszę określić w latach	pytanie otwarte
Czy ma Pan/i jakieś uwagi do tej ankiety? Proszę wpisać	pytanie otwarte

Serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety badawczej.
Z wynikami badania będą się mogli Państwo zapoznać w kwietniu 2011 roku

Łączymy wyrazy szacunku,
Zespół badawczy projektu Ministerstwa Uczące Się

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

mus
MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Scenariusz Wywiadu z Kierownictwem Departamentu

CELE = bloki pytań naszego wywiadu:

- *Poznać **kontekst działania departamentu** wpływający na możliwości uczenia się.*
- *Poznać **charakterystykę pracowników i styl współpracy** w ramach departamentu.*
- *Określić **styl kierowania zespołem** i jego wpływ na zachowania pracowników.*
- *Określić jakie są **kluczowe źródła wiedzy potrzebnej do pracy** i dlaczego akurat te.*

WPROWADZENIE – Informacja o badaniu, anonimowości, chęci nagrywania

Celem projektu jest wzmocnienie procesów nowoczesnego zarządzania wiedzą w polskich ministerstwach oraz wsparcie ministerstw i ich pracowników w procesach wykorzystywania wiedzy w ich codziennej pracy. Projekt jest współfinansowany ze środków PO KL i nadzorowany przez KPRM. Projekt realizowany jest przez zespół naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego oraz Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej, przy współpracy z zagranicznymi ekspertami.

W badaniu jak i przy prezentacji wyników zachowana jest pełna anonimowość. Wyniki łączące dane ilościowe i jakościowe będą prezentowane w formie zbiorczej, dla ministerstwa łącznie oraz dla tych departamentów, które osiągnęły wystarczający zwrot ankiety internetowej.

BLOK 1 – Kontekst działania departamentu

1. **Na początek proszę powiedzieć od jak dawna pełni Pan/i funkcję dyrektora departamentu?** A od jak dawna Pan/i w nim pracuje?
2. **Proszę powiedzieć jaki jest główny zakres działań, którymi zajmuje się departament?** Jakim kwestiom poświęcają Państwo najwięcej uwagi?
3. **Jaki charakter ma Państwa praca?** Czy to są działania cykliczne, czy bardziej zadaniowe? Czy rozkładają się równomiernie w czasie, czy są momenty spiętrzeń, natężenia pracy?
4. **Czy w ostatnim czasie miały miejsce jakieś zmiany w celach, funkcjach, zadaniach, strukturze departamentu?** (ew. dopytać o ostatni rok)

   DOPYTAĆ: Jeśli TAK to z czego wynikały? Czy były to zmiany na dobre czy na złe?
5. **Czy współpraca z innym departamentami lub instytucjami jest ważna dla działania departamentu?** Jeśli tak, to które relacje są najważniejsze? Dlaczego?

   WYJAŚNIĆ: „Najważniejsze" czyli takie, od których w najwyższym stopniu zależy powodzenie departamentu w realizacji własnych zadań
6. **Jak Pan/i ocenia koordynację działań między departamentami w obszarze działania ministerstwa**?

BLOK 2 – Kadry, zasoby, procedury

1. **Jakie są mocne, słabe strony zasobu kadrowego w Pana/i departamentu?**

   DOPYTAĆ: Jak ocenia pracowników – ich styl pracy, zaangażowanie, doświadczenie, kompetencje, profil wykształcenia? Jak ocenia liczebność zespołu (etaty, specjaliści)? Jaka jest skala rotacji wewnętrznej i zewnętrznej? Czy łatwo jest wprowadzać zmiany, jak pracownicy reagują na zmiany? Jeśli pojawia się opór, to jak on/ona sobie z tym radzi?

2. **Jakie sposoby motywowania pracowników Państwo stosują?** Dlaczego?
3. **Na jakich zasadach decydują Państwo o wysyłaniu pracowników na szkolenia i studia podyplomowe, staże, wymiany?**

   DOPYTAĆ: Kto/co w praktyce o tym decyduje?
4. **Jakie Pana/Pani zdaniem są najważniejsze powody dla pracowników podnoszenia swoich kwalifikacji?**
5. **Czy mógłby Pan/i opisać styl spotkań i komunikacji w departamencie?**

   DOPYTAĆ: Czy są regularne spotkania? Czego dotyczą – czy tylko rozmowa o problemach, postępach działań, czy też wspólnie podsumowują projekty, dyskutują o nowych pomysłach i sukcesach? Czy omawiają wnioski z audytów, kontroli, zakończonych własnych projektów etc. Co sądzi o przydatności takich spotkań?

BLOK 3 – Styl kierowania

1. **Co przesądziło o tym, że zdecydował/a się Pan/i na karierę w sektorze publicznym?**

   DOPYTAĆ: ile lat pracuje w sektorze publicznym, czy jest po KSAP, czy pracował/a w sektorze prywatnym, na uczelni, czy kończyła studia podyplomowe, miała inspirujące wyjazdy/staże zagraniczne.
2. **Czy gdy podejmował/a Pan/i funkcję kierowniczą, otrzymał/a Pan/i jakieś wsparcie przygotowujące Pana/ią do nowej roli?** Czy obecnie korzysta Pan/i z takiego wsparcia, np. szkoleń?
3. **Czy mógłby/mogłaby Pan/i opisać jakąś niedawną sytuację dotyczącą sposobu zarządzania pracownikami, z której jest Pan/i zadowolony?** (*pytamy o realne doświadczenie tej osoby*)

   DOPYTAĆ: Jakie Pani/Pana zdaniem czynniki zadecydowały o tym, że się udało? Czy odosobniony czy typowy przypadek? Co w takim razie można zrobić by takie pozytywne zdarzenia miałby miejsce częściej?
4. **Jaki sposób zarządzania pracą podwładnych uznał(a)by Pan/i za najbardziej efektywny w kontekście administracji publicznej?** (*pytamy o pogląd tej osoby*)

   DOPYTAĆ: Czy i w jaki sposób przełożony może motywować pracowników? W jaki sposób podejmować decyzje - przy udziale czy bez udziału pracowników? Jak powinna wyglądać organizacja i monitorowanie pracy podwładnych? Jak najlepiej budować autorytet wśród pracowników? Jak dbać o zespół? Jak należy podchodzić do nowych rozwiązań zgłaszanych przez pracowników?
5. **Jak się Pani/Panu wydaje, czego oczekują od przełożonych pracownicy a czego naczelnicy?**

   DOPYTAĆ: Czy pracownicy przejawiają inicjatywę czy raczej oczekują na polecenia? Czy wystarczy nakreślenie celu czy oczekują także szczegółowych wskazówek? Jaki często zdarza się taka postawa?
6. **Jakie cechy u pracowników ceni Pan/i najbardziej? Dlaczego?**

BLOK 4 – Wiedza

4A. WIEDZA STRATEGICZNA – cele i efekty

1. **W jaki sposób Państwa zwierzchnicy komunikują Państwu cele ministerstwa?**
2. **Czym zwykle mierzy Pan/i jakość działania swojego departamentu?** Skąd Państwo wiedzą, czy departament działa dobrze czy źle? (wewnętrzne sygnały, zewnętrzne sygnały)
3. **A od czego zależy dobra opinia w oczach Pana/i zwierzchników?** Na jakiej podstawie oceniana jest skuteczność pracy Pana/i departamentu?
4. **Czy może podać Pan/i przykład osiągnięcia Państwa departamentu w ostatnim roku?** (coś z czegoś jest Pan/i szczególnie zadowolony/a)

   DOPYTAĆ: Skąd Państwo wiedzieli, że jest to sukces? Czy był to sygnał od przełożonych, z prasy, etc. Czy był to przypadek odosobniony? Czy to typowy przykład miary powodzenia?

4B. WIEDZA OPERACYJNA – sprawność i legalność

1. **Skąd czerpiecie Państwo wiedzę wspomagającą sprawne działanie, lepszą organizację codziennej pracy?**
2. **Jak ocenia Pan/i użyteczność działań kontrolnych** (np. audytów wewnętrznych)?
3. **Czy może Pan/i opowiedzieć o audycie w ostatnim roku, którego wyniki z perspektywy czasu były dla Państwa użyteczne?**

   DOPYTAĆ: Jakie Pani/Pana zdaniem czynniki zadecydowały o użyteczności audytu w tym przypadku? Co w takim razie można zrobić by takie pozytywne zdarzenia miały miejsce częściej?

4C. WIEDZA O OTOCZENIU – trendach, zmianach

1. **Skąd pozyskują Państwo informacje na temat zmian, które zachodzą w najważniejszych polach działania departamentu?**

   DOPYTAĆ: Dlaczego te pola i te informacje są dla Państwa najważniejsze?
2. **Czy może Pan/i opowiedzieć o jakiejś ekspertyzie lub badaniu, które w ostatnim czasie okazały się dla Państwa wyjątkowo przydatne?** (pytać o ostatni rok)

   DOPYTAĆ: Jakie Pani/Pana zdaniem czynniki zadecydowały o jej użyteczności? Co w takim razie można zrobić by takie pozytywne zdarzenia miałby miejsce częściej?

Scenariusz Wywiadu z pionem politycznym ministerstw

CELE

- *Poznać **polityczne cele** i sposób ich komunikowania.*
- *Poznać **styl współpracy** z ministerstwem i **ocenę jej efektów**.*
- *Poznać **ocenę zdolności do reagowania** na wyzwania (uczenia się)*

WPROWADZENIE – Informacja o badaniu, anonimowości, chęci nagrywania

Celem projektu jest wzmocnienie procesów nowoczesnego zarządzania wiedzą w polskich ministerstwach oraz wsparcie ministerstw i ich pracowników w procesach wykorzystywania wiedzy w ich codziennej pracy. Projekt jest współfinansowany ze środków PO KL i nadzorowany przez KPRM. Projekt realizowany jest przez zespół naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego oraz Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej, przy współpracy z zagranicznymi ekspertami.

W badaniu jak i przy prezentacji wyników zachowana jest pełna anonimowość. Wyniki łączące dane ilościowe i jakościowe będą prezentowane w formie zbiorczej, dla ministerstwa łącznie oraz dla tych departamentów, które osiągnęły wystarczający zwrot ankiety internetowej.

BLOK 1 - Cele i efekty

1. Czy jest jakiś konkretny cel lub cele, które chcą Państwo osiągnąć w dłuższej perspektywie? Jeżeli tak, to jakie to cele?
2. Jak Pan/i przekazuje swoją wizję ministerstwu i jego departamentom?
3. W jaki sposób Pan/i ocenia, czy departamenty realizują to co Państwo założyli?
4. Czy są jakieś departamenty, których praca jest kluczowa z punktu widzenia tych priorytetów?
5. Jak z Pana/i perspektywy wyglądają relacje między korpusem politycznym, a urzędnikami? Czy jest Pan/i z nich zadowolony/a?
6. Jak Pan/i ocenia sprawność podległego ministerstwa w reagowaniu na pojawiające się wyzwania?

   Co mogłoby być ogólnym miernikiem zdolności departamentów/ministerstwa do uczenia się?

BLOK 2 – Zaplecze merytoryczne

1. Na ile ministerstwo daje Panu/i wsparcie merytoryczne? Na przykład wsparcie w śledzeniu sytuacji w polu waszych działań, reagowaniu, a nawet wyprzedzaniu wydarzeń?
2. Czy może Pan/i opowiedzieć o sytuacji z ostatniego roku, która Pana/i zdaniem jest wyjątkowo pozytywnym przykładem takiego wsparcia merytorycznego ze strony departamentów w Państwa ministerstwie?
3. Jakie Pani/Pana zdaniem czynniki zadecydowały o sukcesie w tym przypadku?
4. Co w takim razie można zrobić by takie pozytywne zdarzenia miałby miejsce częściej?

STATYSTYKI REALIZACJI z dnia 1.04.2011
- OGÓŁEM

	liczba ankiet	% realizacji
Ministerstwo Infrastruktury	559	64,1%
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	516	54,3%
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	314	28,3%
Ministerstwo Środowiska	328	70,8%
RAZEM	1717	50,6%

STATYSTYKI REALIZACJI - MINISTERSTWO INFRASTRUKTURY

wypełniono ankiet: 559

	liczba ankiet	% realizacji
Biuro Administracyjne	29	97%
Biuro Audytu Wewnętrznego	6	75%
Biuro Dyrektora Generalnego	32	74%
Biuro Finansowe	17	47%
Biuro Informacji i Promocji	7	54%
Biuro Ministra	7	44%
Biuro Ochrony Informacji Niejawnych	11	39%
Departament Bezpieczeństwa Żeglugi	22	85%
Departament Budżetu	33	65%
Departament Dróg i Autostrad	20	49%
Departament Funduszy UE	44	53%
Departament Gospodarki Nieruchomościami	25	69%
Departament Gospodarki Przestrzennej	12	40%
Departament Inwestycji Kolejowych	15	65%
Departament Kolejnictwa	20	74%
Departament Kontroli	30	97%
Departament Lotnictwa	11	73%
Departament Orzecznictwa	46	88%
Departament Poczty	10	71%
Departament Polityki Transportowej i Spraw Międzynarodowych	33	69%
Departament Prawny	17	38%
Departament Rynku Budowlanego i Techniki	19	79%
Departament Spraw Obronnych	19	86%
Departament Strategii Budownictwa i Mieszkalnictwa	21	64%
Departament Telekomunikacji	23	70%
Departament Transportu Drogowego	13	35%
Departament Transportu Morskiego i Żeglugi Śródlądowej	11	52%
Sekretariat Krajowej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego	6	100%

STATYSTYKI REALIZACJI - MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO

wypełniono ankiet: 516

	liczba ankiet	% realizacji
Biuro Administracyjne	36	80%
Biuro Dyrektora Generalnego	29	47%
Biuro Ministra	18	51%
Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi	16	76%
Departament Ekonomiczno-Finansowy	19	43%
Departament Informacji, Promocji i Szkoleń	9	30%
Departament Informatyki	34	85%
Departament Instytucji Certyfikującej	16	41%
Departament Koordynacji i Wdrażania Programów Regionalnych	31	46%
Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej	45	71%
Departament Koordynacji Programów Infrastrukturalnych	16	31%
Departament Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej	38	69%
Departament Prawny	10	63%
Departament Programów Pomocowych i Pomocy Technicznej	27	50%
Departament Programów Ponadregionalnych	26	62%
Departament Przygotowania Projektów Indywidualnych	16	67%
Departament Unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej	8	42%
Departament Wsparcia Programów Infrastrukturalnych	9	25%
Departament Współpracy Terytorialnej	20	32%
Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym	56	74%
Departament Zarządzania Programami Konkurencyjności i Innowacyjności	32	51%
Stanowisko do Spraw Komunikacji Społecznej i Mediów	5	83%

STATYSTYKI REALIZACJI - MINISTERSTWO SPRAW WEWNĘTRZNYCH I ADMINISTRACJI

wypełniono ankiet: 314

	liczba ankiet	% realizacji
Biuro Administracyjno-Finansowe	15	19%
Biuro do Spraw Usuwania Skutków Klęsk Żywiołowych	10	53%
Biuro Kadr, Szkolenia i Organizacji	39	53%
Biuro Ministra	9	17%
Biuro Ochrony Informacji Niejawnych	22	40%
Departament Administracji Publicznej	39	42%
Departament Analiz i Nadzoru	22	25%
Departament Budżetu	8	20%
Departament Ewidencji Państwowych i Teleinformatyki	9	6%
Departament Informatyzacji	10	26%
Departament Kontroli, Skarg i Wniosków	20	43%
Departament Obywatelstwa i Repatriacji	11	42%
Departament Polityki Migracyjnej	9	39%
Departament Prawny	7	17%
Departament Społeczeństwa Informacyjnego	26	79%
Departament Spraw Obywatelskich	12	20%
Departament Unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej	10	17%
Departament Wyznań Religijnych oraz Mniejszości Narodowych i Etnicznych	6	22%
Departament Zdrowia	12	41%
Departament Zezwoleń i Koncesji	16	26%
Samodzielny Wydział Audytu Wewnętrznego	2	100%

STATYSTYKI REALIZACJI - MINISTERSTWO ŚRODOWISKA

wypełniono ankiet: 328

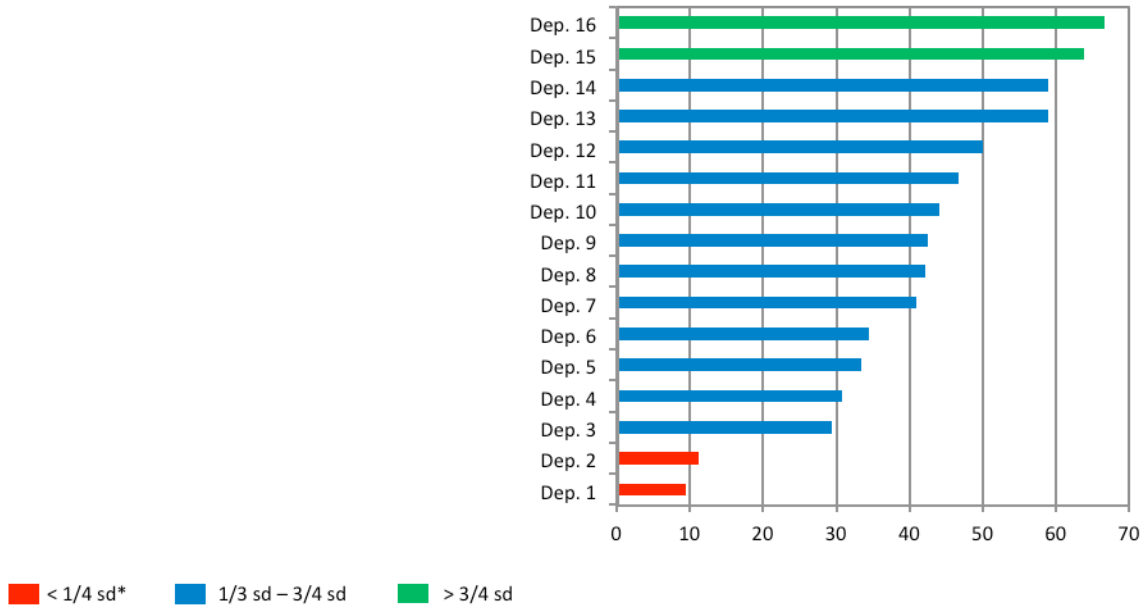
	liczba ankiet	% realizacji
Biuro Dyrektora Generalnego	22	42%
Biuro Gospodarki Wodnej	4	100%
Biuro Kadr i Szkoleń	8	53%
Biuro Kontroli i Audytu Wewnętrznego	11	79%
Biuro Ministra	20	80%
Departament Edukacji Ekologicznej	14	78%
Departament Ekonomiczny	24	89%
Departament Geologii i Koncesji Geologicznych	34	87%
Departament Gospodarki Odpadami	20	95%
Departament Instrumentów Finansowych	21	72%
Departament Instrumentów Środowiskowych	18	58%
Departament Leśnictwa	16	80%
Departament Ochrony Przyrody	16	70%
Departament Prawny	22	67%
Departament Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko	39	89%
Departament Współpracy z Zagranicą	9	32%
Departament Zmian Klimatu i Ochrony Atmosfery	24	73%
Biuro Prasowe	6	86%

Przykład analizy sieci (interakcje i kontakty)

Relacje między wydziałami (w departamentach)

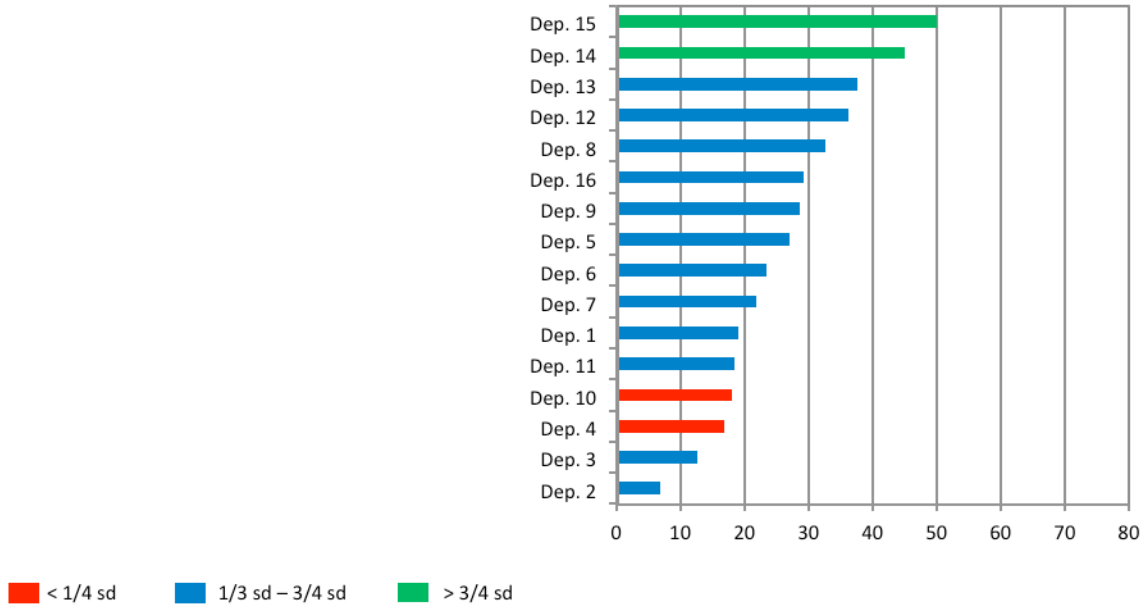
Ministerstwo X

Współpraca między wydziałami – odsetek relacji ocenionych na 4 lub 5 (mój wydział współpracuje z wydziałem…). Skala 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca



* Podział na klasy na podstawie odchylenia standardowego (sd)

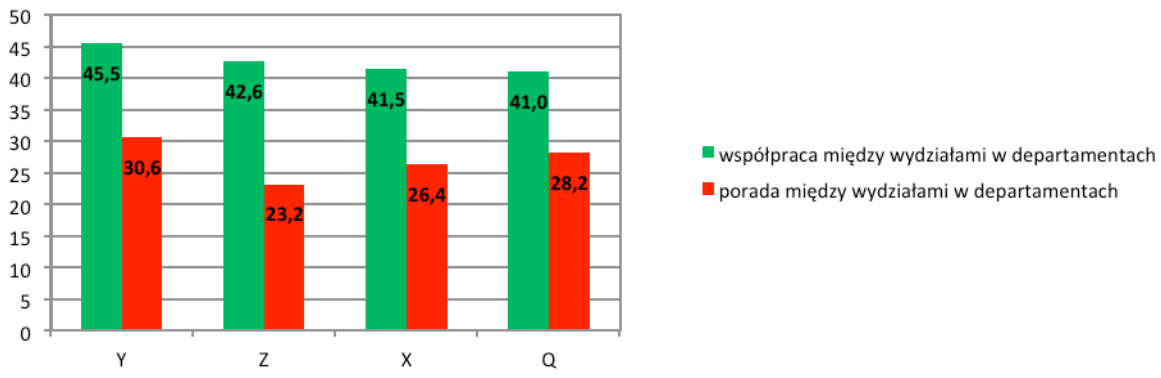
Porada między wydziałami – odsetek relacji ocenionych na 4 lub 5 (jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z wydziału…). Skala 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
mus
MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Porównanie ministerstw

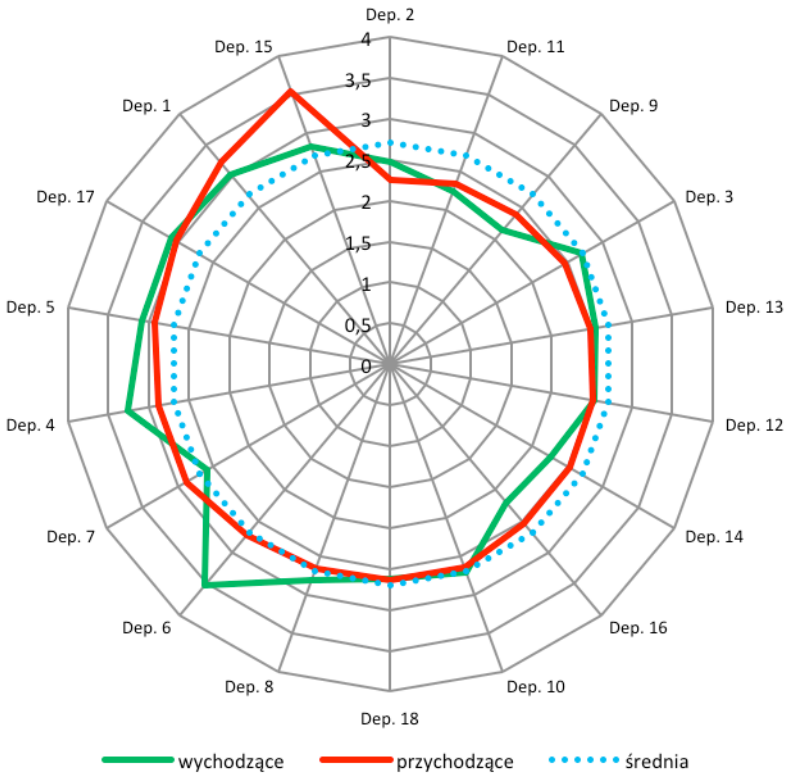
Współpraca i porada między wydziałami w departamentach – odsetek relacji ocenionych na 4 lub 5. Skala 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca



Relacje między departamentami

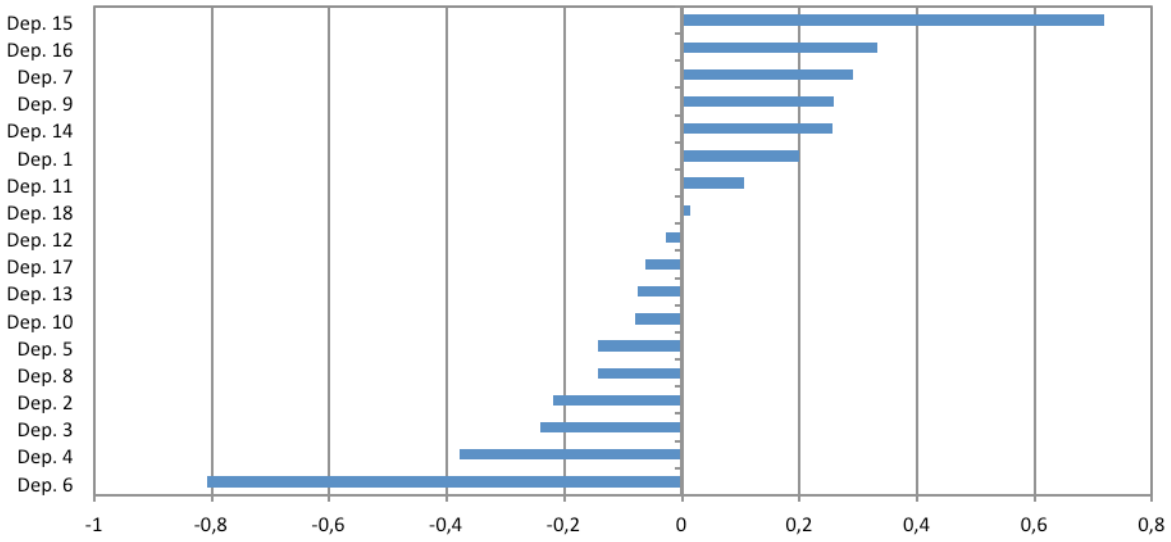
Ministerstwo Z

Współpraca między departamentami. Ocena relacji wychodzących oznacza średnią ocen jakie respondenci z danego departamentu przypisali innym departamentom. Ocena relacji przychodzących oznacza średnią ocen jaką otrzymał dany departament w ankietach respondentów z innych departamentów. Średnia skali 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca

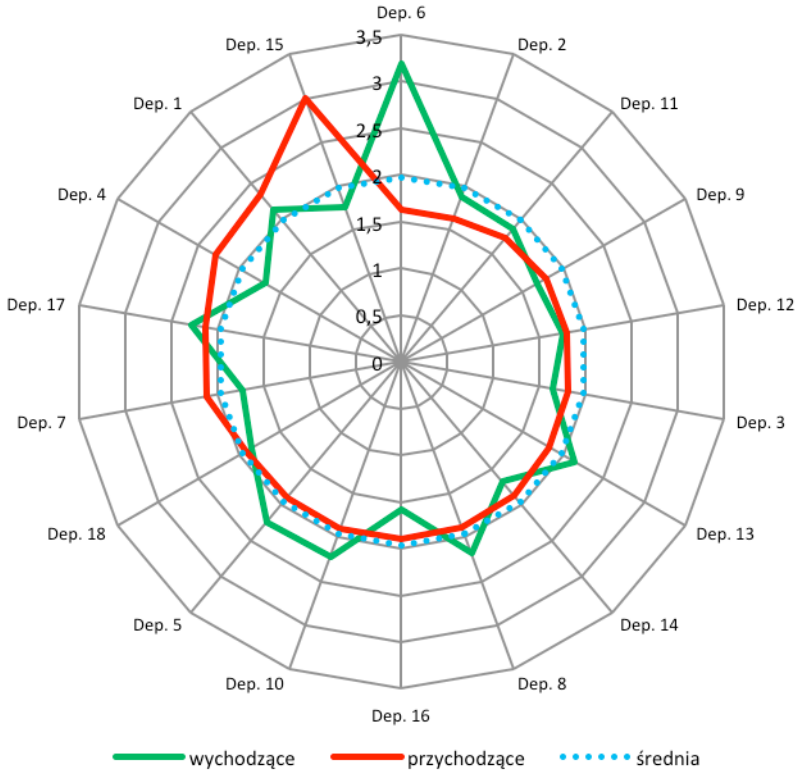


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
mus
MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Różnica ocen relacji wychodzących i przychodzących – współpraca

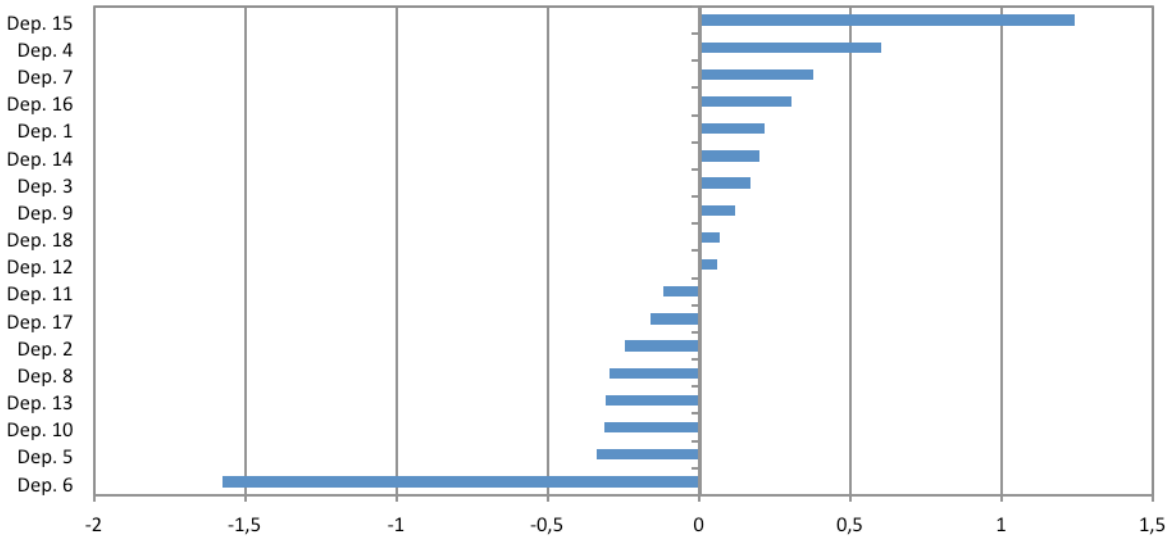


Porada między departamentami (Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z departamentu…). Ocena relacji wychodzących oznacza średnią ocen jakie respondenci z danego departamentu przypisali innym departamentom. Ocena relacji przychodzących oznacza średnią ocen jaką otrzymał dany departament w ankietach respondentów z innych departamentów. Średnia skali 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca



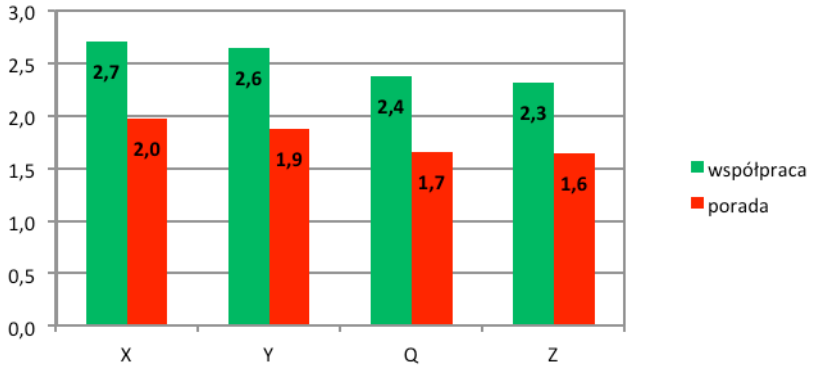
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
mus
MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Różnica ocen relacji wychodzących i przychodzących – porada



Porównanie ministerstw

Współpraca i porada między wydziałami w departamentach – średnia ocen. Skala 1-5, gdzie: 1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
mus
MINISTERSTWA UCZĄCE SIĘ
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY