

Wspieranie mechanizmów organizacyjnego uczenia się w centralnej administracji publicznej – najciekawsze praktyki sektora prywatnego

Bartosz Ledzion

Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Spis treści

1	SEKTOR PRYWATNY W KONTEKŚCIE ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ	3
2	WYBRANE METODY I NARZĘDZIA, KTÓRE MOGĄ WSPOMAGAĆ ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ.....	9
2.1	CROWDSOURCING – „MĄDROŚĆ TŁUMU” WSPIERAJĄCA UCZENIE SIĘ	9
2.2	SKUTECZNE METODY RADZENIA SOBIE ZE STRACHEM I CZARNOWIDZTWEM	13
2.3	GRY DECYZYJNE – SKUTECZNY SPOSÓB PODNOSZENIA SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA ZESPOŁU.....	16
2.4	TRENERZY WEWNĘTRZNI – MECHANIZM WSPIERANIA REALIZACJI ZMIAN WEWNĘTRZNYCH.....	19
2.5	MENTORING.....	21
2.6	COACHING.....	24
3	PODSUMOWANIE – WNIOSKI DLA POLSKIEJ ADMINISTRACJI.....	27
	BIBLIOGRAFIA.....	29

1 Sektor prywatny w kontekście organizacyjnego uczenia się

W systemie gospodarczym, w którym stale zachodzą zmiany otoczenia rynkowego, rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw jest uwarunkowany ich zdolnością do uczenia się. Czego konsekwencją jest ciągła adaptacja organizacji komercyjnych do zmieniającej się rzeczywistości. Zdolność uczenia się organizacji komercyjnych jest w dużej mierze uwarunkowana ich umiejętnościami do zarządzania wiedzą, zdolnością do kreowania kapitału intelektualnego oraz kreowania innowacyjnych przedsięwzięć. Z punktu widzenia zarządzania, kluczowym problemem w przedsiębiorstwie staje się rozpoznanie czynników odpowiedzialnych za tworzenie powyższych umiejętności oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji (Walczak, 2010).

Rycina 1. Główne procesy przyczyniające się do kreowania kapitału intelektualnego



Źródło: Opracowane przez Walczak W.

Zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się zostało uznane jako fundament i podstawa do kreowania kapitału intelektualnego w firmach. Z kolei tworzenie atrakcyjnych warunków pracy, podnoszenie kompetencji, dbanie o relacje z klientem, o jakość usług, produktów stanowią najważniejsze procesy biznesowe, które rzutują na potencjał intelektualny firmy. Spoiwem dla tych procesów jest kultura organizacyjna, zarządzanie zmianami, sprawność zarządzania i przywództwo (Walczak, 2010). Chcąc wpływać na poziom organizacyjnego

uczenia się, czy zarządzania wiedzą, firmy na bieżąco rozwijają, wzmacniają i dostosowują wyżej wymienione cechy organizacji poprzez:

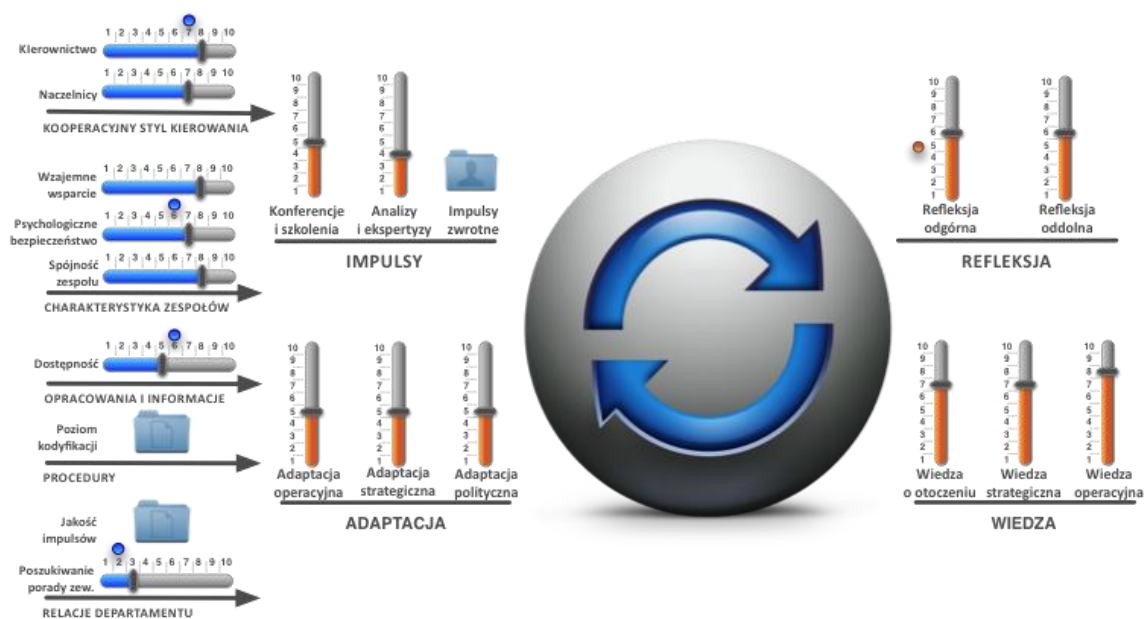
- kształtowanie kultury organizacyjnej (Anderson, 2007) czyli:
 - kreowanie klimatu i miejsca pracy (wybór biura, projektowanie właściwej architektury wnętrza, kolorystyki, oświetlenia, jakości sprzętu),
 - określanie pożądanych cech zespołu (płeć, doświadczenie, wiek),
 - strukturę organizacyjną, podejście do podejmowania decyzji (zdecentralizowane, scentralizowane), dominujący rodzaj komunikacji (formalny, nieformalny),
 - tworzenie obowiązujących w danej organizacji zasad, reguł i wartości.
- usprawnienie procesu zarządzania zmianami dzięki:
 - adaptacji mechanizmów wspomagających proces zarządzania zmianami, angażowania wszystkich pracowników w proces transformacji, czy ulepszania
 - przygotowanie właściwych procedur postępowania,
 - skracanie ścieżek decyzyjnych,
- Podnoszenie sprawność zarządzania poprzez:
 - wdrażanie odpowiednich mechanizmów zarządczych
 - angażowanie i motywowanie pracowników,
 - podnoszenie wiedzy, kompetencji i zdolności do uczenia się wśród pracowników,
 - motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą,
 - wprowadzanie programów lojalnościowych wśród pracowników,
- Dopasowanie stylu przywództwa do indywidualnych cech organizacji poprzez regularne szkolenie, oceny menedżerów oraz ich bieżące wsparcie,

Aby osiągnąć zadowalające efekty, do realizacji wyżej wymienionych działań, firmy stosują innowacyjne metody i narzędzia z takich dziedzin jak: zarządzanie, socjologia, psychologia i architektura. Metody te są stosowane dwojako, albo są wykonywane bezpośrednio przez pracowników firm (np: mentoring, szkolenia wewnętrzne, crowdsourcing) lub, co częściej się zdarza, zlecane na zewnątrz niezliczonej rzeszy firm konsultingowych, szkoleniowych oraz ośrodków akademickim i naukowych. Efekt tych wszystkich działań podejmowanych przez

firmy znajduje odzwierciedlenie w osiągniętych przez nie wynikach. W przeciwieństwie do organizacji sektora publicznego, w sektorze prywatnym znacznie łatwiej jest oszacować trafne i wiarygodne wskaźniki wynikowe organizacji, które pozwoliłyby zmierzyć i ocenić poziom organizacyjnego uczenia się, jak i jego potencjalny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa mogą być mierzone: satysfakcją klientów, wysokością sprzedaży, obrotu, znajomością marki, pozycją rynkową.

Mimo zasadniczych różnic między specyfiką organizacji publicznych, a komercyjnych, szczególnie w polu wskaźników wynikowych, jak pokazują wyniki badań empirycznych w projekcie „Ministerstwa Uczące się ...”, można dostrzec wiele podobieństw. Są one szczególnie widoczne, kiedy porównamy układ komponentów modelu MUS, ze strukturą kapitałów odpowiedzialnych za potencjał kapitału intelektualnego (w tym uczenie się) w przedsiębiorstwach.

Rycina 2. Model „Ministerstwa Uczące się ...”



Źródło: Opracowane przez K.Olejniczak

Jak widać z powyższego rysunku, modelu MUS, w organizacjach publicznych podobnie, jak i w komercyjnych, wspomaganie i rozwój odpowiednich elementów organizacji, może przyczynić się do zwiększenia potencjału uczenia się organizacji. W przypadku modelu MUS mechanizm uczenia się został podzielony na 4 komponenty: impulsy, refleksja, wiedza i adaptacja. Oddziaływanie na każdy z nich może przyczynić się do rozwoju potencjału uczenia się organizacji.

IMPULSY są pierwszą grupą procesów tworzących mechanizm uczenia się. Impulsami są wszelkie informacje i bodźce płynące spoza departamentu do pracowników i zespołów tegoż departamentu.

REFLEKSJA jest drugą grupą działań mechanizmu uczenia się. **Definiujemy ją jako** analizowanie otrzymanych informacji i wyciąganie wniosków na ich podstawie odnośnie działań departamentu.

WIEDZA jest trzecim elementem mechanizmu uczenia się organizacji publicznych. Wiedzę definiujemy jako znajomość danych kwestii i umiejętność działania w określony sposób.

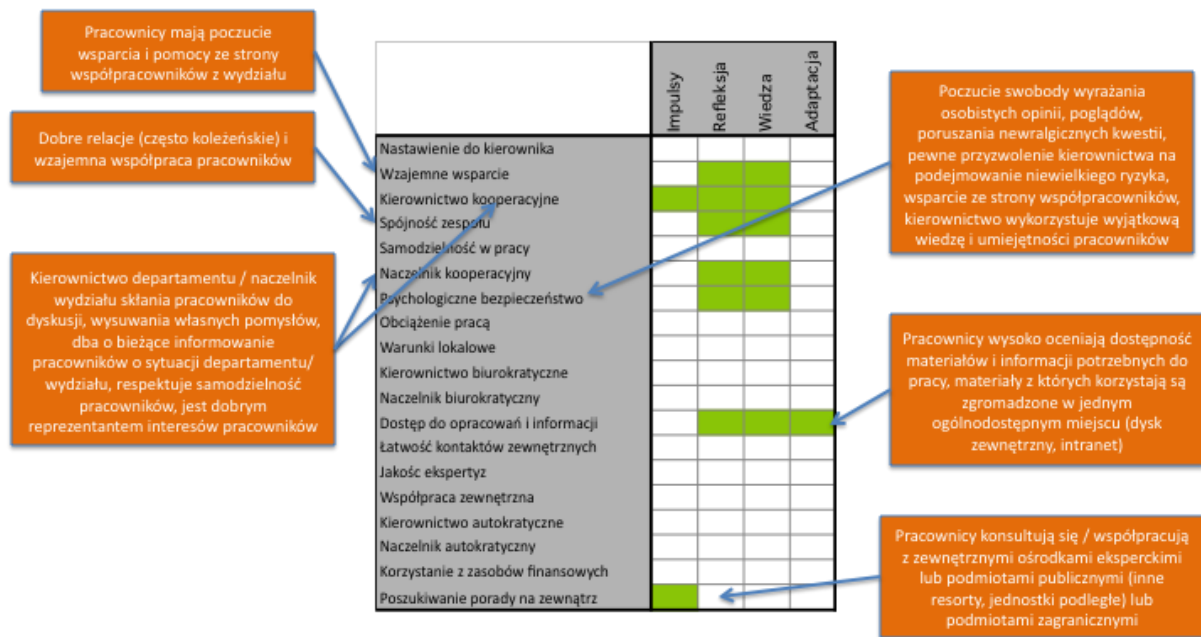
ADAPTACJA to ostatnia grupa procesów uczenia się. Adaptację zdefiniowaliśmy jako dostosowywanie się departamentu do nowych warunków i zmiany wprowadzane w działaniach departamentu.

Źródło: Definicje MUS przygotowane przez K.Olejniczak

Jak ilustruje poniższy rysunek, `aby skutecznie rozwijać cztery kluczowe komponenty mechanizmu uczenia się organizacja musi podjąć działania mające na celu:

- wprowadzanie demokratycznego stylu zarządzania na wszystkich szczeblach zarządzania (tzw. kierownictwo demokratyczne),
- stworzenie atmosfery wzajemnego wsparcia i chęci dzielenia się wiedzą wśród pracowników (tzw. wzajemne wsparcie),
- dbanie o dobre relacje i wysoki poziom współpracy między pracownikami (tzw. spójność grupowa),
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego u pracowników,
- dostęp do opracowań i informacji, które są niezbędne w pracy
- inicjacje intensywnej współpracy organizacji z podmiotami zewnętrznymi (tzw. poszukiwanie porady na zewnątrz).

Rycina 3. Kluczowe czynniki wpływu na zdolność uczenia się organizacji



Źródło: Opracowanie Karol Olejniczak i Łukasz Widła.

Powyższy zestaw działań wspierający organizacyjne uczenie się, jest praktykowany od wielu lat przez przedsiębiorstwa komercyjne. Można zatem przyjąć, że przekładając i dostosowując metodykę i sposób rozwijania kapitału intelektualnego przez przedsiębiorstwa, który jest pochodną uczenia organizacyjnego, możemy uzyskać podobne efekty na gruncie organizacji publicznych. Mówiąc dosłownie oddziałując na czynniki, odpowiadające za poziom potencjału kapitałów w modelu MUS, w sposób, jak czynią to firmy, możemy odnieść podobne efekty. Biorąc pod uwagę powyższe założenie, dokonano przeglądu najlepszych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych, w efekcie czego zostało wybranych i opisanych sześć z nich, które uznano za najtrafniejsze i najbardziej realne do zastosowania w projekcie MUS. Przy wyborze kierowano się trzema kryteriami, które pogrupowano zgodnie z hierarchią ważności:

- **Trafność metod** względem kluczowych czynników oddziałujących na potencjał uczenia się organizacji,
- **Koszt realizacji** – na każdy departament została alokowana kwota kwota 45 000 zł, zatem koszt danej metody nie może przekraczać tego limitu,
- **Czas wdrożenia i uzyskania pierwszych efektów** – projekt jest krótki, na wdrożenie metody i uzyskanie wymiernych efektów w departamentach jest rok. Za rok odbędzie

się kolejny pomiar, który ma na celu identyfikację wymiernych efektów podjętych działań. Dlatego też metody powinny być możliwe do wdrożenia w możliwie krótkim czasie (6 miesięcy), aby można było po roku zidentyfikować ich pierwsze efekty.

W oparciu o powyższe kryteria rozpoznaliśmy sześć interesujących praktyk, które dość często są wykorzystywane w przedsiębiorstwach komercyjnych. Wybrane przykłady są niesztampowe, rzeczywiście funkcjonujące, wielokrotnie dowiodły swej przydatności w biznesie. Ponadto są niedrogie i mają wysoki potencjał wykorzystania w warunkach polskiej administracji. Niemniej jednak wdrożenie tych narzędzi będzie dużym wyzwaniem, ze względu na ich nowatorski charakter. Nigdy wcześniej w administracji polskiej nie stosowano takich metod i narzędzi. Główną częścią publikacji jest opis sześciu wybranych, najciekawszych praktyk stosowanych w sektorze prywatnym: crowdsourcing, metody radzenia sobie ze strachem i czarnowidztwem, gry decyzyjne, trenerzy wewnętrzni, mentoring i coaching.

2 Wybrane metody i narzędzia, które mogą wspomagać organizacyjne uczenie się

2.1 Crowdsourcing – „mądrość tłumu” wspierająca uczenie się

Istota dobrej praktyki

Termin „crowdsourcing” oznacza współpracę wielu osób (pracowników) przy tworzeniu propozycji, rozwiązań, pomysłów związanych ze wspólnym celem i intencjami. W swym założeniu grupa ma znacznie szerszą wiedzę niż pojedyncze osoby, tym samym ich współdziałanie daje lepszy efekt końcowy niż suma poszczególnych działań pojedynczych jednostek. W praktyce przedsiębiorstwa crowdsourcing może być stosowany zarówno w ramach jednej organizacji, w sytuacji, kiedy do generowania pomysłów zapraszani są pracownicy danej instytucji lub stanowić zasób pozyskiwania pomysłów spoza organizacji. Stąd sama przesłanka koncepcji mądrości tłumu bazuje na różnorodności źródeł wiedzy, a nie na jej homogeniczności. Mechanizm crowdsourcing opiera się w dużej mierze o różnorodną sieć kontaktów ludzkich, w których często uczestniczą osoby posiadające zdywersyfikowaną wiedzę praktyczną i teoretyczną, która umożliwia kreatywne i unikalne podejście do rozwiązania wielu zagadnień. Grupa takich osób przypomina tzw. „wspólnoty praktyków”, w teorii zarządzania oraz socjologii, uznane za cenny zasób, który warto wykorzystać na potrzeby przedsiębiorstwa poprzez ich wsparcie. Warto przy tym podkreślić, że dzięki współdziałaniu tych osób występuje efekt uczenia się od siebie nawzajem (Gajewski, 2010).

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

Odpowiednio wdrożony **crowdsourcing** może bezpośrednio przełożyć się na podniesienie wyników organizacji w zakresie obszarów MUS takich jak

- a. Poszukiwanie porad na zewnątrz instytucji,
- b. Spójności grupowa.

W przypadku pierwszego obszaru, „mądrość tłumów” może stanowić bezpieczną oraz dość elastyczną formę współpracy administracji publicznej z podmiotami zewnętrznymi (firmami, organizacjami pozarządowymi, instytutami naukowymi oraz środowiskiem akademickim). Obecnie poziom współpracy jest najniżej ocenianym obszarem MUS. Crowdsourcing mógłby przyczynić się do aktywacji tej sfery działania Ministerstw, bez konieczności ponoszenia

wysokich kosztów. Mógłby także stanowić pewną formę konsultacji decyzji / rozwiązań ze środowiskami eksperckim, co dodatkowo zyskałoby przychylność tychże grup do rozwiązań / decyzji podejmowanych przez Ministerstwa.

W przypadku „spójności grupowej” (rozumianej przez nas jako dobra współpraca i partnerskie relacje między pracownikami) zadania realizowane przez pracowników w ramach projektów „mądrość tłumów” mogą dodatkowo zintegrować ze sobą pracowników danej instytucji, przyczynić się do budowy sieci kontaktów w sposób horyzontalny (ponad departamentami). Społeczność pracowników może poczuć się, że współtworzy rozwiązania, decyzje w różnych polach działania Ministerstwa. Takie poczucie może wpłynąć pozytywnie na ich ambicje, zaspokoi potrzebę samorealizacji, co w konsekwencji przekłada się na poziom ich motywacji. Szeregowi pracownicy tracą poczucie bycia anonimowymi pomysłodawcami (Królak-Wyszyńska, 2011).

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

Do najciekawszych przykładów zastosowania „mądrości tłumów” w Polsce możemy zaliczyć takie projekty (Królak-Wyszyńska, 2011) jak:

- Bank Pomysłów Banku Zachodniego WBK
- Kampania zbierania pomysłów Wolters Kluwer Polska
- Centrum Innowacji BOŚ S.A

Bank Pomysłów Banku Zachodniego WBK jest serwisem internetowym umożliwiającym uczestnikom (klientom) zgłaszanie pomysłów dotyczących bankowości elektronicznej, infolinii, bankomatów, ubezpieczeń, kart płatniczych itd. Każdy z użytkowników ma prawo przedstawiać pomysły, zamieszczać komentarze oraz głosować na pomysły innych użytkowników. Po zgłoszeniu pomysłu użytkownik staje się jego twórcą. Pomysł jest oceniany przez pozostałych użytkowników systemu oraz pracowników Banku. Najlepsze pomysły są poddawane wewnętrznej konsultacji, jeśli zostaną zaakceptowane do wdrożenia, pomysłodawca otrzymuje gratyfikację finansową. Rozliczenie jest realizowane na podstawie umowy o dzieło. Serwis Banku cieszy się dużą popularnością. Od początku swojego istnienia (luty 2009 rok) zarejestrowało się w nim 4791 osób, zgłoszono 1880 pomysłów. Jest dobrym przykładem zastosowania koncepcji mądrości tłumów, gdyż z jednej strony skraca czas niezbędny do opracowania i zastosowania danego innowacyjnego

rozwiązania, zaspokajając potrzeby użytkowników, z drugiej strony ogranicza koszty działalności innowacyjnej wyprowadzając część sfery badawczo-rozwojowej na zewnątrz firmy. Działalność Banku ogranicza do fazy końcowej procesu decyzyjnego.

Kampania zbierania pomysłów Wolters Kluwer Polska – polega na zbieraniu pomysłów wewnątrz organizacji z wykorzystaniem Intranetu, który dodatkowo zintegrowano z różnorodnymi portalami zewnętrznymi jak facebook, Linedin, czy blogami. Integracja systemu z innymi narzędziami dała pracownikom wiele swobody w działaniu, stworzyła odpowiednie warunki pracy. Podczas prowadzonych kampanii zbierano pomysły odnośnie takich zagadnień jak: zwiększenie sprzedaży książek, nowym produktów, Intranet XXI. Kampanie okazały się sukcesem, z trzech powodów:

- Społecznym – pracownicy docenili, że zaczęto się ich pytać o zdanie i że jako pomysłodawcy przestali być anonimowi
- Eksperckim – ujawniły się osoby, które okazały się profesjonalistami w danych zagadnieniach
- Biznesowym – zarząd zauważył, że jest to dobry sposób pracy nad wyzwaniami firmy

Centrum Innowacji BOŚ S.A – program crowdsourcing stanowił element kampanii zwiększenia zaangażowania pracowników. Od początku realizacji twarzami programu byli członkowie zarządu Banku, których zadanie polegało na definiowaniu wyzwań, zagadnień wymagających rozwiązania. Udział kierownictwa Banku pozwalał zyskać dla całej akcji odpowiedni priorytet i uznanie wśród pracowników, co dodatkowo motywowało ich do aktywnym udziale w programie.

Czynniki sukcesu

- Crowdsourcing nie powinien być pojedynczym projektem, ale stale funkcjonującym mechanizmem angażowania wielu interesariuszy w rozwiązywanie problemów istniejących w danej polityce i organizacji,
- Odpowiednio zdefiniowane tematy i zagadnienia – każdy temat poddany ocenie, dyskusji lub pomysłów na działania reformatorskie powinien być istotny,

zaprezentowany ciekawie i klarownie, najlepiej przez osobę cieszącą się autorytetem w danej organizacji,

- „Presja czasu motywuje” – kampanie nie powinny trwać więcej niż 2-3 tygodnie, takie ramy czasowe dają pracownikom czas na zapoznanie się z tematem i zgłoszenie swoich pomysłów,
- Aktywność sponsora danego rozwiązania – aby cała kampania zakończyła się sukcesem, istnieje konieczność obecności osoby, która zdefiniowała wyzwanie, oczekuje na pomysły i będzie odpowiedzialna za ich wybór i wdrożenie,
- Obecność w instytucji mechanizmów szybkiego wdrożenia pomysłów – aby crowdsourcing mógł być skuteczny, uczestnicy muszą widzieć namacalne efekty jego obecności, to znaczy, pomysły zmieniające się na konkretne rezultaty,
- Przestrzeń zbierania pomysłów – należy określić narzędzie, które jest najbardziej dopasowane do sposobu i dynamiki pracy danej instytucji (online, offline),
- Nagradzanie najlepszych pomysłów – warto jako dodatkowy aspekt motywacyjny zapewnić gratyfikację finansową za najlepsze pomysły,
- Różnorodność – osoby uczestniczące w crowdsourcingu powinny stanowić różnorodną grupę, co zapewnia wieloaspektowe podejście do budowy określonych rozwiązań,

2.2 Skuteczne metody radzenia sobie ze strachem i czarnowidztwem¹

Istota dobrej praktyki

Skuteczne zarządzanie zespołem ludzkim zależy od wielu czynników, ale z pewnością jednym z najistotniejszych jest strach i czarnowidztwo. Oba te stany emocjonalne skutecznie ograniczają sprawność działania pracowników, co przekłada się na obniżenie skuteczności działania całej organizacji. Strach, o którym piszemy, jest stanem emocjonalnym narzuconym przez otoczenie, przełożonych. Zazwyczaj jest destruktywny, jest strachem przed wyrażeniem własnych myśli, poglądów ze względu na możliwie negatywne konsekwencje (utrata reputacji, zagrożenie kariery, utrata pracy, popsucie stosunków ze współpracownikami, utrata pozycji, publiczne upokorzenie). Źródłem tego strachu może być wiele: doświadczenia własne, własna interpretacja zachowań innych osób, zasłyszane doświadczenia innych, stereotypy nt. zachowań kadry kierowniczej. Sam strach jest też kreowany przez błędne koło biurokracji, w którym menadżerowie czerpią satysfakcję, że mogą rozkazywać i wywołać strach, z kolei podwładni akceptują tę sytuację, bo w zamian zwolnieni są od odpowiedzialności. Ponadto bezpośrednią konsekwencją strachu są negatywne uczucia wobec firmy, negatywny wpływ na jakość i wydajność pracy, negatywna ocena własna, negatywne emocje.

Do najczęstszych zachowań kreujących strach możemy zaliczyć

- 1) niemiły (obelżywy) sposób bycia przełożonych (milczenie , paraliżujące spojrzenie, upokarzanie, dyskredytowanie oraz krzyk)
- 2) dwuznacznie zachowanie przełożonych (brak informacji o decyzjach, powodach ich podejmowania, brak odpowiedzi na sugestie podopiecznych, niekonsekwencje zasady podejmowania decyzji)
- 3) nieprawidłowa kultura organizacyjna (współzawodnictwo kierowników, wydziałów, grupy interesów, nagradzanie agresywności).

Drugą istotną barierą działania, szczególnie w procesie wprowadzania zmian jest „czarnowidztwo”, które jest błędnym założeniem wielu osób, że efekt podjętych działań jest z góry skazany na niepowodzenie, co w efekcie hamuje działania i uniemożliwia

¹ Cały rozdział powstał w oparciu o prezentację przygotowaną przez profesora Andrzeja Blikle pt: „Usuń strach” opublikowaną w Master of Business Administration nr 5/2006

rozwiązywanie problemów. Czarnowidztwo może być skutkiem brakiem poczucia własnej wartości.

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

Efektom uporania się pracowników z problem strachu i czarnowidztwa wśród pracowników może być ich otwartość, poczucie swobody wyrażania własnych opinii i poglądów, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi. Takie zachowania pracowników (tzw. psychologiczne bezpieczeństwo) stanowi ważny kapitał, który buduje organizacje uczą się.

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

Realnym sposobem przeciwdziałaniu negatywnym emocjom pracowników takim jak strach, czy czarnowidztwo może być terapia indywidualna, bądź grupowa. Do terapii można wykorzystać jedno z wcześniej omawianych metod jak:

- 1) coaching, przy założeniu, że byłby realizowany przez odpowiednio przygotowanego psychologa z zewnątrz,
- 2) mentoring, przy założeniu, że byłby realizowany przez przedstawicieli kadry kierowniczej, wcześniej odpowiednio w tym celu przygotowanych.

Coaching mógłby dodatkowo odegrać ważną rolę w zmianie postaw kadry kierowniczej organizacji wobec zjawiska strachu. Często uświadomienie kadrze kierowniczej, że postępuje źle, w sposób wywołujący strach u podwładnych, jest warunkiem rozpoczęcia procesu zmian na tym polu.

Przy każdej z wyżej wymienionych terapii warto wziąć pod uwagę kilka wskazówek, które pozwolą efektywnie „rozprawić się” ze strachem panującym w organizacji:

- warto wyeliminować strach mówienia o strachu (moderator może zacząć mówić otwarcie o swoich obawach, wykazać gotowość mówienia o tematach trudnych, źródłach strachu, sposobach jak sobie ze strachem radzi),
- warto zdiagnozować najczęstszą przyczynę strachu panująca w danej grupie, dzięki czemu będzie wiadomo, jak trwale wyeliminować strach,
- kadra kierownicza powinna wprowadzić w swoim zachowaniu nowe normy pozytywnego postępowania:
 - nauczania się słuchania swoich podwładnych jak mówią o swoich problemach,

- szukania faktycznych przyczyn, kiedy spraw idących źle,
- docenienia nawet najmniejszych sukcesów swoich podopiecznych,
- utrzymanie bezpośredniego kontaktu z pracownikami,
- dotrzymywanie zobowiązań i obietnic,
- danie poczucia, że ludzie są mile widziani,
- nie stawianie ludzi w sytuacji bez wyjścia,
- słuchanie sugestii działania i odpowiadanie na nie,
- wciąganie ludzi w proces podejmowania decyzji,
- nauczenie się odpowiednich reakcji na „złe wiadomości”,

W przypadku terapii „czarnowidztwa” ważnym elementem jest wysłuchanie rozmówcy. Dyskusja powinna dotyczyć różnych scenariuszy konsekwencji danych decyzji (najgorszych, najbardziej prawdopodobnych). Podczas rozmów należy zastanowić nad metodami zapobiegania przed najgorszym scenariuszem, na jakie czynniki posiada się realny wpływ i co można zrobić, kiedy już dojdzie do kryzysowej sytuacji. W związku z tym, że terapia ma charakter wewnętrzny, najlepszą metodą mógłby stanowić mentoring lub coaching prowadzonych przez osobę z organizacji.

Czynniki sukcesu

- Właściwa diagnoza organizacji – to znaczy strachu należy szukać, tam w organizacji, gdzie faktycznie występuje (np: w departamentach, gdzie dominuje autokratyczny styl zarządzania),
- Uświadomienie i zmiana postaw wśród kierownictwa – kamieniem milowym wprowadzenia działań naprawczych w zakresie usuwania strachu jest uświadomienie i zmiana postaw kadry kierowniczej.

2.3 Gry decyzyjne – skuteczny sposób podnoszenia skuteczności działania zespołu

Istota dobrej praktyki

Gry decyzyjne są podkategorią gier dydaktycznych, czyli metod kształcenia należących do metod problemowych, które organizują treść kształcenia w modele zjawisk, sytuacji i procesów identycznych z tymi, które na codzień występują w organizacjach komercyjnych. Gry są dynamiczne i pełne nieoczekiwanych zwrotów sytuacji (nieoczekiwane posunięcia konkurencji, krach na giełdzie, kryzys, strajk, nagły spadek sprzedaży). Zespół musi się zmierzyć z takimi sytuacjami, opracować plan awaryjny. Właśnie ta zmienność, nieprzewidywalność akcji i duża dynamika gier powodują że są one ciekawe i mocno wciągające. Zazwyczaj gry te dotyczą kierowania różnymi typami organizacjami. W czasie gry zespoły podlegają ocenie nie tylko według kryteriów powodzenia takich jak: plan, budżet, przychody, obrót, ale także tematów miękkich efektywność zarządzania zespołem, komunikacja wewnętrzna, autorytet lidera, poziom motywacji. Wynik końcowy gry zależy głównie od umiejętności i wiedzy uczestników szkolenia, co dodatkowo aktywuje u ludzi silny instynkt do gry i rywalizacji z innymi zespołami. Rywalizacja powoduje u uczestników wzrost zainteresowania powstającymi sprzężeniami zwrotnymi dla porównania skuteczności własnych decyzji z decyzjami konkurentów. W swym założeniu gry decyzyjne są nastawione na odtwarzanie i prezentację skutków podejmowanych decyzji. Właśnie zgłębianie i analiza skutków decyzji powoduje to, że przy kolejnych cyklach gry uczestnicy uczą się, zwiększając w kolejnych odsłonach gry swoją skuteczność. Dzięki czemu w wirtualnym świecie uczestnicy tworzą organizacje uczące się, których zwycięstwo jest w dużej mierze uwarunkowane poziomem kapitału intelektualnego. Gry decyzyjne pomagają swoim uczestnikom opanować sztukę współdziałania, podejmowania decyzji w warunkach strukturalnej niepewności i konieczności realizacji wielu złożonych celów (Bielecki, 2005).

Ponadto warto podkreślić, że gry decyzyjne stanowią doskonałe i „bezpieczne” narzędzie testowania teorii w praktyce, dzięki czemu wiedza pozyskiwana na szkoleniach klasycznych może być bezpośrednio wykorzystana przy podejmowanych symulowanych decyzjach.

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

Gry decyzyjne jako wszechstronna metoda kształcenia, oprócz widocznego wpływu na wiedzę i kompetencji pracowników, może z powodzeniem oddziaływać na 3 kluczowe obszary odpowiedzialne za systemowe uczenie się organizacji: wzajemne wsparcie, spójność grupową oraz kierownictwo demokratyczne.

W przypadku wpływu na dwa pierwsze obszary gry decyzyjne pozwolą pracownikom na lepszą integrację, udoskonalenie formy współpracy z grupie, szczególnie w trakcie procesów decyzyjnych. Ponadto gry te wyrabiają umiejętności prowadzenia negocjacji i dyskusji, trenują zmiany postaw i filozofii myślenia, szczególnie w obliczu wirtualnych, czy realnych konfliktów w zespole. W przypadku kierownictwa, gry pozwalają przetestować kadrze menedżerskiej różne strategie podejmowania decyzji, pozwalają na przełamanie barier psychologicznych, pewnych postaw i nawyków, które w realnych sytuacjach przekładają się na jakość zarządzania (Bielecki, 2005).

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

Obecnie na rynek oferuje można znaleźć szerokie spektrum gier decyzyjnych, istnieje możliwość zakupu, leasingu, wynajęcia licencji do gier. Niektóre firmy nawet oferują opracowanie gier decyzyjnych wspólnie z klientami, tak, aby najdokładniej trafić w oczekiwania i potrzeby zleceniodawców. Gry mogą dotyczyć różnych tematów od zarządzania pojedynczymi projektami, zarządzania potencjałem ludzkim, a nawet kierowanie całą organizacją.

Kluczowym aspektem każdej gry są odpowiednio przygotowani arbitrzy, odpowiedzialni za moderowanie gry, kontrolowanie uczestników. Ich aktywna postawa i dobre przygotowanie jest warunkiem kluczowym powodzenia kursów. Prowadzący mogą przyjąć jedną z czterech ról, czym mogą dodatkowo uatrakcyjnić szkolenie. Pierwszą rolą, jaką przyjmuje arbiter to „advokat diabła”, która polega na stawianiu wyzwań i zadawaniu naprowadzających pytań uczestnikom szkolenia. W drugiej roli prowadzący przyjmuje rolę „trenera”. Trener wdraża wśród grających pewne z góry założone modele i metodykę, a uczestnicy trenują je na symulatorze. W trzeciej roli arbiter staje się trzecią stroną gry, która może wpływać na losy gry (np: bankiem, związkami zawodowymi). I wreszcie ostatnia rola „niezależnego arbitra”. (Bielecki, 2005)

Czynniki sukcesu

- Właściwie dopasowanie gry do specyfiki organizacji – koniecznym jest, aby tak dobrać albo dopasować grę, aby mogła odzwierciedlać uwarunkowania panujące w danej organizacji, a zarazem stanowić właściwą odpowiedź na potrzeby i oczekiwania kadry kierowniczej,
- Uczestnictwo dobrze przygotowanych moderatorów – od roli, jaką przyjmą arbitrzy oraz ich poziom kompetencji i przygotowania przełożą się na powodzenie szkolenia,
- Ranga nadana przez kierownictwo departamentu – gry decyzyjne z uwagi na swój charakter, mogą nie być traktowane z wystarczającą powagą przez część pracowników, dlatego też nadanie odpowiedniej rangi przez kierownictwo jest ważnym czynnikiem sukcesu takiego przedsięwzięcia szkoleniowego.

2.4 Trenerzy wewnętrzni – mechanizm wspierania realizacji zmian wewnętrznych

Istota dobrej praktyki

Ważnym elementem dobrze działającej organizacji uczącej się jest zdolność do szybkiej adaptacji i reagowania na pojawiające się zmiany otoczenia. Aby organizacja mogła, tak działać musi posiadać odpowiedni potencjał i sprawnie funkcjonujące narzędzia i procedury, które umożliwiają szybkie przeprowadzanie zmian. Interesującym mechanizmem wspomagającym wprowadzanie kompleksowych i złożonych zmian w całej organizacji jest system „trenerów wewnętrznych” zastosowany w firmie Zibi Sp. z o.o. Trenerzy wewnętrzni jest to mechanizm, który opiera się na sieci pracowników w firmie, która wspomaga oddolnie proces wprowadzania zmian w firmie. Wybrani pracownicy pełnią funkcję trenerów wewnętrznych, są odpowiedzialni za komunikowanie pracownikom nowych procedur, wytycznych i reguł, jak i proces nadzoru ich adaptacji. Proces komunikacji zazwyczaj odbywa się w oparciu o cykle szkoleń wewnętrznych (Filiks, 2002).

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

Mechanizm „trenerów wewnętrznych” przekłada się całościowo na cechy potencjału organizacji uczącej się według modelu MUS. Mechanizm ten gwarantuje partycypację większości pracowników firmy w procesach decyzyjnych, przyspiesza wdrażanie zmian. Do podstawowych korzyści, jakie można uzyskać należy (Filiks, 2002):

- szybka i sprawna komunikacja między zarządem firmy, a pracownikami,
- nadzór i wsparcie dla procesu wprowadzania zmian na miejscu, przez co, znacznie skraca czas ich wdrożenia,
- mechanizm oddolnych konsultacji ważnych programów / decyzji wewnątrz organizacji,
- wzrost motywacji trenerów wewnętrznych dzięki nadaniu im nowych obowiązków,
- wprowadzanie zmian znacznie niższym kosztem w porównaniu ze zleceniem podobnej usługi na zewnątrz,

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

Sieć trenerów wewnętrznych w firmie Zibi sp. z o.o. była budowana w oparciu o pracowników firmy, którzy posiadali odpowiednie cechy osobowościowe (komunikatywność, chęć dzielenia się wiedzą), doświadczenie, jak i odpowiedni autorytet wśród pracowników.

Wytypowani pracownicy poszczególnych działów firmy uczestniczyli w szkoleniach zorganizowanych przez centrale. Podczas szkoleń mogli zapoznać się z nowymi wytycznymi, zasadami, które zarząd chciał wprowadzić na poziomie całej organizacji. Szkolenie miało także charakter konsultacji. Uczestnicy mogli zgłaszać swoje pomysły, propozycje zmian, udoskonalania do projektów procedur. Po ukończeniu cyklu szkoleń, trenerzy wewnętrzni byli zobligowani do przeprowadzania szkoleń informacyjnych wśród pracowników w swoich oddziałach firmy. Szkolenia stanowiły wstępny etap do wprowadzania zmian i nowych procedur. Po szkoleniach trenerzy wewnętrzni byli odpowiedzialni za nadzór i pomoc we wprowadzaniu rozwiązań do działania systemu w ich oddziałach. Proces wprowadzania zmian, w tym przypadku, wytycznym dotyczącym poprawy jakości obsługi klientów zakończył się sukcesem. Dzięki bliskim kontaktom trenerów ze sprzedawcami, dzięki ich znajomości w terenie, osadzeniu w realiach oddziałów regionalnych, okazało się, że mogą oni stanowić niebagatelną rolę w procesie komunikacji w firmie. Grupa ta stała się łącznikiem między centralną, a placówkami regionalnymi. Dbając o komunikowanie centrali sugestii oddolnie płynących od pracowników pierwszego kontaktu, jak i samych klientów (Filiks, 2002).

Czynniki sukcesu

- Odpowiednio rekrutowani trenerzy – osoby pełniące funkcje trenera wewnętrznego powinny być obdarzone odpowiednim autorytetem oraz cechami osobowości,
- Bieżące raportowanie o postępie prac nad adaptacją zmian – aby proces realizacji zmian był odpowiednio nadzorowany powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu przez kierownictwo,
- Zmiany nie mogą być rewolucyjne - muszą być wprowadzane sukcesywnie, zmiana zachowań, przyzwyczajzeń musi następować stopniowo, systematycznie.

2.5 Mentoring

Istota dobrej praktyki

Definicja "Europejskiego Centrum Mentoringu" wskazuje, że mentoring jest „dobrowolną i niezależną od hierarchii służbowych pomocą udzielaną przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia”. „Z sukcesem każdego człowieka związany jest jeden podstawowy fakt: ktoś kiedyś w jakiś sposób zadbał o jego rozwój. Ta osoba to właśnie mentor”(Król, 2006).

W praktyce mentoring stanowi relację partnerską między mentorem, osobą doświadczoną, kompetentną, zorientowaną w strukturze i metodach pracy w organizacji, obdarzoną silnym autorytetem, a pracownikami mniej doświadczonymi, często rozpoczynającymi pracę w danej organizacji. Relacja ta jest nakierowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału i zdolności mniej doświadczonych pracowników, występujących w roli „uczniów”. Mentoring ma pomóc, aby uczeń, dzięki właściwym radą i sugestią mistrza, poznawał organizację, rozwijając przy tym wiedzę, swój potencjał osobisty i zawodowy. Mentoring często występuje od momentu rozpoczęcia przez pracownika kariery w danej organizacji, do momentu osiągnięcia w niej wysokiej pozycji zawodowej. Mentoring zazwyczaj składa się następujących etapów(Król, 2006):

1. Potwierdzenie planu rozwoju osobistego przez pracownika
2. Inspirowania do samodzielnego kierowania nauką
3. Udzielania wsparcia w realizacji planu, pomoc przy jego ocenie.

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

Odpowiednio wdrożony **mechanizm mentoringu w Ministerstwach** może bezpośrednio przełożyć się na podniesienie wyników organizacji w zakresie obszarów MUS takich jak

- a. Kierownictwo demokratyczne,
- b. Psychologiczne bezpieczeństwo.

W przypadku wpływu na obszar pierwszy, oddziaływania na styl zarządzania w Ministerstwie mentoring będzie oznaczał konieczność otwarcia się, wyjścia z inicjatywą nawiązania relacji przez kierownictwo Ministerstwa z pracownikami niższego szczebla. Inicjacja takiego podejścia z pewnością pomoże odbudować lub wzmocnić relacje i komunikację pionową

między pracownikami, a kierownictwem, co sprzyja holistycznemu uczeniu się. W efekcie mentoring może zwiększyć zaangażowanie pracowników, ich satysfakcję z pracy, co sprzyja rozwojowi zawodowemu i lepszemu poznaniu organizacji (Karwala, 2007).

W swym drugim aspekcie mentoring może pozytywnie wpłynąć na poczucie psychologicznego bezpieczeństwa pracowników Ministerstwa, gdyż sprzyja on tworzeniu wzajemnego zaufania i pomocy. Dobra atmosfera, otwartość na pomysły innych oraz wsparcie ze strony bardziej doświadczonych pracowników zwiększy poczucie swobody pracowników do wyrażania swoich opinii, poglądów. Ponadto dzięki wzajemnemu poznaniu się kierownictwo będzie mogło odkrywać pracowników, przez co lepiej wykorzystywać ich unikalną wiedzę i umiejętności.

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

Za przykład interesującej praktyki w zakresie wdrożenia mechanizmów mentoringowych jest wykorzystanie narzędzi IT. Dla potrzeb organizacji komercyjnych opracowano platformę, na której zarejestrowani są pracownicy banku, którzy pełnią rolę mentora w określonych obszarach tematycznych. Dzięki czemu przyszli „uczniowie” mogą zgłaszać swoje aplikacje do „mistrzów” w obszarach, które w szczególnym stopniu ich interesują. Przy czym warto podkreślić, że sam dobór „mistrza do ucznia” opiera się także na analizie cech osobowościowych, predyspozycji i zainteresowań, przy czym ostatecznie mentor ma prawo wyboru osób, którymi będzie się zajmował.

Sam program nie jest skierowany do wszystkich pracowników w firmie, osoby do uczestnictwa w programie mentoringowym są wskazywane przez bezpośrednich przełożonych.

Za główny sukces programu mentoringowego można uznać duże usieciowienie samej organizacji, nadanie jest struktury organizacyjnej działającej horyzontalnie, wychodzącej poza obowiązującą hierarchię, czy układ dywizji. Taka struktura sieciowa pozwala lepiej wykorzystywać zbiorową wiedzę organizacji, jak i doświadczenie pracowników, wymieniać je między nimi i uczyć się na podstawie ich błędów i sukcesów w różnych polach działalności banku.

Czynniki sukcesu

- Nie każdy może być mentorem – istnienie konieczność przyjęcia odpowiednich zasad rekrutacji i wyboru mentorów, to znaczy osób posiadających odpowiednie predyspozycje i cechy osobowości charakterystycznych dla liderów, które umożliwią nawiązanie partnerskich i konstruktywnej relacji z „uczniami”,
- Szkolenie przyszłych mentorów – przed przystąpieniem do mentoringu, należy wytypować, po czym odpowiednio przeszkolić osoby, do pełnienia roli mentorów,
- Określenie ram mentoringu – aby mentoring mógł być skutecznie wdrożony powinno określić się zasady prowadzenia, dostosowane do celów organizacji, jak i potrzeb uczestników (częstotliwość i forma spotkań, walidacja efektów, odpowiedni system typowania i doboru „uczniów do mistrzów”)
- Podejście systemowe – mentoring powinien być wprowadzony, jako rozwiązanie systemowe, a nie jednorazowe działanie,
- Wsparcie kierownictwa dla idei mentoringu – aby mentoring zyskał odpowiednią rangę wśród pracowników powinien być odpowiednio promowany przez kierownictwo instytucji, przy czym musi być mechanizmem formalnym, obligatoryjnym z właściwie określonymi zasadami,
- Brak zależności służbowej – w mentoringu funkcjonuje zasada, że mentor nie może mieć zależności służbowej z uczniem, relacja między nimi oparta jest na osobistej więzi i zaufaniu, a nie na władzy,
- Mentor powinien zajmować stanowisko znacznie wyższe od podwładnego oraz być starszy o kilka lat,

2.6 Coaching

„Coaching to odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona metoda szkolenia pracownika przez odpowiedniego trenera polegająca na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się zwiększenia jego indywidualnego i organizacyjnego kapitału ludzkiego” (Król, 2006). W praktyce coaching ma pomóc eliminacji ograniczeń, umiejętnego wykorzystania potencjału pracowników, który umożliwi realizację celów osobistych, jak i zawodowych. Często efektem pośrednim pracy z coachem jest poznanie przez pracowników samych siebie (zdefiniowanie swojej osobowości, wartości w życiu, uczenia się kontroli emocji i myśli). Stąd często spotkaniom coachingowym towarzyszy nauka technik neurolingwistycznych .

Wymienia się następujące etapy procesu uczenia się (Król, 2006):

- **uświadomienie** – coaching powinien rozpocząć się wówczas, kiedy uczący uświadomi sobie potrzebę zmiany swojego działania lub sposobu wykonywania określonych czynności
- **planowanie pod kątem odpowiedzialności** – uczący się powinien przyjąć osobistą odpowiedzialność za wyniki tego procesu, musi także brać aktywny udział w podejmowaniu decyzji odnośnie do treści nauczania,
- **realizacja planu** – wykorzystując style i techniki najbardziej odpowiedni do sytuacji, w której funkcjonuje uczący się, trener winien wspierać go w realizacji osobistego rozwoju,
- **ocenia wyników** – stałe monitorowanie i ocena, czy realizacja programu indywidualnego nauczania przynosi oczekiwane wyniki

Mając na uwadze, że otaczający nas świat podlega ciągłym zmianom, przekształceniom, ulepszeniom, szybkość dostosowania się do nowych okoliczności jest podstawowym czynnikiem warunkującym sukces organizacji. W tej sytuacji Coaching w odróżnieniu od klasycznych szkoleń biznesowych uważany jest za jedną z najszybszych i najefektywniejszych metod rozwijania kompetencji i postaw biznesowych, przez co stanowi dla nich odpowiednią alternatywę. Dowodem takiego stanu rzeczy są wyniki badań w Stanach Zjednoczonych z 2004 roku prowadzone przez Chartered Institute of Personnel and Development, które wskazują, że 79% firm wykorzystuje coaching w procesie rozwoju firmy. Podobne badania zrealizowane przez powyższy Instytut w 2007 roku w Wielkiej Brytanii wskazują wysoki

odsetek (63%) brytyjskich przedsiębiorców korzystających z tej formy wsparcia rozwoju biznesu. Powyższe dane mogą świadczyć o dużej popularności tej metody doskonalenia kadr (CIPD, 2007).

Do czego pasuje i jakie korzyści przynosi

W ramach wzmocnienia potencjału uczenia się Ministerstw coaching może odegrać ważną rolę jako narzędzie rozwojowe skierowane do kadry kierowniczej Ministerstwa (dyrektorów departamentów). Celem coachingu byłby indywidualny rozwój kadry zarządzającej, podniesienie efektywności osobistej, charyzmy przywódczej, umiejętności komunikacji interpersonalnej i budowania relacji z innymi oraz innych ważnych cech i wartości liderów Ministerstwa. Coaching pozwoliłby kierownictwu departamentów rozwinąć swój własny, indywidualny styl przywództwa, sposób zarządzania i zasób zachowań zgodnych z **demokratycznym stylem zarządzania**, który, jak dowiodły badania jest kluczową determinantom rozwoju potencjału uczenia się organizacji. W przypadku MUS wymagany byłby coaching zewnętrzny, to znaczy prowadzony przez doświadczonego trenera z zewnątrz instytucji.

Sposób realizacji (praktyczne przykłady)

W praktyce coaching jest serią rozmów trenera (coacha) z pracownikiem/pracownikami danej organizacji. W zależności od tego czy coaching ma charakter indywidualny, czy grupowy. Rozmowa jest prowadzona w taki sposób, aby mogła dokonać na danej osobie pozytywną zmianę, co w konsekwencji może przynieść konkretne korzyści. Stąd bardzo często trenerzy podczas sesji stosują techniki neurolingwistyczne, które ułatwiają dotarcie do „podświadomości” rozmówców, dzięki czemu zmiana ich podejścia może nastąpić w znacznie krótszym czasie i na stałe zakorzenić się w sposobie działania. Głównym zadaniem trenera podczas sesji coachingowych jest odkrycie i wykorzystanie potencjału danej osoby, co w efekcie powinno przełożyć się na wyniki danej osoby w pracy. Dlatego też coach będzie pomagał także określić i sprecyzować cele rozmówcy, ustalić jakie działania należy podjąć, aby je zrealizować. Ważnym aspektem sesji coachingowych jest przekaz zwrotny do rozmówcy, w którym trener dokonuje oceny stopnia osiągniętych przez uczestnika celów.

Rozmowy coachingowe mogą mieć rozmaity przebieg i odbywać się w każdym otoczeniu (pracy, kawiarni, parku). Końcowy sukces coachingu w dużej mierze zależy od zaangażowania uczestników, czy zdolności i konsekwencji realizacji zadań zleczanych przez coacha.

Czynniki sukcesu

- **Chęć i zaangażowanie uczestników** – coaching jest metodą nietypową, która wymaga od uczestników pełnej chęci i zaangażowania do uczestnictwa w sesjach,
- **Skuteczny coaching** – wymaga właściwego trenera, coach powinien posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności i predyspozycje do tego, aby realizować swoje zadania skutecznie i efektywnie,
- **Otoczenie uczestników coachingu** – coach musi uwzględniać specyfikę danej organizacji, w której dokonuje się zmiana, jak dany etap w życiu prywatnym. Bardzo często decyzje, które podejmujemy w życiu zawodowym mają ścisły związek ze sferą życia prywatnego,
- **Zaufanie** – jest kluczowym czynnikiem, który musi zaistnieć w relacji między coachem, a uczestnikami sesji. W trakcie spotkań poruszanych jest wiele kwestii także z życia prywatnego pracowników, dlatego też dochowanie tajemnicy jest warunkiem powodzenia tych spotkań.

3 Podsumowanie – wnioski dla polskiej administracji

Zaprezentowane praktyki dowiodły swojej przydatności w sektorze prywatnym przekładając się na sprawność zarządzania firmami, a w konsekwencji na podniesienie ich konkurencyjności. Dowodem na to, jest popularność i szerokie wykorzystanie omawianych narzędzi przez czołowe firmy na rynku polskim i zagranicznym. Niemniej jednak praktyki te przestały już stanowić innowacyjne, nowatorskie rozwiązania w sektorze prywatnym, które decydowały o przewadze rynkowej przedsiębiorstwa. Obecnie uchodzą za standard, wchodzą do kanonu metod i narzędzi powszechnie stosowanych, które są warunkiem koniecznym egzystencji przedsiębiorstw na rynku.

W przeciwieństwie do sektora prywatnego, omawiane praktyki w polskim sektorze publicznym mogą stanowić zupełne „novum”. Reforma polskiej administracji publicznej następuje bardzo powoli. Dopiero od roku 2007 administracja centralna i samorządowa dysponuje większymi środkami finansowymi z Priorytetu V PO KL, które umożliwiają jej modernizację systemów zarządzania. Środki do tej pory były wydawane na diagnozowanie stanu polskiej administracji, szkolenia kompetencyjne, tworzenie fundamentów pod systemy motywacyjne, wartościowanie pracy, systemy informatyczne wspomagające zarządzanie kapitałem ludzkim. Metody i narzędzia nie mają charakteru innowacyjnego, a jedynie wymiar podstawowy, fundamentalny zapewniający organizacji odpowiednie funkcjonowanie. Przy czym warto podkreślić, że pomoc ma charakter wyłącznie punktowy, odnosi się do pojedynczych instytucji, a nie systemowy, obejmujący wszystkie podmioty administracji publicznej.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, aby wdrożyć zaproponowane narzędzia, należy zachęcić przedstawicieli administracji do ich stosowania, pokazując ich wysoką skuteczność i użyteczność, przy stosunkowo niskich kosztach inwestycyjnych. Dlatego też projekt MUS, może stanowić swego rodzaju poligon doświadczalny, na którym będziemy starali się zachęcić i przekonać Ministerstwa do zastosowania wybranych narzędzi. W przypadku powodzenia, powyższe metody i narzędzia mogą urosnąć do roli „dobrych praktyk”, dzięki odpowiedniemu upowszechnieniu efektów projektu, przedstawione narzędzia mogą stać się nierozłącznym elementem systemów zarządzania w administracji publicznej.

Bibliografia

Anderson, C. (2007). The functions of affect in work groups. In M. A. Neale, E. A. Mannix, & C. Anderson (Eds.), *Research on managing groups and teams*, Vol. 10. Greenwich, CT: Elsevier Science Press.

Bielecki. W., Wardaszko M. (2005). Kreowanie dynamicznego środowiska nauczania przy pomocy symulacyjnych gier decyzyjnych, *Master of Business Administration* nr 6/2005, Akademia Leona Koźmińskiego

Chartered Institute of Personnel and Development , (2007) *Research insight – Coaching in organization*

Filiks, A., Trochimiuk R. (2002), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim; in: Ludwicyński, A. (red.) *Rola trenerów wewnętrznych w zarządzaniu zmianą w firmie Zibi Sp. z o.o.*, s.284-295. Polska Fundacja Promocji Kadr.

Gajewski, Ł (2010). Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu do przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego, *E-mentor* nr 5(37).

Królak – Wyszyńska, K. Mądrość tłumów - dobre praktyki w crowdsourcingu, *E-mentor* nr 2(39).

Król, H. (2006), Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji; in: Król, H. , Ludwicyński, A. (red), s 466-468. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Karwala S.(2007), *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, WSB-NLU, Nowy Sącz

Walczak, W. (2010) Kreowanie Kapitału Intelektualnego Przedsiębiorstwa, *Master of Business Administration* nr 2/2010, Akademia Leona Koźmińskiego