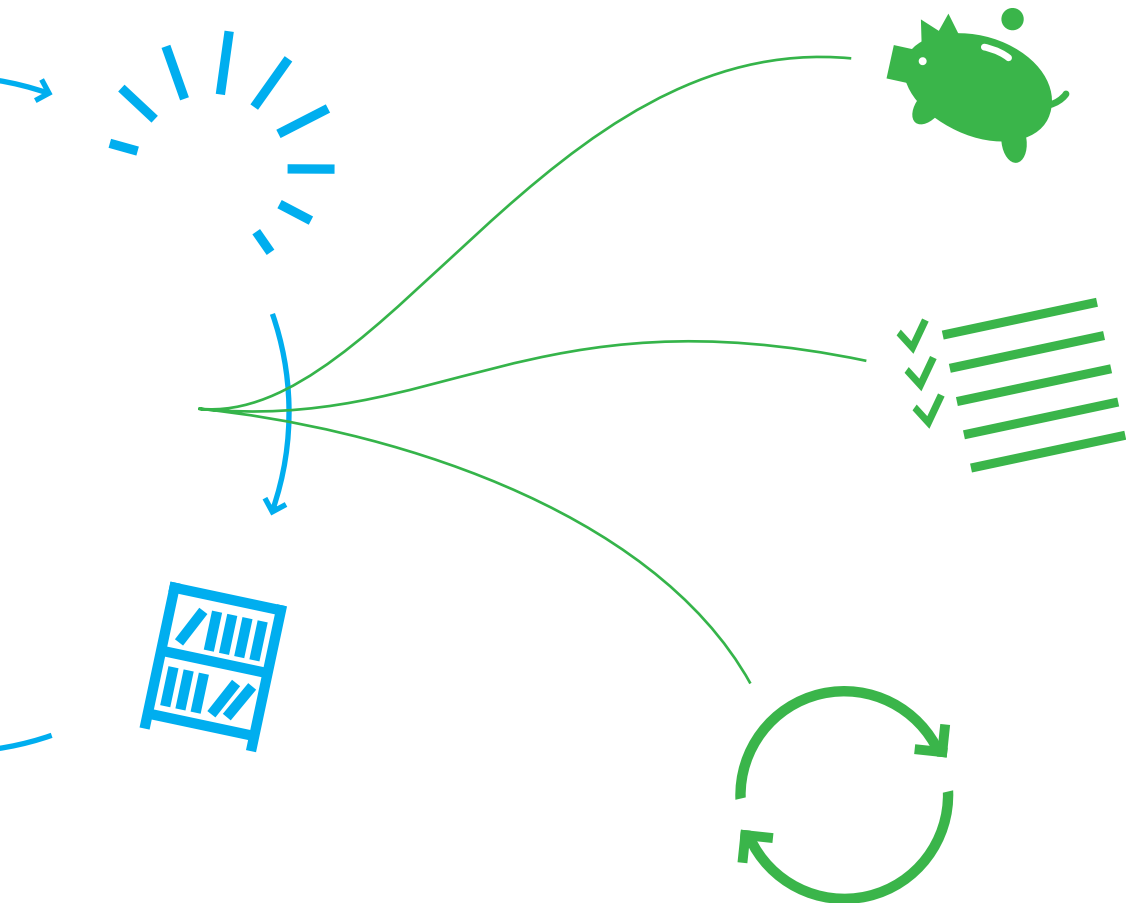




Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych

Redaktorzy:

Karol Olejniczak
Paweł Śliwowski

Zespół autorski:

Anna Domaradzka
Karol Olejniczak
Adam Płoszaj
Paweł Śliwowski
Łukasz Widła
Dominika Wojtowicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych



Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych

Redaktorzy:

Karol Olejniczak

Paweł Śliwowski

Zespół autorski:

Anna Domaradzka

Karol Olejniczak

Adam Płoszaj

Paweł Śliwowski

Łukasz Widła

Dominika Wojtowicz

Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
Warszawa 2014



Seria: Ministerstwa Uczące Się: www.mus.edu.pl
Redaktor naukowy serii: dr Karol Olejniczak

Recenzenci: dr Seweryn Krupnik, dr Andrzej Pawluczuk, dr Marcin Sakowicz
Redakcja i korekta: Dorota Kassjanowicz
Projekt okładki: Tomasz Zuchniewicz

Publikacja bezpłatna, współfinansowana ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja jest efektem projektu pt. „Ministerstwa Uczące Się (MUS) – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej i realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet „Dobre Rządzenie”.

Copyright © 2014 by Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN 978-83-7383-719-5

doi: 10.7366/9788373837195

Wydawnictwo Naukowe Scholar Spółka z o.o.
ul. Krakowskie Przedmieście 62, 00–322 Warszawa
tel./fax 22 826 59 21, 22 828 95 63, 22 828 93 91
dział handlowy: jak wyżej, w. 105, 108
e-mail: info@scholar.com.pl
<http://www.scholar.com.pl>

Wydanie pierwsze
Skład i łamanie: Tomasz Zuchniewicz
Druk i oprawa: KM Druk, Łódź

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Wprowadzenie	11
Dlaczego uczenie się jest ważne dla skutecznego zarządzania publicznego	12
Metodyka MUS – odpowiedź na wyzwania uczenia się organizacji	15
Cel poradnika – wiarygodny pomiar uczenia się organizacji	17
Przedmiot i przebieg diagnozy	19
Co powinniśmy mierzyć, czyli elementy mechanizmu uczenia się	20
W jaki sposób diagnozujemy organizacyjne uczenie się	32
ETAP 1. Zebranie danych	42
1.1. Badanie ankietowe	44
Krok 1. Przygotowanie narzędzia badawczego	46
Krok 2. Osadzenie ankiety na platformie	47
Krok 3. Przygotowanie procesu ankietyzacji	49
Krok 4. Ankietyzacja i jej zakończenie	50
1.2. Wywiady	53
Krok 1. Przygotowanie do wywiadów	57
Krok 2. Realizacja wywiadów	60
Krok 3. Domknięcie wywiadów	62
ETAP 2. Analiza zebranych danych	64
2.1. Procedura analizy ankiet	67
Krok 1. Czyszczenie bazy danych	68
Krok 2. Wstępna analiza – poszczególne pytania ankietowe	70
Krok 3. Zaawansowana analiza – elementy mechanizmu uczenia się	71
Krok 4. Porównania	73
2.2. Procedura analizy sieci	76
Krok 1. Założenia analizy	77

Krok 2. Przygotowanie danych	80
Krok 3. Wykonanie i analiza matrycy współpracy	82
Krok 4. Wykonanie i analiza wykresu radarowego	84
2.3. Procedura analizy wywiadów	87
Krok 1. Przygotowanie materiału do analizy – od nieustrukturyzowanej informacji do materiału badawczego	88
Krok 2. Kodowanie – od materiału badawczego do ustrukturyzowanej informacji	91
Krok 3. Analiza i interpretacja – od ustrukturyzowanej informacji do wiedzy	97
Krok 4. Formułowanie wniosków – od wiedzy do uczenia się	100
ETAP 3. Interpretacja wyników	101
3.1. Wizualizacja całościowych wyników	103
Krok 1. Wizualizacja pytań ankietowych – wykresy	106
Krok 2. Wizualizacja sytuacji organizacji – platforma Prezi	108
Krok 3. Dodatkowe porównania i trendy	109
Krok 4. Połączenie wszystkich wizualizacji	116
3.2. Zespołowa dyskusja o wynikach	118
Krok 1. Selekcja danych na spotkanie	120
Krok 2. Przygotowanie materiałów do dyskusji	122
Krok 3. Organizacja spotkania	123
Krok 4. Przeprowadzenie spotkania	126
Krok 5. Podsumowanie po spotkaniu	128
Przypisy	130
Aneksy	132
ANEKS 1. Pytania mierzące mechanizm uczenia się organizacji	133
ANEKS 2. Kwestionariusz ankiety internetowej	141
ANEKS 3. Scenariusz wywiadu	161
ANEKS 4. Szablon analizy wywiadów	165
ANEKS 5. Szablony wizualizacji wyników	166
ANEKS 6. Scenariusz spotkania na temat wyników	168

Spis tabel

Tabela 1. Organizacja ucząca się a organizacja nieucząca się	13
Tabela 2. Procesy uczenia się	26
Tabela 3. Czynniki wpływające na procesy uczenia się	28
Tabela 4. Etapy diagnozy i ich oprzyrządowanie	40
Tabela 5. Zebrane dane i ich użyteczność – opcja A: ministerstwo i jego departamenty	104
Tabela 6. Zebrane dane i ich użyteczność – opcja B: jeden lub kilka departamentów	105
Tabela 7. Podsumowanie – jakimi wynikami i wizualizacjami dysponujemy	116

Spis rycin

Rycina 1.	Mechanizm uczenia się	24
Rycina 2.	Możliwe opcje diagnozy organizacyjnego uczenia się	33
Rycina 3.	Przebieg diagnozy MUS	37
Rycina 4.	Przebieg diagnozy MUS – ETAP 1: zebranie danych	43
Rycina 5.	Przebieg diagnozy MUS – ETAP 2: analiza danych	65
Rycina 6.	Schemat przygotowania danych do wczytania do arkusza kalkulacyjnego MUS	81
Rycina 7.	Przykładowa matryca współpracy między 10 departamentami	82
Rycina 8.	Przykładowy wykres radarowy sieci współpracy	85
Rycina 9.	Przebieg diagnozy MUS – ETAP 3: interpretacja wyników	102
Rycina 10.	Stan mechanizmu uczenia się – główny schemat Prezi	110
Rycina 11.	Przykład mapy ciepła – porównanie procesów MUS między departamentami ministerstwa	112
Rycina 12.	Przykładowy wykres przygotowany w programie Excel: demokratyczny styl kierowania (skala 1:10) w trzech departamentach	113

Podziękowania

Uczenie się to proces oparty na dyskusji i wymianie doświadczeń. Zestaw poradników, który oddajemy w Państwa ręce, powstał właśnie w wyniku takiej interakcji, dzięki zaangażowaniu i wsparciu przedstawicieli wielu instytucji. Należą im się nasze najserdeczniejsze podziękowania.

Dziękujemy przede wszystkim Dyrektorom Generalnym ministerstw, z którymi rozpoczynaliśmy współpracę w 2010 roku, a następnie kontynuowaliśmy mimo zmian instytucjonalnych. Dziękujemy Paniom Monice Dziadkowiec, Katarzynie Szarkowskiej, Edycie Szostak, Magdalenie Tarczewskiej-Szymańskiej oraz Panom Sławomirowi Lewandowskiemu, Adamowi Wojtasiowi i Wojciechowi Kijowskiemu. Państwa otwartość umożliwiła nam sprawne przeprowadzenie pierwszej tak kompleksowej diagnozy mechanizmów uczenia się w polskiej administracji.

Dziękujemy wszystkim Dyrektorom departamentów i Pracownikom ministerstw, którzy uczestniczyli w badaniu ankietowym i w wywiadach pogłębionych. W roku 2011 mieliśmy przyjemność badać Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwo Środowiska, natomiast po licznych zmianach organizacyjnych druga diagnoza przeprowadzona została w roku 2014 w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju oraz Ministerstwie Środowiska. Informacje, które dzięki Państwu pozyskaliśmy, umożliwiły nam lepsze poznanie mechanizmów uczenia się i skonstruowanie rozwiązań dostosowanych do polskiej rzeczywistości. Dziękujemy także osobom, które na co dzień pomagały nam koordynować te badania w ministerstwach: Paniom Ewie Dąbrowskiej i Elżbiecie Kazanieckiej oraz Panu Andrzejowi Zbylutowi.

Szczerze dziękujemy Dyrekcji i Pracownikom ośmiu departamentów^{*}, w których przez wiele miesięcy prowadziliśmy testy wybranych praktyk. Szczególne podziękowania kierujemy do: Pani Doroty Błaszczyk, Pani Joanny Gradowskiej, Pani Dagmary Haby, Pani Magdaleny Jabłonowskiej, Pani Luizy Kaczmarek, Pani Joanny Kossowskiej, Pani Karoliny Kulickiej, Pani Małgorzaty Kuźmy, Pana Jarosława Łuby, Pani Alicji Ogonowskiej, Pani Moniki Pałasz, Pani Małgorzaty Stepaniuk, Pana Marka Śmietanko, Pani Izabeli Wereśniak-Masri, Pana Grzegorza Ziomka oraz Pani Izabeli Żarczyńskiej. Dziękujemy za poświęcony nam czas, za aktywne współtworzenie scenariuszy wdrożeń, a następnie pełne zaangażowanie

we wprowadzanie zmian. Dziękujemy za kreatywne wzbogacanie naszych praktyk Państwa doświadczeniami i przemyśleniami, a także refleksjami na temat procesu wprowadzania usprawnień. Ufamy, że nasz wspólny trud przyniesie dobre owoce w codziennej pracy Państwa instytucji. Wierzimy, że dzięki bliskiej współpracy udało nam się przygotować zestaw narzędzi, które będą istotnym wsparciem dla innych departamentów polskich ministerstw oraz innych instytucji publicznych.

Dziękujemy także przedstawicielom Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pracującym w Instytucji Wdrażającej nasz projekt. Szczególne podziękowania należą się zespołowi kierowanemu przez Dyrektora Krzysztofa Motyka – Paniom Marcie Lenart i Danucie Pietrzak oraz Panu Arturowi Jopkowi. Państwa profesjonalizm, bieżące kontakty, wnioski z kontroli i niezawodna pomoc pozwoliły nam sprawnie wdrażać projekt i niwelować pojawiające się ryzyka.

Dziękujemy przedstawicielom Grupy Sterującej projektem za konsultacje i opinie wyrażane na temat poszczególnych produktów. Serdeczne podziękowania kierujemy do osób, które konstruktywnie komentowały nasze pomysły, a potem i wyniki badań, służąc nam inspiracją. Pan Lech Marcinkowski pomógł osadzić nasze rozważania w polskiej praktyce i wyczulił nas na potrzeby krajowej administracji. Profesorowie Frans Leeuw i Kathryn Newcomer umożliwili nam badania międzynarodowe i zainspirowali praktykami z Holandii i Stanów Zjednoczonych. Recenzenci tych tomów – dr Seweryn Krupnik, dr Andrzej Pawluczuk i dr Marcin Sakowicz pomogli udoskonalić produkt, który dziś oddajemy w ręce Czytelników.

Z wdzięcznością myślimy także o dobrej współpracy z przedstawicielami Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Dzięki niej efekty naszego projektu są włączane do szerszego nurtu polityk publicznych i kształcenia polskich kadr administracji rządowej.

* Departament Bezpieczeństwa Żeglugi i Departament Kontroli z Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej; Departament Programów Ponadregionalnych i Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (obecnie wszystkie cztery departamenty wchodzi w skład Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju); Departament Prawny i Departament Informacji o Środowisku z Ministerstwa Środowiska; Departament Administracji Publicznej i Departament Społeczeństwa Informacyjnego z Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

Wprowadzenie

Dlaczego uczenie się jest ważne dla skutecznego zarządzania publicznego

Benjamin Franklin – wybitny wynalazca, filozof i polityk – stwierdził, że największe zyski przynosi zawsze inwestycja w wiedzę. Chociaż od wypowiedzenia tej sentencji minęło 250 lat, to jest ona wciąż aktualna. We współczesnym zglobalizowanym świecie na inwestycji w wiedzę swoją przewagę konkurencyjną budują firmy, instytucje, regiony i całe narody.

Dynamika zmian, które zachodzą niemal we wszystkich sferach życia, wymusza na współczesnych organizacjach, zarówno prywatnych, jak i publicznych, takie korzystanie z wiedzy, które zapewnia podejmowanie właściwych decyzji nie tylko w odniesieniu do znanej, oswojonej rzeczywistości, lecz także niestabilnego otoczenia i nagłych, nieprzewidzianych wydarzeń. Co więcej, decyzje te często nie są podejmowane w sposób autonomiczny, ale wymagają dostosowywania się do gęstych sieci społecznych, w których funkcjonują dzisiejsze organizacje. W takich warunkach sukces odnoszą te organizacje, które ciągle się uczą, to znaczy potrafią mądrze pozyskiwać, selekcjonować i przetwarzać dane płynące z zewnątrz, a jednocześnie umieją wyciągać wnioski z własnych działań – nieustannie poprawiać jakość zarządzanych procesów.

Mówiąc krótko: uczenie się prowadzi do sukcesu – wyższej skuteczności organizacji. Pozwala podejmować lepsze decyzje, zwiększa efektywność wykorzystania dostępnych zasobów, a przede wszystkim daje szansę na innowacyjność i responsywność.

Aby lepiej zrozumieć znaczenie procesów uczenia się dla naszych organizacji, warto dokonać prostego porównania – pokazać zalety organizacji uczącej się w zderzeniu z wadami nieuczącej się. Zestawienie to zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Organizacja ucząca się a organizacja nieucząca się

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ	ORGANIZACJA NIEUCZĄCA SIĘ
Pracownicy są wynagradzani za poszukiwanie nowych rozwiązań, zgłaszanie pomysłów, tworzenie innowacji.	Pracownicy są karani za naruszenie procedur i odchodzenie od rutynowych rozwiązań.
Pracownicy potrafią myśleć systemowo – postrzegają siebie jako członków całej organizacji, umieją więc współpracować, dzielić się wiedzą i osiągać wspólne cele.	Pracownicy zamykają się w wąskich grupach, tworzy się silosowa struktura, w której różne grupy niezależnie od siebie realizują swoje cele nie dzieląc się wiedzą i informacjami.
Dominuje atmosfera współpracy, otwartości i odpowiedzialności – psychologiczne bezpieczeństwo pozwala zgłaszać pomysły i dzielić się dobrymi praktykami.	Panuje atmosfera strachu i niepewności – obawy przed negatywnymi reakcjami bądź konsekwencjami ograniczają zgłaszanie nowatorskich pomysłów.
Gdy trzeba podjąć decyzję (rozwiązać problem), pracownicy mogą skorzystać z różnorodnych źródeł informacji, adekwatnych narzędzi.	W obliczu codziennych zadań/wyzwań pracownicy nie mają dostępu do różnorodnych źródeł informacji/danych.
Po zakończonych działaniach, projektach, zadaniach jest czas na ustrukturyzowaną, rzeczową dyskusję o sukcesach i problemach z realizacją zadania, aby wyciągać wnioski na przyszłość i dzielić się nimi w ramach organizacji.	Kolejne działania podejmowane są bez namysłu nad poprzednimi. Nie wyciąga się wniosków z zakończonych działań, nie dzieli się wiedzą na temat czynników wspierających sukces bądź prowadzących do porażek.
Niepowodzenia i porażki traktowane są jako cenne źródło wiedzy i impuls do poprawy działań.	Niepowodzenia i porażki traktowane są jako powód do wzajemnych oskarżeń i szukania winnych osób lub zespołów.
Organizacja jest w stanie zachować elastyczność, aby lepiej reagować na pojawiające się wyzwania i nieoczekiwane zadania.	Organizacja jest skostniała, bardzo wolno i adaptuje się do pojawiających się wyzwań i nieoczekiwanych zadań lub wogóle tego nie uczyni.
Nawet jeżeli nie uda się zrealizować wszystkich założeń, docenia się i nagradza zdolność do zrozumienia mechanizmów działań i trendów, które wpływają na efekty pracy organizacji.	Bezwzględnie karze się za niezrealizowanie celów.

Jak widać, organizacyjne uczenie się dotyczy wielu obszarów zarządzania organizacjami. Skuteczne mechanizmy uczenia się w organizacjach prywatnych wpływają pozytywnie na ich pozycję konkurencyjną i osiąganie celów strategicznych. **W przypadku organizacji publicznych uczenie się sprzyja bardziej efektywnemu wypełnianiu ich misji, jaką jest służba dobru obywateli i rozwojowi państwa.**

Dla polskiej administracji rządowej umiejętność organizacyjnego uczenia się jest szczególnie ważna z trzech powodów.

Po pierwsze, w ostatnich 25 latach nasza administracja przeszła fundamentalną transformację – najpierw budując struktury niepodległego państwa, a potem, wraz z wejściem do Unii Europejskiej, wprowadzając logikę gospodarowania zadaniowego, zorientowanego na wyniki. W tym dynamicznym procesie zmian cywilizacyjnych i kulturowych pracownicy naszej administracji wykazali się wyjątkową zdolnością do responsywności. Te unikatowe, w skali europejskiej, doświadczenia i płynąca z nich wiedza są rozsiane po różnych urzędach i jednostkach. Wyzwaniem jest dotarcie do tego potencjału i wykorzystanie go na poziomie całego systemu polskiej administracji rządowej.

Po drugie, wciąż trwa modernizacja naszego państwa. Poszukujemy rozwiązań – instytucjonalnych i organizacyjnych – które lepiej przystają do nowej rzeczywistości i pozwolą nam prowadzić skuteczne polityki publiczne. Uczenie się, zarówno z doświadczeń własnych, jak i innych krajów, jest więc niezbędne.

Po trzecie, w najbliższych latach będziemy wdrażać programy współfinansowane z prawdopodobnie ostatniej tak znaczącej puli środków z budżetu Unii Europejskiej. Fundusze UE to wielkie laboratorium, w którym testujemy różne pomysły prorozwojowych działań publicznych. Inwestując unijne i krajowe środki, musimy szybko podejmować refleksję i wyciągać wnioski na temat tego, które działania przynoszą efekty, a które się nie sprawdzają.

Metodyka MUS

– odpowiedź na wyzwania uczenia się organizacji

Prezentowany poradnik jest pierwszym w Polsce, całościowym wsparciem dla instytucji publicznych w wykorzystywaniu doświadczeń i wiedzy do prowadzenia skutecznych działań publicznych. Został zaprojektowany jako kompleksowe rozwiązanie do samodzielnego zastosowania przez pracowników administracji.

Poradnik składa się z dwóch tomów. Prezentowany w nich zestaw procedur, narzędzi i praktyk nazywa się Metodyką MUS.

Metodyka MUS jest uniwersalna. To znaczy, że nie dotyczy szczególnych problemów technicznych poszczególnych polityk sektorowych, ale zapewnia *know how* niezbędny do budowania polityki publicznej opartej na dowodach.

Tom 1 poradnika daje dyrektorom departamentów polskich ministerstw narzędzia i procedurę diagnostyczną pozwalające ocenić mechanizm uczenia się ich organizacji – to znaczy proces powstawania wiedzy i czynniki, które go wspierają. Dzięki temu poradnikowi menedżerowie będą mogli zdobyć aktualną informację o zasobach i procesach ważnych dla zarządzania wiedzą oraz odpowiednio sprofilować działania naprawcze i szkolenia.

Tom 1 jest przeznaczony dla kierownictwa departamentów polskich ministerstw oraz naczelników działów kadrowych, odpowiedzialnych za planowanie polityki rozwoju zasobów ludzkich w danej instytucji.

Tom 2 poradnika wyjaśnia, krok po kroku, zastosowanie sprawdzonych technik wzmacniających organizacyjne uczenie się.

Jest skierowany do wszystkich pracowników administracji rządowej, którzy chcą samodzielnie lub w swoich zespołach wzmacniać kompetencje, umiejętności i procesy związane z organizacyjnym uczeniem się. Rozwiązania przedstawiane w drugim tomie poradnika mogą być też wykorzystywane w procesie kształcenia przyszłych kadr administracji rządowej.

Wiadomości zawarte w obu tomach są wynikiem projektu „Ministerstwa Uczące Się”, zrealizowanego w latach 2010–2014, dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet V „Dobre Rządzenie”. Opierają się na badaniach naukowych i na bogatym przeglądzie doświadczeń międzynarodowych. Trzeba podkreślić, że wszystkie rozwiązania opisane w dwóch częściach poradnika zostały z sukcesem przetestowane w polskiej administracji rządowej.

Cel poradnika – wiarygodny pomiar uczenia się organizacji

Tom 1 zawiera przetestowaną metodykę prowadzenia diagnozy organizacyjnego uczenia się w departamentach i ministerstwach polskiej administracji rządowej.

Pomiar organizacyjnego uczenia się przedstawiony w tym tomie pozwala nam stwierdzić, jak dana organizacja jest przygotowana do prowadzenia działań publicznych opartych na dowodach. Innymi słowy – do jakiego stopnia potrafi wykorzystać wiedzę pracowników, dotychczasowe doświadczenie i informacje płynące z jej otoczenia do poprawiania skuteczności swoich działań. Mając takie informacje, kierownictwo organizacji może właściwie ukierunkować działania szkoleniowe i modernizacyjne.

17

Korzyści płynące z wykorzystania metodyki MUS

Dostarcza wiarygodnych danych na temat stanu oraz dynamiki procesów i kluczowych zasobów **ważnych dla prowadzenia działań opartych na wiedzy i dowodach**. Umożliwia więc merytoryczną, opartą na faktach, dyskusję o strategicznym rozwoju organizacji.

Identyfikuje siły i słabości organizacji w polu uczenia się, a co za tym idzie umożliwia właściwe ukierunkowanie działań na rzecz rozwoju zasobów ludzkich i infrastruktury organizacji. Wspiera więc decyzje kierownictwa i działań HR.

Kierownictwu instytucji **daje całościowy obraz organizacyjnego uczenia się**. Dzięki temu pozwala wdrażać systemowe, współgrające ze sobą usprawnienia zarządzania organizacją. Wszystkim pracownikom organizacji pokazuje ich pracę w kontekście zespołu, zadań urzędu,

powiązań organizacyjnych. **Uświadamia wagę współpracy**, kontaktów, konsekwencji w myśleniu i współdziałaniu.

Zalety metodyki mechanizmu uczenia się (MUS)

Jest prosta... Opiera się na prostych w obsłudze narzędziach, które nie są obciążające czasowo dla pracowników. Ich koszt jest niski, a przy odpowiednich zasobach danego urzędu, diagnoza może być nawet przeprowadzona bez dodatkowych kosztów finansowych.

Jest innowacyjna... a jednocześnie sprawdzona i wiarygodna. Jest to pierwsza w Polsce i jedna z pierwszych na świecie empirycznie sprawdzona metodyka diagnozowania uczenia się organizacji publicznych. Została przetestowana w polskim kontekście kulturowym, w kilkuletnich badaniach empirycznych, ma solidne podstawy naukowe. Opiera się na formułach analitycznych dostosowanych do specyfiki polskich instytucji rządowych.

Umożliwia dyskusję opartą na faktach... Wyniki prezentowane są w sposób uporządkowany i jasny. Dzięki temu działania na rzecz wzmacniania potencjału organizacji, mogą być budowane na mocnych przesłankach. Dyskusja nad stanem organizacji jest merytoryczna: z jednej strony mocno osadzona w wynikach badania (danych, statystykach), z drugiej – umożliwiająca interpretację i debatę.

Pozwala porównywać... Zależnie od skali badania i jego regularności daje różne perspektywy do porównań z innymi organizacjami. Pozwala pracownikom i kierownictwu zobaczyć swoją organizację na tle innych, podobnych urzędów, średniej polskiej administracji, a także zauważyć zmiany administracji rządowej w czasie.

Jest elastyczna... Pozwala badać organizację na różnych poziomach organizacyjnych (od pojedynczych departamentów do całych ministerstw), daje też możliwość wyboru co do zakresu tematycznego badania: od pojedynczych determinant uczenia się (np. kadr, zespołów) przez procesy (np. adaptację strategiczną), aż po całościowy obraz mechanizmów uczenia się.

Przedmiot i przebieg diagnozy

Co powinniśmy mierzyć, czyli elementy mechanizmu uczenia się

Naszym celem jest całościowy pomiar organizacyjnego uczenia się. Dzięki badaniom prowadzonym w polskich ministerstwach wiemy, że organizacyjne uczenie się to dynamiczny mechanizm, na który składają się: cykl procesów uczenia się oraz czynniki te procesy wspierające¹.

Całość tych elementów nazywamy mechanizmem uczenia się (MUS). Przedstawia go rycina 1. Żeby dokonać poprawnego pomiaru, musimy zrozumieć, co mierzymy, dlaczego te elementy są ważne i jak łączą się ze sobą. Popatrzmy więc na szczegóły mechanizmu uczenia się – jego procesy i czynniki wspierające (tzw. determinanty).

Procesy uczenia się to cykl działań, który pozwala tworzyć nową wiedzę i na jej podstawie dostosowywać organizację do wyzwań rzeczywistości. Na ten cykl składają się: impulsy, refleksja, wiedza i adaptacja. W badaniu diagnostycznym musimy więc pomierzyć zarówno poziom występowania poszczególnych procesów, jak i to, czy zespół naszej organizacji konsekwentnie łączy je ze sobą.

Każda organizacja, działając i realizując swoją misję korzysta z zasobów ludzkich (kadry, zespoły, liderzy) oraz fizycznych (infrastruktura), posługuje się procedurami i wchodzi w relacje z otoczeniem. W naszym modelu uwzględniamy wszystkie te pola. Koncentrujemy się jednak tylko na tych cechach zasobów, procedur i relacji z otoczeniem, które mają znaczenie dla procesów uczenia się. Różne czynniki działają oczywiście na odmienne procesy uczenia się. Badania przeprowadzone w polskich ministerstwach pozwalają nam z dużym prawdopodobieństwem wskazać, które czynniki wpływają na konkretne procesy. Wiedząc, jak czynniki są z nimi powiązane, możemy zaplanować, na jaki zestaw owych czynników działać, by wzmocnić konkretne etapy procesu.

W tabelach 2 i 3 przedstawiono definicje wszystkich elementów mechanizmu uczenia się: procesów (tabela 2) i ich determinant (tabela 3). Wskazano także, w czym dany proces pomaga, a w przypadku determinant, na jakie procesy pozytywnie oddziałuje.

W Aneksie 1 przedstawiono natomiast pytania ankietowe, którymi mierzony jest każdy z elementów modelu.

WAŻNE: Cykl procesów uczenia się _____

Poszczególne procesy uczenia się układają się w cykl. W departamencie otrzymujemy impulsy (informacje z otoczenia), które skłaniają nas do refleksji, dzięki niej powstaje wiedza i decydujemy się na modyfikacje naszych działań (adaptacja). O efektach tej adaptacji informują nas kolejne impulsy napływające do naszej organizacji.

Cykl powinien działać w odniesieniu do konkretnych projektów, spraw, głównych zadań, którymi zajmuje się dany zespół lub cały departament.

WAŻNE: Szkatułkowa struktura badania MUS

Model MUS, jak i całe badanie mają strukturę szkatułkową. Naukowo jest to nazywane podejściem systemowym (np. system *approach* albo np. *nested approach*). W praktyce oznacza to następującą logikę.

Pracownicy odpowiadają na pytania ankietowe. Pojedyncze pytania mierzą częstotliwość występowania określonych zachowań w organizacji.

Pytania układają się w elementy mechanizmu uczenia się. Czyli kilka pytań składa się na konkretny element. Na przykład na “Refleksję oddolną” składa się 6 pytań ankietowych mierzących zachowania świadczące o występowaniu refleksji oddolnej.

Elementy mechanizmu uczenia się są graficznie ułożone w szersze grupy, a te z kolei dzielą się na dwie duże kategorie: procesy uczenia się oraz determinanty uczenia się (czynniki, które wpływają na procesy). Czyli po stronie PROCESÓW uczenia się mamy w sumie 10 elementów rozbitych na 4 grupy (impulsy, refleksja, wiedza, adaptacja). Są one mierzone w sumie 43 pytaniami ankietowymi.



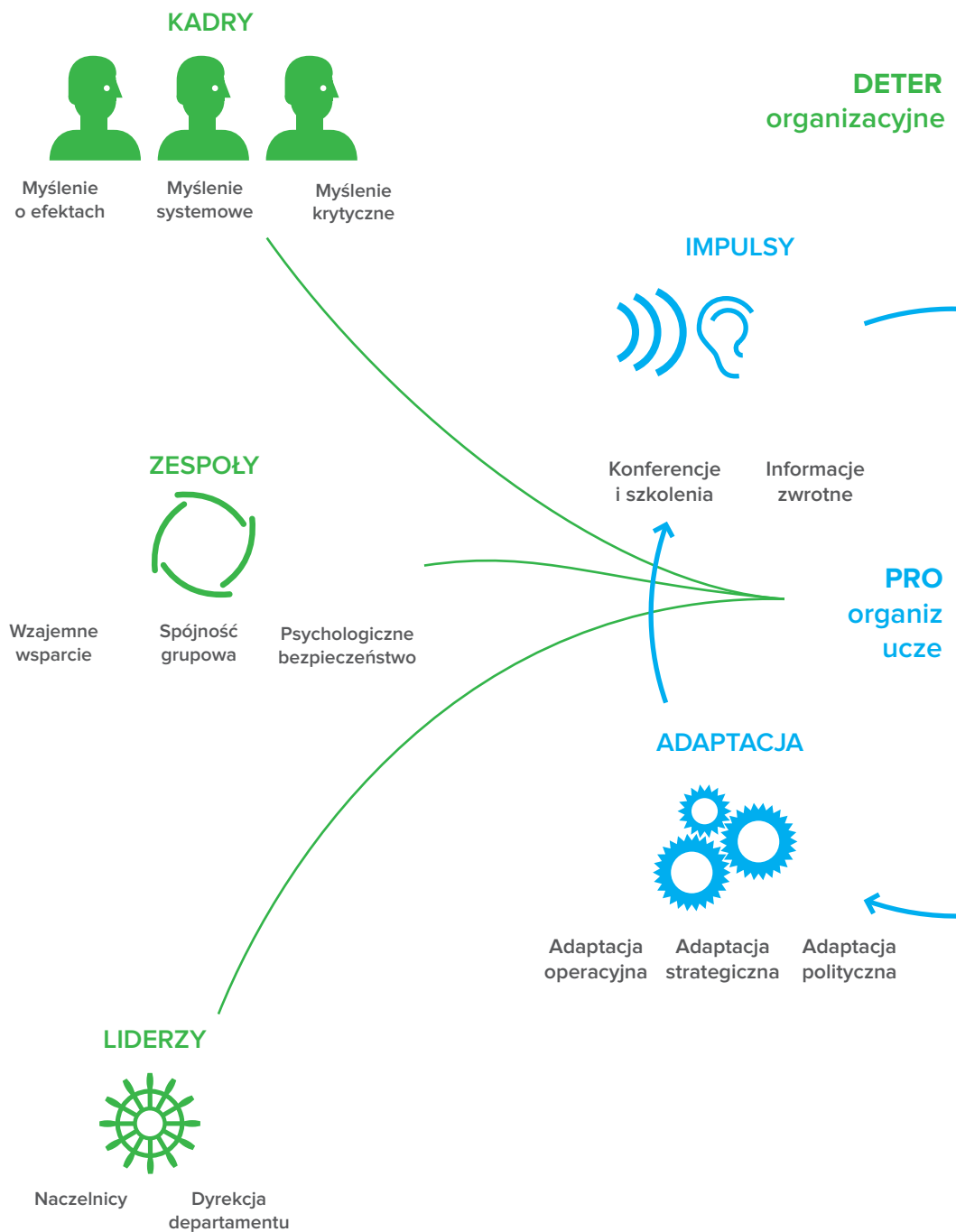
Po stronie DETERMINANT uczenia się mamy 6 grup (kadry, zespoły, liderzy, zasoby, procedury i zwyczaje, relacje z otoczeniem), w których jest 15 elementów, mierzonych 57 pytaniami ankietowymi.

Dzięki takiej szkatułkowej strukturze badanie ankietowe pozwala nam widzieć organizację na różnych poziomach szczegółowości. Możemy przechodzić płynnie od technicznego spojrzenia na pojedyncze cechy organizacji (np. spójność grupowa zespołów) do bardziej szerokiego, horyzontalnego oglądu całej organizacji i jej procesów. A konkretnie:

- możemy zobaczyć natężenie szczegółowych zjawisk i zachowań organizacyjnych (np. sprawdzamy poziom myślenia systemowego lub myślenia krytycznego wśród kadr instytucji);
- możemy pokazać intensywność występowania szerszych procesów i czynników ważnych dla uczenia się (np. określić, jak w departamentach lub całym ministerstwie funkcjonuje wzajemne wsparcie pracowników lub spójność grupowa);
- widzimy relacje zachodzące między procesami uczenia się a determinantami, które na nie wpływają (np. poznajemy wpływ ekspertyz na wzbogacanie wiedzy o otoczeniu, wiedzy operacyjnej, wiedzy strategicznej).

Natomiast wyniki wywiadów pogłębionych wzbogacają naszą wiedzę o szczegóły kontekstu danej instytucji (departamentu bądź ministerstwa), pozwalają lepiej poznać przyczyny stanu, który uchwyciło badanie ankietowe, a także dostarczają informacji o nietypowych zjawiskach lub dobrych praktykach występujących w badanej organizacji.

Rycina 1. Mechanizm uczenia się



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINANTY
go uczenia się

ZASOBY



Dostępność
opracowań
i informacji

Środki
finansowe
i techniczne

REFLEKSJA



Refleksja
odgórną

Refleksja
oddolną

CESY
acyjnego
nia się

**PROCEDURY
I ZWYCZAJE**



System
referencyjny

Kodyfikacja
praktyk

WIEDZA



Wiedza
o otoczeniu

Wiedza
strategiczna

Wiedza
operacyjna

**RELACJE
Z OTOCZENIEM**



Relacje
z dalszym
otoczeniem

Relacje
z bliższym
otoczeniem

Jakość
ekspertyz



Nazwa elementu

Co to jest?

Konferencje i szkolenia	Uczestnictwo pracowników z wydziałów danego departamentu w konferencjach i szkoleniach związanych z obszarem ich pracy.
Informacje zwrotne	Wszystkie informacje płynące z otoczenia departamentu dotyczące oceny wydajności, skuteczności i użyteczności działań realizowanych przez departament. Mogą mieć formę: analiz i ekspertyz, danych z monitoringu, opinii przełożonych (np. polityków), opinii interesariuszy danej polityki, porównań z innymi departamentami etc.
Refleksja oddolna	Dyskusje i analizy otrzymanych impulsów oraz bieżącej sytuacji, które odbywają się w wydziale, wśród jego pracowników.
Refleksja odgórna	Dyskusje i analizy kwestii ważnych dla poziomu całego departamentu, prowadzone z udziałem jego kierownictwa.
Wiedza o otoczeniu	To wiedza pracowników danego departamentu o otoczeniu, w którym on funkcjonuje, tematyce będącej przedmiotem jego zadań, umiejętność wyjaśnienia trendów, kierunków zmian i możliwych przyczyn tych zjawisk w danym sektorze czy polu polityki.
Wiedza strategiczna	Wiedza pracowników o celach stawianych przed departamentem, oczekiwanych efektach działań departamentu, jego roli w ministerstwie i w politykach publicznych, i w służbie społeczeństwu.
Wiedza operacyjna	Wiedza techniczna, operacyjna pracowników (<i>know how</i>), związana z wykorzystaniem narzędzi, sposobami działania, zastosowaniem skutecznych procesów i procedur.
Adaptacja operacyjna	To zmiana w polu kwestii operacyjnych – bieżących metod pracy, procedur, sposobów wykonywania codziennych działań, podjęta w wyniku refleksji nad impulsami, które dotarły do jednostki.
Adaptacja strategiczna	To zmiana przyszłych kierunków działania departamentu, zakresu zadań lub sposobu postrzegania obszaru działań departamentu. Następuje pod wpływem refleksji nad impulsami, które dotarły do organizacji.
Adaptacja polityczna	Zmiana kierunków działań, korekta celów departamentu pod wpływem zmiany politycznej lub personalnej na najwyższych szczeblach ministerstwa.

W czym pomaga?

Tabela 2. Procesy uczenia się

	Udział w konferencjach i szkoleniach przynosi organizacji nową wiedzę, inspiracje, pomysły na nowe podejście do wyzwań i dotychczasowych działań.
	Informacje zwrotne są jak oceny w szkole – pozwalają zrozumieć, czy sprawy toczą się we właściwym kierunku, czy zadania, które realizuje departament, przynoszą oczekiwane skutki, pomagają ich odbiorcom.
	Refleksja oddolna pozwala pracownikom w wydziałach i zespołach przemyśleć napływające do nich informacje, odnieść je do własnej pracy i przełożyć na wiedzę użyteczną w konkretnym kontekście – ich wydziale.
	Refleksja odgórna pozwala pracownikom w całym departamencie przemyśleć napływające do nich informacje, odnieść je do własnej pracy i przełożyć na wiedzę użyteczną w konkretnym kontekście – ich departamencie.
	Pozwala wyjaśnić, co dzieje się wokół departamentu, w danej polityce, sektorze, temacie, którym zajmuje się departament. Pozwala także odnieść te zmiany do sytuacji departamentu.
	Wiedza strategiczna wyjaśnia pracownikom, w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji najważniejszych zadań całej organizacji. Pozwala więc ukierunkować działania pracowników na wspólny, nadrzędny cel.
	Pozwala pracownikom doskonalić bieżące procesy, procedury, sposoby wykonywania zadań. Dzięki temu podnosi płynność pracy.
	Dzięki adaptacji operacyjnej organizacja zmienia sposób codziennego działania (robimy te same rzeczy sprawniej). Poprawia płynność i wydajność pracy.
	Dzięki adaptacji strategicznej departament odpowiada na wyzwania i potrzeby zmieniającego się otoczenia. Poprawia się więc skuteczność i użyteczność działań departamentu.
	Dzięki adaptacji politycznej organizacja dostosowuje się do wizji liderów kierujących organizacją – polityków.

Nazwa elementu

Co to jest?

Myślenie o efektach	Umiejętność rozumowania przyczynowo-skutkowego. Zdolność do postrzegania i definiowania pracy departamentu w formie ciągów logicznych: wyzwań i potrzeb – nakładów – procesów – mechanizmów – efektów (pozytywnej zmiany).
Myślenie systemowe	Dostrzeganie relacji i współzależności, szerszego kontekstu, w którym prowadzone są działania publiczne i konkretne projekty. Świadomość dynamiki zjawisk w czasie.
Myślenie krytyczne	Umiejętność stawiania pytań, jasnego formułowania problemów, wnioskowania, budowania argumentów, oceny przesłanek i wiarygodności dowodów.
Wzajemne wsparcie	Wsparcie ze strony współpracowników w obliczu pojawiających się problemów.
Spójność grupowa	Dobre relacje w zespole, wzajemna życzliwość i duch współpracy
Psychologiczne bezpieczeństwo	Swoboda w wyrażaniu opinii, w tym opinii krytycznych, akceptacja dla odmiennych poglądów w zespole, brak obaw przed podejmowaniem ryzyka, brak umyślnego przeszkadzania współpracownikom.
Liderzy – kierownictwo departamentu	Styl zarządzania zespołem pracowników. Kierownictwo demokratyczne skłaniania pracowników do dyskusji, wysuwania pomysłów, inspiruje, respektuje ich samodzielność. Potrafi także rozładowywać nieporozumienia. Dbą, by pracownicy byli poinformowani o swoich rolach oraz celach i zadaniach departamentu.
Liderzy – naczelnicy	Styl zarządzania zespołem pracowników. Naczelnicy demokratyczni w swoich wydziałach skłaniają pracowników do dyskusji, wysuwania pomysłów, inspirują, respektują ich samodzielność. Potrafią także rozładowywać nieporozumienia, dbają, by pracownicy byli poinformowani o swoich rolach oraz celach i zadaniach zespołu.

Jak pomaga w uczeniu się?

Tabela 3. Czynniki wpływające na procesy uczenia się

	Dzięki tej umiejętności pracownicy potrafią zidentyfikować i pozyskać z otoczenia informacje zwrotne, które mówią o najważniejszych efektach działania organizacji. Potrafią też na tej podstawie podejmować refleksję, wyciągać wnioski i wzmacniać wiedzę strategiczną.
	Dzięki tej umiejętności pracownicy potrafią zidentyfikować i pozyskać z otoczenia zróżnicowane informacje mówiące zarówno o kontekście działań, jak i efektach obserwowalnych w czasie. Na tej podstawie mogą podejmować refleksję i wzmacniać wiedzę o otoczeniu i strategiczną.
	Ta umiejętność umożliwia pracownikom identyfikowanie wiarygodnych źródeł, jasną argumentację podczas zespołowej dyskusji i opieranie decyzji na mocnych źródłach i dowodach. W zależności od tematu może podnosić wszystkie rodzaje wiedzy (operacyjną, strategiczną, o otoczeniu).
	Jest niezbędne do współpracy i prowadzenia owocnej refleksji w zespole. Wzmacnia też wiedzę operacyjną.
	Pomagają we współpracy zespołowej, wspólnej refleksji nad doskonaleniem własnej pracy i jej efektów.
	Jest niezbędne do płynnej pracy zespołu. Umożliwia podejmowanie szczerzej, krytycznej refleksji w zespole, wyciąganie wniosków z sukcesów, jak i niepowodzeń działania departamentu i jego zespołów.
	Demokratyczne kierownictwo umożliwia w departamencie rozwijanie refleksji nad skutecznością i wydajnością pracy tego departamentu. Wzmacnia wiedzę o otoczeniu i strategiczną.
	Naczelnicy demokratyczni umożliwiają w wydziale rozwijanie refleksji nad skutecznością i wydajnością pracy jednostki. Wzmacniają wiedzę o otoczeniu, strategiczną, a także operacyjną.

Nazwa elementu

Co to jest?

Dostępność opracowań i informacji	Dostępność i przystępność baz danych, opracowań, informacji wykorzystywanych w codziennej pracy.
Środki finansowe i techniczne	Pieniądze dostępne dla departamentu na szkolenia, zakup ekspertyz, informacji, ale także sprzęt wykorzystywany w codziennej pracy
System referencyjny	Funkcja departamentu przełożona na zestaw praktycznych informacji i wskaźników, za pomocą których departament monitoruje efekty swoich działań i odnosi je do szerszych celów instytucji. System referencyjny wyznacza więc punkt odniesienia dla oceny wyników departamentu. Powinien obejmować opinie odbiorców usług departamentu i jego interesariuszy.
Kodyfikacja praktyk	Ugruntowane praktyki dotyczące zamawiania ekspertyz i badań, wewnętrznej, zespołowej refleksji, dzielenia się wiedzą i zapisywania informacji. Ich kodyfikacja może przybierać formę wewnętrznej procedury, listy sprawdzającej, szablonu, scenariusza działania, instrukcji lub zwyczaju.
Relacje z dalszym otoczeniem	Rozległość i intensywność kontaktów departamentu z aktorami spoza ministerstwa – interesariuszami danej polityki, światem nauki, firmami doradczymi, ekspertami, innymi ministerstwami, think tankami etc.
Relacje z bliższym otoczeniem	Rozległość i intensywność kontaktów departamentu z innymi departamentami w ramach tego samego ministerstwa, a także relacje z przełożonymi politycznymi.
Jakość ekspertyz	Łatwość w pozyskaniu wiedzy od niezależnych ekspertów oraz ogólna ocena jakości ekspertyz i analiz zewnętrznych.

Jak pomaga w uczeniu się?

Tabela 3. Czynniki wpływające na procesy uczenia się

	Są źródłem dla inspiracji i impulsów. Zasilają faktami refleksję i pomagają, w zależności od zakresu informacji, budować wiedzę o otoczeniu, strategiczną, operacyjną.
	Zasoby finansowe pozwalają uczestniczyć w szkoleniach, zbierać informacje zwrotne, prowadzić płynną refleksję, natomiast zasoby techniczne ułatwiają np. gromadzenie i przetwarzanie wiedzy czy też komunikację w zespołach.
	Umożliwia uporządkowanie impulsów płynących z otoczenia w jeden spójny przekaz na temat wyników departamentu. W uproszczeniu pozwala na odpowiedź: czy odnieśliśmy sukces jako organizacja? Tworzy więc ramy dla sensownej refleksji odgórnej i buduje wszystkie rodzaje wiedzy.
	Kodyfikacja praktyk umożliwia organizacji zapamiętanie jej sprawdzonych sposobów działania. Wspiera więc, w zależności od tematu, wszystkie trzy rodzaje wiedzy.
	Pozwalają zbierać zróżnicowane i użyteczne informacje zwrotne. Im więcej departament ma źródeł, tym szersza będzie jego perspektywa, tym bardziej obiektywne spojrzenie i tym głębsza wiedza o potrzebach interesariuszy i właściwych kierunkach działań.
	Pozwalają zbierać użyteczne informacje zwrotne z najbliższego otoczenia, czyli w ramach ministerstwa.
	Wysokiej jakości ekspertyzy są jednym z ważnych impulsów zwrotnych. Są niezbędne dla prowadzenia refleksji w departamencie i budowania wiedzy o otoczeniu i strategicznej.

W jaki sposób diagnozujemy organizacyjne uczenie się

Żeby nasza diagnoza przyniosła wiarygodne wyniki, to znaczy pokażała prawdziwy obraz uczenia się organizacji, musimy przeprowadzić ją w uporządkowany, systematyczny sposób, w literaturze naukowej nazywany metodyką badania.

Diagnoza organizacyjnego uczenia się jest oparta na przetestowanej metodyce badawczej, tzw. mieszanym planie badawczym (ang. *mixed-methods research design* – patrz ramka). W przypadku diagnozowania skomplikowanych relacji organizacyjnych wydaje się podejściem optymalnym, bo pozwala uchwycić całościowy obraz organizacji i bogactwo różnych doświadczeń jej pracowników.

INFORMACJE DODATKOWE:

Mieszane podejście badawcze

Mieszane podejście badawcze polega na łączeniu metod ilościowych z jakościowymi w określonej sekwencji. Buduje na ich potencjale, jednocześnie minimalizując ograniczenia indywidualnych metod. To podejście jest zgodne ze standardami badań społecznych, choć warto podkreślić, że wciąż pozostaje relatywnie nowe w metodologii badań społecznych. Jest więc nadal innowacyjne ².

Dzięki zastosowaniu takiej metodyki badawczej:

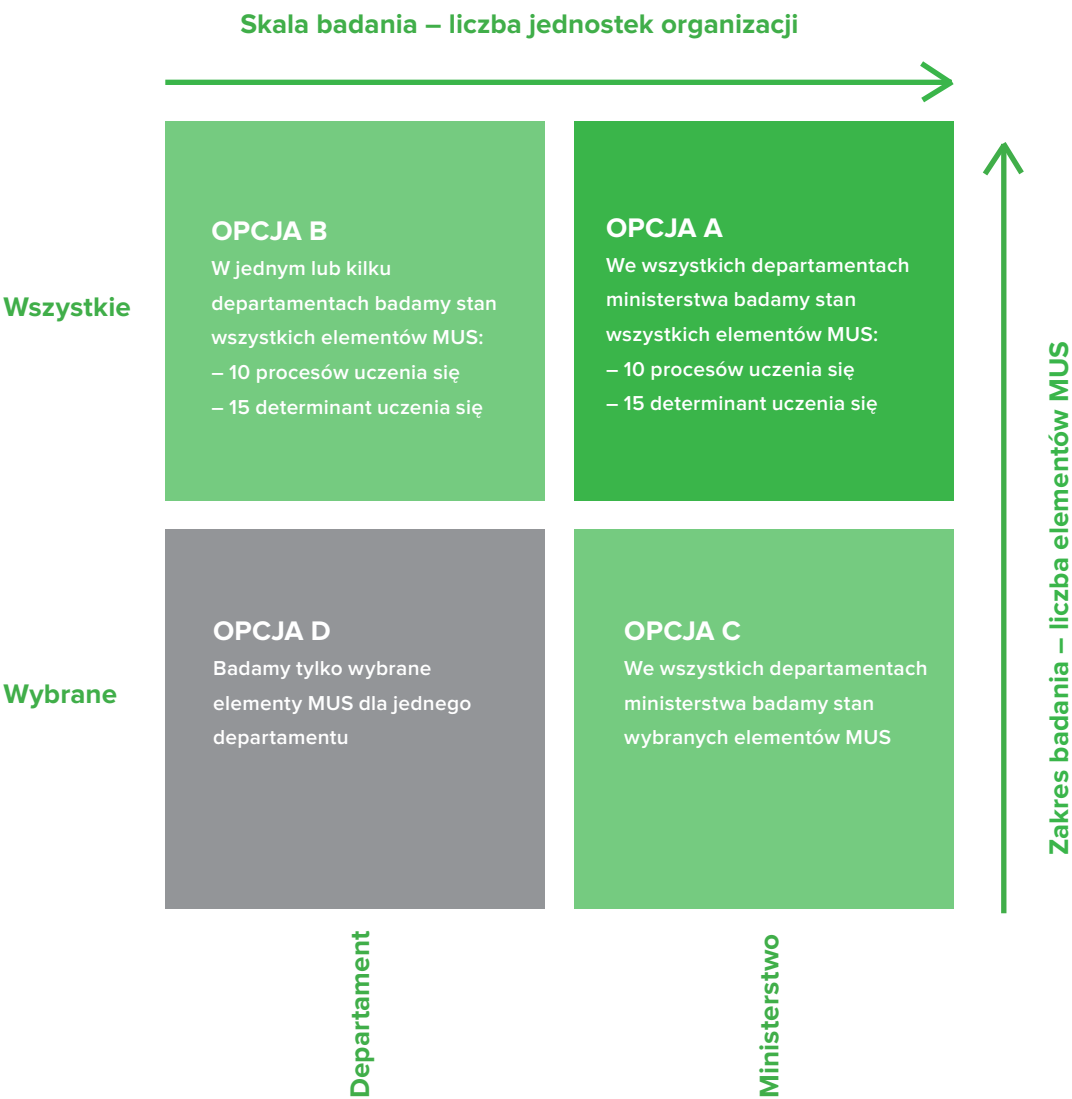
Otrzymane wyniki będą rzetelne, a więc będzie można budować na nich mocne przesłanki do decyzji zarządczych i szkoleniowych.

Wyniki pokażą **całościowy obraz procesów uczenia się** w naszej organizacji.

Decyzje co do działań wzmacniających naszą organizację **będą efektem zespołowej dyskusji**, opartej na wspólnej interpretacji wyników badań i wspieranej doświadczeniem całego zespołu.

W zależności od potrzeb informacyjnych i możliwości czasowo-organizacyjnych instytucji, diagnozę mechanizmu organizacyjnego uczenia się można przeprowadzić w różnym zakresie i skali (patrz rycina 2).

Rycina 2. Możliwe opcje diagnozy organizacyjnego uczenia się



Opcja A wymaga zaangażowania kierownictwa całego ministerstwa oraz udziału wszystkich jego pracowników. Głównymi użytkownikami takiej diagnozy są dyrekcja danego ministerstwa oraz kierownictwo departamentów.

Zaletą tej opcji jest uzyskanie całościowego obrazu mechanizmu uczenia się w ministerstwie oraz we wszystkich jego departamentach. Umożliwia ona dyskusję i podejmowanie decyzji na temat planów doskonalenia zarządzania, rozwoju kadr, koordynacji i przepływów informacji w ramach całej instytucji i pomiędzy jej wszystkimi departamentami. Pozwala porównywać stan determinant uczenia się i procesów zachodzących w różnych komórkach.

Wady tej opcji mają przede wszystkim charakter techniczny: tak szeroko zakrojona diagnoza wymaga największego zaangażowania ze strony dyrekcji i pracowników w trakcie badania, natomiast obszerny materiał badawczy – odpowiedniego czasu na analizę i wizualizację. Nakłady są jednak uzasadnione jeśli weźmiemy pod uwagę korzyści, jakie osiągamy, przeprowadzając badanie.

Opcja B wymaga zaangażowania kierownictwa i pracowników wybranych departamentów. Użytkownikami takiej diagnozy jest kierownictwo departamentu (w przypadku jednej komórki wybranej do diagnozy), ale może być także kierownictwo całego ministerstwa (gdy badamy jednocześnie kilka departamentów).

Zaletą tej opcji jest kompleksowe poznanie stanu determinant i procesów uczenia się w jednym lub kilku departamentach. Można ją zastosować w przypadku planowanych zmian strukturalnych (np. łączenia departamentów lub zmiany zakresu ich obowiązków) bądź wykorzystać jako reakcję na stwierdzone problemy w funkcjonowaniu pojedynczych komórek. Diagnoza ta może zostać również potraktowana jako badanie pilotażowe – test realizowany przed podjęciem diagnozy we wszystkich komórkach.

Wadą tej opcji jest brak możliwości prowadzenia porównań, a więc budowania punktów odniesienia, z innymi komórkami w danej instytucji (gdy badamy jeden departament). Brak całościowej analizy wszystkich komórek ogranicza również możliwość odpowiedzi na pytanie o skalę zauważonych zjawisk – czy są to cechy właściwe tylko dla wybranej komórki, czy dla całej instytucji (ministerstwa).

Opcja C wymaga zaangażowania kierownictwa całego ministerstwa oraz udziału wszystkich jego pracowników. Użytkownikami takiej diagnozy są dyrekcja danego ministerstwa oraz kierownictwo departamentów, ale też komórki zajmujące się wybranymi elementami (np. dział zarządzania zasobami ludzkimi, gdy badamy determinanty związane z kadrami, czy też dział zamówień publicznych, gdy badamy kwestie związane z pozyskiwaniem zewnętrznych ekspertyz).

Zaletą tej opcji jest jej stosunkowo łatwe przełożenie na działania naprawcze: skupiamy się na wybranych determinantach bądź procesach, analizujemy je dokładnie, porównujemy między departamentami, wyciągamy wnioski i formułujemy zadania naprawcze bądź wyznaczamy nowe cele. Opcja ta pozwala na lepsze dostosowanie całego urzędu do zmian zachodzących w wąskich obszarach (np. diagnozuje się wybrany element, jak np. kadry, w sytuacji istotnych zmian prawnych, wpływających na przyszłe funkcjonowanie tego elementu).

Wadą tej opcji jest zagrożenie, że skupiając się na pojedynczych elementach, nie poznamy w pełni przyczyn stanu rzeczy, nie uchwycimy wszystkich zależności między różnymi determinantami i procesami.

35

Opcja D oferuje diagnozę wybranego elementu mechanizmu uczenia się zawężoną do jednego departamentu. Umożliwia więc dyskusję i podejmowanie decyzji na temat wzmocnienia uczenia się w ramach jednego departamentu, w tym jego wszystkich wydziałów. Jej głównymi użytkownikami są kierownictwo danego departamentu oraz jego naczelnicy i pracownicy.

Zaletą tej opcji jest przede wszystkim możliwość określenia potencjału komórki w konkretnie wyznaczonym obszarze. Diagnozy tej można dokonać np. w czasie przygotowań do realizacji ważnego zadania (np. zbadać funkcjonowanie procesów związanych z wiedzą przed podjęciem prac nad strategią czy programem publicznym). Opcja ta jest najmniej czasochłonna – zarówno zbieranie, jak i analiza i wizualizacja danych, a następnie dyskusja zajmą znacznie mniej czasu niż w przypadku wcześniejszych, bardziej rozbudowanych wariantów. To pozwala na szersze zaangażowanie wszystkich pracowników w dyskusję o wynikach, bez konieczności odrywania ich na długi czas od innych zadań.

Wadą opcji D jest jej wąski zakres (badamy jedynie wybrany element, nie będziemy więc w stanie pokazać szerszych procesów ani

dokonać całościowej diagnozy mechanizmu uczenia się), a także brak możliwości dokonywania porównań (gromadzimy dane tylko dla jednego departamentu).

WAŻNE: Dlaczego warto porównywać

Porównywanie wyników **minimalizuje arbitralność ocen** – dzięki wyrazistym punktom odniesienia, grupowaniu podobnych komórek, wskazywaniu liderów i tych, którzy z różnych przyczyn radzą sobie gorzej, sprawiamy, że ocena poszczególnych elementów jest bardziej czytelna i zrozumiała dla pracowników.

Porównywanie **pozwała identyfikować** zarówno **słabe strony** poszczególnych komórek, jak **i odkrywać dobre praktyki**, które warto upowszechniać na poziomie całej organizacji.

Istotne jest także to, że dobrze moderowane porównywanie wyników z udziałem pracowników **może wytworzyć pozytywną atmosferę rywalizacji** – dążenie do osiągania jak najlepszych wyników przez poszczególne zespoły, co przełoży się na lepsze funkcjonowanie całej organizacji.

Dodatkowo, w przypadku, gdy badanie będzie wykonywane cyklicznie, wyniki pokażą nie tylko stan mechanizmu lecz także jego dynamikę, tzn. jego zmiany w czasie.

Warto także wspomnieć, że porównywanie oparte na wiarygodnych danych (dowodach) **podnosi jakość kultury dyskusji w organizacji**, a więc i potencjał partycypacji w podejmowaniu decyzji.

Diagnozę organizacyjnego uczenia się prowadzimy w trzech etapach. Przedstawiono je na poniższej rycinie.

Rycina 3. Przebieg diagnozy MUS



Celem etapu 1 jest zebranie danych na temat mechanizmu organizacyjnego uczenia się, czyli procesów uczenia się oraz czynników je wspierających.

Działania, które trzeba przeprowadzić w ramach tego etapu, to:

- badanie ankietowe (ankieta internetowa) z pracownikami organizacji;
- wywiady z kierownictwem organizacji.

Dzięki etapowi 1 otrzymamy wiarygodne dane na temat wszystkich procesów uczenia się (impulsów, refleksji, wiedzy, adaptacji) oraz wszystkich czynników determinujących te procesy (stan kadr, zespołów, dominujący styl kierowania, zasoby, procedury i zwyczaje, relacje z otoczeniem). Zakres badania będzie uzależniony od wybranej opcji (A, B, C, D).

Celem etapu 2 jest analiza zebranych danych na temat procesów uczenia się i ich determinant.

Działania, które trzeba przeprowadzić w ramach tego etapu, obejmują:

- Analizę ilościową wyników ankiety internetowej pracowników organizacji; w zależności od wybranej opcji ankiety pracowników wszystkich departamentów ministerstwa (A i C) lub ankiety pracowników jednego lub kilku departamentów (B i D).
- Analizę sieci – tzn. powiązań metod i przepływów informacji w organizacji i między organizacją a jej otoczeniem. W zależności od wybranej opcji są to powiązania ministerstwa z innymi urzędami (A i C) oraz przepływy pomiędzy departamentami lub powiązania w obrębie kilku departamentów (opcja B), czy też powiązania jednego departamentu z jego otoczeniem oraz przepływy między wydziałami (opcja D).
- Analizę jakościową wywiadów z kierownictwem – w zależności od wybranej opcji są to: wywiady z dyrekcją ministerstwa i kierownictwem poszczególnych departamentów (opcje A i C) lub wywiady z kierownictwem danego departamentu i naczelnikami wydziałów (D).

Dzięki etapowi 2 dysponować będziemy rzetelną analizą na temat stanu wszystkich procesów i determinant organizacyjnego uczenia się (porównaj ryciny 2 i 3).

Celem etapu 3 jest interpretacja wyników. Chodzi zespołową dyskusję o znaczeniu tych wyników dla danej organizacji. Dyskusja obejmuje ocenę otrzymanych wyników, zidentyfikowanie przyczyn danej sytuacji oraz wstępne zebranie pomysłów na działania wzmacniające potencjał uczenia się.

Działania, które trzeba przeprowadzić w ramach tego etapu to:

- Wizualizacja wyników analiz w formie zintegrowanego modelu. To znaczy pokazanie wyników w formie interaktywnego schematu, który zawiera: (a) odpowiedzi na poszczególne pytania ankietowe, (b) opisy całych elementów mechanizmu uczenia się, jak i (c) porównania ich stanu pomiędzy różnymi organizacjami, a także (d) ich zmian w czasie.
- Przeprowadzenie animowanej dyskusji z udziałem kierownictwa i pracowników. Dyskusja pozwoli zinterpretować dane, wyjaśnić przyczyny obserwowanych zjawisk, a także wypracować przyszłe działania wzmacniające.

Dzięki etapowi 3 organizacja otrzyma dwie rzeczy.

Po pierwsze, będzie to całościowy obraz uczenia się organizacji wraz z punktami odniesienia do porównań i autooceny. To mocna baza do merytorycznej dyskusji nad stanem i perspektywami usprawniania organizacji.

Po drugie, będą to oparte na dowodach pomysły i wnioski dotyczące działań wzmacniających mechanizm uczenia się i poprawiających działanie organizacji. Dzięki wspólnej debacie pomysły zyskają mocne podstawy do realizacji.

W kolejnych rozdziałach Poradnika przedstawiono szczegóły każdego z etapów. Obejmują one działania krok po kroku, a także narzędzia i techniki wykorzystywane w każdym z tych kroków. Wszystkie opisy zostały zaprojektowane tak, by wdrożenie diagnozy można przeprowadzić samodzielnie, to znaczy bez potrzeby angażowania ekspertów zewnętrznych. Istnieje także możliwość wykorzystania poradnika jako podstawy do przygotowania Opisu Przedmiotu Zamówienia na badanie – wówczas poszczególne opisy dotyczą wymagań, jakie mają spełnić potencjalni wykonawcy, a także zawierają gotowy zestaw narzędzi, które powinny być wykorzystane, co znacząco obniża koszt zakupu usługi.

39

Jeżeli podjęta zostaje decyzja o samodzielnym wykonaniu diagnozy, warto mieć świadomość, jakie bazowe kompetencje są potrzebne do skutecznej realizacji badania. Kompetencje te, przypisane do poszczególnych etapów, zostały przedstawione w tabeli 4.

Poza konkretnymi kompetencjami i narzędziami istotny jest także kontekst organizacyjny niezbędny do podjęcia decyzji o diagnozie, a także dokonaniu rzetelnej analizy i otwartej dyskusji o wynikach. Przede wszystkim potrzeba silnego przekonania dyrekcji o tym, że organizacyjne uczenie się jest jednym z kluczowych procesów usprawniających codzienną pracę. W instytucji musi panować przekonanie, że zmiany organizacyjne i działania naprawcze trzeba podejmować w oparciu o wiarygodne dowody i rzetelne dyskusje. Warto zadbać o to, by pracownicy biorący udział w badaniu i późniejszych dyskusjach rozumieli, że nie jest to dodatkowy obowiązek, ale szansa na poprawę codziennych działań, na lepsze (i prostsze) wykonywanie codziennych obowiązków.

Tabela 4. Etapy diagnozy i ich oprzyrządowanie

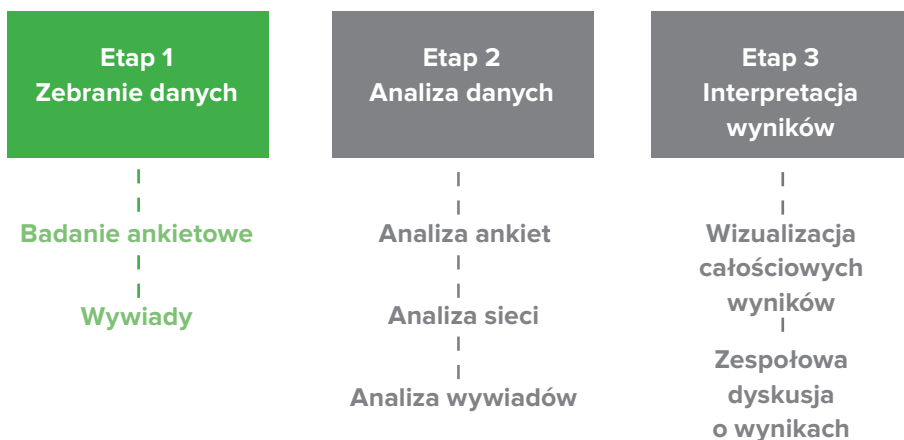
	ETAP diagnozy	Wymagane umiejętności
ETAP 1 Zebranie danych	1.1. Badanie ankietowe	Umiejętność obsługi platformy internetowej do ankietyzacji
	1.2. Wywiady	Umiejętność uważnego słuchania, prowadzenia wywiadu naukowego
ETAP 2 Analiza danych	2.1. Analiza ankiet	Umiejętność podstawowej obsługi programu Microsoft Excel – obliczanie wartości %, przeklejanie dużych partii danych
	2.2. Analiza sieci	Umiejętność podstawowej obsługi programu Microsoft Excel – formatowanie warunkowe (mapy ciepła), tworzenie wykresów radarowych
	2.3. Analiza wywiadów	Umiejętność podstawowej obsługi programów do analizy danych jakościowych (np. Maxqda), umiejętność selekcji informacji, dzielenia informacji na kategorie (kody)
ETAP 3 Interpretacja wyników	3.1. Wizualizacja wyników	Umiejętność tworzenia wykresów w programach Excel i PowerPoint Podstawowa umiejętność obsługi programu Prezi
	3.2. Dyskusja o wynikach	Umiejętność prowadzenia spotkań Umiejętność tworzenia szybkich notatek, najlepiej w formie map myśli

Potrzebne narzędzia	Gdzie je znaleźć
Ankieta internetowa Portale do ankietyzacji on-line	Aneks 2, www.mus.edu.pl Lista portali na www.mus.edu.pl
Scenariusz wywiadu Dyktafon	Aneks 3, www.mus.edu.pl
Program Microsoft Excel Automat liczący do zaawansowanej analizy ilościowej Dane z poprzednich badań	www.mus.edu.pl (plik excel)
Program Microsoft Excel Automat do zaawansowanej analizy ilościowej	www.mus.edu.pl (plik excel)
Szablon analizy wywiadów (drzewo kodów) Program do analizy danych jakościowych	Aneks 4 – szablon analizy wywiadów (drzewo kodów) Link do stron internetowych z programami do analizy jakościowej na stronie www.mus.edu.pl
Program PowerPoint i szablon wizualizacji wykresów	Aneks 5 www.mus.edu.pl + film instruktażowy jak korzystać z Prezi www.prezi.com
Program do map myśli (np. MindManager, XMind) Szablon notatki na spotkanie o wynikach Scenariusz spotkania na temat wyników	www.mindjet.com , www.xmind.com Szablon word dostępny na: www.mus.edu.pl Aneks 6, szablon xmind do pobrania na: www.mus.edu.pl

ETAP 1

Zebranie danych

Rycina 4. Przebieg diagnozy MUS – ETAP 1: zebranie danych



Celem etapu 1 jest zebranie danych na temat mechanizmu organizacyjnego uczenia się, czyli procesów uczenia się oraz czynników je wspierających.

W dalszej części tego rozdziału opisano, jak krok po kroku przeprowadzić:

- badanie ankietowe z pracownikami organizacji (wszystkich departamentów ministerstwa lub jednego departamentu);
- wywiady z kierownictwem organizacji (na poziomie wydziałów lub departamentów).

43

Żeby płynnie przeprowadzić ten etap naszej diagnozy, będziemy potrzebować kilku rzeczy. Ich listę przedstawiono w poprzednim rozdziale, w tabeli 4.

Dzięki etapowi 1 otrzymamy wiarygodne dane na temat wszystkich procesów uczenia się (impulsów, refleksji, wiedzy, adaptacji) oraz wszystkich czynników determinujących te procesy (stan kadr, zespołów, dominujący styl kierowania, zasoby, procedury i zwyczaje, relacje z otoczeniem).

W zależności od wybranej opcji badania dane obejmować będą całe ministerstwo lub dotyczyć sytuacji tylko jednego departamentu (porównaj: Wprowadzenie, ryc. 2).

1.1.

Badanie ankietowe

Celem badania ankietowego jest uzyskanie informacji o stanie danej organizacji (departamentu lub całego ministerstwa). Przetestowane w projekcie MUS narzędzie jest ankietą internetową, anonimową – odpowiedzi są przypisane na zasadzie autodeklaracji respondenta do departamentów, a nie do pojedynczych osób. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia badanych, którzy często obawiają się, że mogą zostać rozpoznani po udzielonych odpowiedziach. Zadaniem osoby prowadzącej ankietę jest zapewnienie badanych o ich całkowitej anonimowości oraz o tym, że wyniki będą dostępne tylko w formie zbiorczych zestawień dla danej instytucji, nie zaś pojedynczych ankiet.

Dzięki badaniu ankietowemu będziemy mogli w całościowy sposób opisać zarówno stan, jak i dynamikę procesów uczenia się (impulsów, refleksji, wiedzy, adaptacji), a także determinant uczenia się, czyli czynników wpływających na te procesy (charakterystyki kadr, zespołów, kierownictwa ważnych dla uczenia się, zasobów organizacji, jej procedur i powiązań z otoczeniem).

Badanie ilościowe ma charakter kompleksowy: w jego wyniku otrzymujemy informację na temat tego, jak – zdaniem badanych – w danej jednostce wyglądają poszczególne procesy organizacyjnego uczenia się oraz ich determinanty. W celu uwiarygodnienia wyników badania musimy zadbać o to, by wzięła udział w nim jak największa liczba respondentów.

WAŻNE:

Wymagana wielkość populacji i stopa zwrotu ankiet

Badanie pracowników ma charakter ilościowy, więc stosują się do niego wszelkie zasady obowiązujące w statystyce: zbyt mała próba będzie generowała trudny do oszacowania błąd statystyczny. Z tego powodu badanie MUS można prowadzić dla departamentu, który ma minimum 20 pracowników. Ponadto, aby wyniki były reprezentatywne dla małych departamentów (20 osób), stopa zwrotu ankiety musi osiągnąć 80%, a dla dużych departamentów (powyżej 20 pracowników) wystarczy 60%. Są to jednak kryteria bardziej zdroworozsądkowe niż statystyczne: w przypadku małych departamentów nieobecność w badaniu dwóch osób może oznaczać, że wyniki są niemierniadowe – jeśli osoby, które nie wzięły udziału w badaniu, z jakichś względów różnią się opiniami od pozostałych pracowników. Zadbanie o stopę zwrotu ankiet jest więc najważniejszym z zadań podczas samej realizacji badania.

Badanie ankietowe wymaga od nas przejścia czterech kroków:

45

Krok 1. Przygotowanie narzędzia badawczego

Krok 2. Osadzenie ankiety na platformie

Krok 3. Przygotowanie procesu ankietyzacji

Krok 4. Ankietyzacja i jej zakończenie

Krok 1 Przygotowanie narzędzia badawczego

Gotowy do użycia kwestionariusz do badania ilościowego jest przedstawiony w Aneksie 2 tego poradnika. Można go także pobrać ze strony www.mus.edu.pl.

Kwestionariusz charakteryzuje się następującą logiką: pytania o charakterze ogólnym są zadawane na początku, podczas gdy te bardziej szczegółowe – na końcu. Układ pytań w kwestionariuszu ma charakter problemowy: najpierw zadawane są pytania dotyczące jednego aspektu, następnie innego. Struktura kwestionariusza (w tym kolejność pytań i podział na kolejne ekrany pytań) została przetestowana w czterech polskich ministerstwach.

Kwestionariusz w przetestowanej formie ma przede wszystkim sprawić, by nasz badany czuł się komfortowo, odpowiadając na poszczególne pytania, które tematycznie są ze sobą powiązane – nie zaś odpowiadać na pytania w kolejności sugerowanej przez późniejszą analizę statystyczną.

Układ pytań w kwestionariuszu nie odzwierciedla ostatecznego układu czynników będących wynikiem statystycznych analiz. Dzieje się tak dlatego, że analizy statystyczne (w tym analizy czynnikowe oraz modelowanie strukturalne) odkrywają zależności, które niekoniecznie przez badanych postrzegane są jako intuicyjnie zrozumiałe. Kolejność pytań według tej ostatniej – czyli tego, które pytania mierzą jakie elementy mechanizmu uczenia się, przedstawiono w Aneksie 1.

Pytania w kwestionariuszu mają charakter zamknięty (patrz: informacje dodatkowe w ramce). W większości przypadków użyto pięciopunktowej skali Likerta. Dzięki takiej konstrukcji pytań zespół badawczy projektu MUS mógł sprawdzić, czy one „pasują do siebie”³. Ponadto spójne skale pytań pozwalają na szybkie i proste przeliczenie poszczególnych pytań, stworzenie z nich czynników – elementów organizacyjnego uczenia się, a także, co wyjątkowo ważne, pokazanie intensywności zjawisk. Szczegółowe wytyczne dotyczące wyliczeń przedstawiono w rozdziale 2.1 (Procedura analizy ankiet).

INFORMACJE DODATKOWE:

Dlaczego nie stosujemy pytań otwartych?

Bardzo często w badaniach ilościowych korzysta się z pytań otwartych jednak, ze statystycznego punktu widzenia, są one mało użyteczne: w celu włączenia ich do analizy statystycznej należy je najpierw zakodować (czyli nadać im wartość liczbową). Pytania otwarte, jakkolwiek bardzo pomocne przy odkrywaniu „co właściwie myśli respondent”, są z natury niekwantyfikowalne. W praktyce oznacza to, że w wystandaryzowanym narzędziu badawczym – a takim jest kwestionariusz MUS – ich obecność została ograniczona do niezbędnego minimum.

Krok 2

Osadzenie ankiety na platformie

Skonstruowany kwestionariusz do badania ilościowego jest obszerny, gdyż – jak zaznaczono na początku – służy do kompleksowego opisu procesów uczenia się. Tak obszerna ankieta nie nadaje się do badania CATI ani tym bardziej do przeprowadzania metodą *face-to-face* przy pomocy ankietera (PAPI – ang. *Paper And Pencil Interview*; CAPI – ang. *Computer Aided Personal Interview*). Optymalną, przetestowaną w polskim kontekście, techniką jest więc CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*) – czyli ankieta internetowa.

47

Pozwala ona ankietowanemu rozpocząć i zakończyć ją w najbardziej dogodnym dla niego momencie. Metoda CAWI eliminuje ponadto konieczność zatrudniania ankieterów. Najprościej jest zbudować ankietę w oparciu o istniejące rozwiązania internetowe (patrz ramka).

INFORMACJE DODATKOWE:

Serwisy tworzenia ankiet internetowych (CAWI)

Obecnie bardzo wiele firm oferuje narzędzia do tworzenia ankiet internetowych. Większość z nich, mimo że umożliwia skonstruowanie darmowej ankiety, w ten czy inny sposób nakłania użytkowników do założenia płatnego konta (darmowość skonstruowanej ankiety polega na tym, iż jest utrzymywana na serwerze przez krótki czas, bądź, w wersji darmowej możliwe jest zadanie tylko określonej liczby pytań). Niemniej jednak daje to możliwość wypróbowania systemu, nim zdecydujemy się na wersję płatną.

Do najbardziej rozbudowanych serwisów należą np.:

- <http://www.ankietka.pl/>
- <http://moje-ankiety.pl/>
- <http://webankieta.pl/>
- <https://www.surveymonkey.com/> (anglojęzyczny)
- <https://www.murvey.com/> (anglojęzyczny)

Warto także zwrócić uwagę, że część ministerstw dysponuje wewnętrznymi platformami wymiany informacji, w ramach których istnieje opcja tworzenia ankiet (zbudowanie „od zera” takiej funkcjonalności i podłączenie jej pod intranet ministerstwa bądź jego stronę internetową to obecnie koszt 4–6 tysięcy zł – wówczas można to narzędzie wielokrotnie wykorzystywać także do innych potrzeb).

Po osadzeniu ankiety na platformie internetowej należy oczywiście sprawdzić, czy działa. Trzeba przejść przez wszystkie ekrany ankiety i upewnić się, czy pytania właściwie się wyświetlają. Warto też sprawdzić, czy ankieta wyświetla się tak samo na różnych przeglądarkach (np. Internet Explorer, Safari, Mozilla, Opera). Sprawdzając, powinniśmy testowo zaznaczać odpowiedzi, aby zweryfikować prawidłowe działanie systemu przesyłania i zapisywania danych.

Oprócz umieszczenia treści ankiety na platformie internetowej należy też pamiętać o przygotowaniu ekranu powitalnego, który wyjaśnia cel i zasady ankiety oraz zawiera informacje o anonimowości. Ekran ten informuje również, w jaki sposób zostaną wykorzystane informacje. Szablon ekranu początkowego można znaleźć w kwestionariuszu ankiety MUS.

Krok 3

Przygotowanie procesu ankietyzacji

Pierwsza kwestia wymagająca zaplanowania to termin przeprowadzenia badania. Jest on kluczowy, bo wpływa na płynność badania i stopę zwrotu ankiet. Badanie trzeba zaplanować w takim terminie, by w jak najmniejszym stopniu obciążać pracowników. Dlatego też należy się upewnić, czy w tym czasie nasza organizacja nie ma zaplanowanych żadnych bardzo obciążających, dodatkowych zadań. Znając więc cykl pracy i zadań w organizacji, musimy dostosować do niego termin badania.

INFORMACJE DODATKOWE: Termin badania

Bardzo złym terminem na badanie polskich instytucji rządowych jest koniec roku – czas rozliczeń budżetowych i zamykania różnych sprawozdań. Za to początek każdego roku to momentem, kiedy pracownicy mają więcej czasu. Okres wakacyjny również jest zwykle spokojniejszy, ale wtedy część przebywa na urloпах co może obniżyć stopę zwrotu naszej ankiety.

W zależności od skali badania (liczby potencjalnych respondentów) należy założyć konkretny horyzont badania – w przypadku testowego badania MUS, które objęło 4 ministerstwa (80 departamentów, ponad 3,5 tys. pracowników) był to pełen miesiąc, gdy ankieta pozostawała dostępna do wypełnienia przez badanych.

Drugą kwestią jest poinformowanie o badaniu i przygotowanie na nie członków organizacji. Musimy zdawać sobie sprawę, że ankieta wymaga od pracowników poświęcenia czasu na jej wypełnienie (około 20 minut). Jakkolwiek badanie jest ważne dla całej organizacji, to niekoniecznie musi być ono postrzegane przez poszczególnych pracowników jako priorytet. Dlatego też należy odpowiednio przygotować organizację na nasze badanie i nakłonić jej członków do udziału. Od tego zależy poziom zwrotu ankiety, a co za tym idzie – reprezentatywność i przydatność jej wyników.

Dobre przygotowanie do badania powinno objąć:

- **uzyskanie wsparcia dla badania ze strony dyrekcji** organizacji (w zależności od wybranej opcji będzie to albo dyrekcja generalna i kierownicywo departamentów objętych badaniem, albo dyrekcje poszczególnych departamentów;
- **przygotowanie listu zapowiadającego badanie** (z podaniem konkretnego terminu), wyjaśniającego jego cel i użyteczność dla pracowników całej organizacji oraz rozesłanie tego listu – najlepiej przez kierownictwo organizacji – do wszystkich potencjalnych respondentów.

Jeśli dysponujemy minimalnymi środkami finansowymi, to warto także przygotować plakaty informujące o zbliżającym się badaniu i jego celu (z podkreśleniem, w czym pomoże naszej organizacji). Plakaty należy rozwiesić w głównych miejscach spotkań członków organizacji – na tablicach informacyjnych, na stołówce, w kuchni, w palarni.

Krok 4 Ankietyzacja i jej zakończenie

Badanie rozpoczynamy, rozsyłając, zgodnie z planem, link do ankiety wśród wszystkich potencjalnych respondentów. Optymalnym rozwiązaniem jest, by link do ankiety był wysłany z adresu e-mailowego dyrekcji do każdego z pracowników indywidualnie (to dodatkowo mobilizuje do wypełniania ankiety).

W trakcie badania musimy dbać o dwie rzeczy:

- **odpowiadanie na pytania respondentów.** Może się zdarzyć, że ktoś z respondentów będzie prosił o wyjaśnienia lub zgłosi jakąś uwagę do ankiety, jej wyglądu, może niespodziewanych błędów technicznych. Musimy być więc przygotowani na szybką i kompetentną reakcję.
- **obserwowanie statystyki zwrotu ankiet.** Chodzi zarówno o to, czy całościowa stopa zwrotu jest wysoka, a także o to, czy zwrot ankiet w miarę równomiernie rozkłada się między poszczególne części organizacji.

INFORMACJE DODATKOWE:

Stopa zwrotu ankiet – czy jest się czym przejmować?

W przypadku małych badań niska stopa zwrotu generuje duży błąd statystyczny. Dla przykładu: w przypadku departamentu liczącego 25 osób brak odpowiedzi 3 pracowników generuje $\pm 7\%$ błędu. Oznacza to, że jeśli w przypadku jakiegoś pytania 50% badanych zgadza się z jego treścią, tak naprawdę zgadza się między 43% a 57%. Dla porównania – błąd pomiaru przy standardowych badaniach na 1 tys. osób wynosi około $\pm 3.1\%$.

W przypadku dużych badań, nieobecność kilku osób nie robi już tak wielkiej różnicy. Wydawać by się mogło, że przy założonej próbie 250 osób brak 30 powinien być równie dotkliwy, jak w przykładzie pierwszym. Nic podobnego, błąd standardowy zmniejsza się wraz z liczebnością próby. W tym przypadku będzie wynosił zaledwie $\pm 2\%$ (nie zaś 7%, jak w poprzednim przypadku).

Standardowe, sprawdzone działania maksymalizujące stopę zwrotu obejmują:

- interwencję u naczelników lub kierownictwa departamentów – z prośbą o zmobilizowanie pracowników jednostki do udziału w badaniu;
- rozesłanie przypomnienia z prośbą o wypełnienie ankiety w połowie czasu ankietyzacji (dobrze jest zaplanować kilka przypomnień, rozciąganych w czasie, np. po tygodniu, dwóch i na kilka dni przed ostatecznym zamknięciem badania);
- pod koniec czasu ankietyzacji wysłanie e-maila, dziękującego osobom, które już wypełniły ankietę, a jednocześnie zawierającego prośbę do pozostałych pracowników o wypełnienie ankiety w ostatnich dniach badania.

Dodatkową, bardzo skuteczną opcją mobilizowania organizacji do udziału w badaniu jest ranking statystyk zwrotu. Opcja ta zależy od platformy internetowej, na której mamy umocowaną ankietę. Część platform daje możliwość podglądu stanu zwrotu w czasie rzeczywistym, z podziałem na deklarowane w ankiecie części organizacji (wydziały, departamenty). Jeśli mamy dostęp do takiej opcji, to możemy w mailu, w połowie trwania badania, rozesłać link do podglądu tych statystyk do wszystkich

pracowników i kierownictwa. Uczestnicy widząc ranking departamentów (albo wydziałów), mobilizują się nawzajem, w ramach swoich organizacji, do udziału.

Po zakończeniu ankietyzacji należy pamiętać o domknięciu procesu. Po pierwsze – rozesłać do wszystkich pracowników podziękowania za udział w ankiecie. Wskazana jest ta sama formalna droga, jak na początku badania (e-mail od dyrekcji). Po drugie, w mailu z podziękowaniami należy zawrzeć informację o tym co dalej będzie się działo z danymi, kiedy pracownicy mogą się spodziewać wyników i w jaki sposób o nich się dowiedzą. Jest to bardzo ważny punkt. Pamiętajmy, że osoby te poświęciły nam swój czas, wypełniając ankietę, a my deklarowaliśmy, iż to badanie zapewni im wiedzę o ich organizacji.

Zebrawszy dane ilościowe z badania, możemy przystąpić do analiz. Przygotowanie bazy do analiz, pierwsze analizy oraz uzyskanie bardziej zaawansowanych porównań opisano dokładnie w rozdziale 2.1 (Procedura analizy ankiet).

Na koniec trzeba pamiętać, że choć badanie ilościowe jest dość łatwe do przeprowadzenia, to jednak ma ono swoje ograniczenia i na pewne pytania po prostu nie odpowie. Przede wszystkim nie da gotowej interpretacji uzyskanych wyników. Jeśli po przeprowadzeniu badania okaże się, że któryś z aspektów organizacyjnego uczenia się plasuje się wyraźnie niżej lub wyraźnie wyżej od wartości referencyjnych, wyjaśnienia należy szukać w badaniach jakościowych, o których opowiada następny podrozdział.

1.2.

Wywiady

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym nie porzeczajemy na badaniu ilościowym. Poza ankietami przeprowadzamy również wywiady z dyrektacją departamentów lub naczelnikami wydziałów.

W badaniu MUS wywiady służą nam do:

- do określenia kontekstu działania pracowników, których opinie zbieramy w ramach badania ilościowego;
- zidentyfikowania ciekawych praktyk, na poziomie wydziałów lub departamentów, dotyczących komunikacji, motywowania zespołu, pozytywności i gromadzenia wiedzy, oceny efektów pracy organizacji, kontaktów z interesariuszami.

53

Dzięki poznaniu specyfiki pracy poszczególnych zespołów i departamentów będziemy mieli możliwość poprawnej interpretacji różnic w wynikach badania ilościowego w poszczególnych departamentach/wydziałach oraz trafniejszego proponowania działań doskonalących organizację. Zidentyfikowanie zaś ciekawych praktyk pozwoli odwoływać się do doświadczeń krajowych i propagować je w innych częściach organizacji.

WAŻNE:

Próba badawcza a reprezentatywność w wywiadach

Realizując wywiady, mamy do czynienia z małą „próbą” badawczą. Liczba respondentów jest zwykle ograniczona (nawet poniżej 20 osób), co powoduje, że nie ma możliwości generalizowania uzyskanych rezultatów na badaną populację. Nieprobabilistyczny, celowy dobór respondentów oznacza, że choć uzyskane dane nie są statystycz-

nie reprezentatywne, to zwykle są to dane znaczące, bo pochodzą od osób dobranych w taki sposób, by możliwie najlepiej reprezentowały wybory i zachowania badanej grupy.

W przypadku badania obejmującego całe ministerstwo wiedza uzyskana od dyrektorów departamentów pozwoli nam powiązać wyniki ankiety z pracownikami ze stylem zarządzania departamentem, obowiązującym w nim podziałem zadań i sposobem ich realizacji. Od kierownictwa departamentów będziemy też mogli uzyskać wiedzę na temat szerszego kontekstu funkcjonowania departamentu, a tym samym ocenić, na ile obecne są czynniki wzmacniające lub osłabiające procesy uczenia się. W wywiadzie możemy też poruszyć kwestię zasobów kadrowych i finansowych wpływających na możliwości podnoszenia kompetencji pracowników. Wywiady z dyrektorami departamentów dostarczą nam więc przede wszystkim wiedzy o kontekście działania departamentu jako całości, a także o najważniejszych czynnikach wpływających na mechanizmy uczenia się, takich jak styl zarządzania, sposoby motywowania i politykę rozwoju kadr. Oprócz tego w trakcie wywiadu będziemy starali się zidentyfikować dobre praktyki związane z zarządzaniem departamentem, organizacją komunikacji wewnętrznej, systemem motywacji pracowników i oceną efektów pracy poszczególnych wydziałów, jak i całego departamentu.

W przypadku badania pojedynczych departamentów wywiady prowadzić będziemy z naczelnikami poszczególnych wydziałów w ramach departamentu (optymalne byłoby przeprowadzenie badania również z dyrekcją departamentu, aby uzyskać perspektywę obu szczebli zarządzania). Wywiady z naczelnikami pozwolą nam zebrać informacje na temat stylu działania poszczególnych wydziałów, charakteru pracy na poszczególnych stanowiskach, a także zasad komunikacji w zespole oraz sposobów pozyskiwania i przekazywania wiedzy (w tym dobrych praktyk). Naczelnicy będą też dysponowali wiedzą na temat kontekstu działania każdego z wydziału w ramach departamentu – zależności między poszczególnymi zespołami, ich hierarchii, zasobów, którymi dysponują i przypisanych zadań.

INFORMACJE DODATKOWE:

Cel, specyfika i rola badań jakościowych

Wywiad to typowe narzędzie do badań jakościowych i komplementarna do badań ilościowych metoda zbierania danych empirycznych. Badania jakościowe służą do pogłębionej analizy zagadnień i tematów, które mogą wywoływać różnorodne opinie i dotyczą złożonych problemów. Badania jakościowe i ilościowe są komplementarne – nie konkurencyjne. Stosowane razem umożliwiają pomiar, pełniejsze zrozumienie faktów, a także zminimalizowanie ryzyka błędnej interpretacji danych czy pominięcia ważnych informacji.

Badanie jakościowe ma dwie podstawowe funkcje – eksploracyjną i eksplikacyjną. Pozwala więc, z jednej strony, odkrywać zjawiska i znaczenia, a z drugiej – wyjaśniać je. Może służyć:

- dopasowaniu narzędzi ilościowych do języka stosowanego w instytucji;
- zebraniu stanowisk, w tym pogłębionej i wieloaspektowej oceny działania instytucji, jak i jej wybranych elementów;
- wyjaśnieniu istniejącego stanu rzeczy;
- lepszemu zrozumieniu wyników badań ilościowych.

Jakościowe techniki badawcze mogą być wykorzystywane zarówno na początku badania (po to, by zebrać informacje na temat badanej instytucji, wykorzystywanego w niej języka, zagadnień wartych zbadania), w jego trakcie (by zebrać informacje, których nie otrzymamy z innych źródeł), jak i w fazie końcowej (w celu lepszego zrozumienia wyników badań ilościowych i poprawnej ich interpretacji).

Celem badań jakościowych jest reprezentowanie i odtwarzanie subiektywnej rzeczywistości widzianej oczami respondenta oraz pogłębiony opis rzeczywistości. Badania te prowadzą do rozumienia faktów i procesów, odpowiadają na pytania: dlaczego?; jak to możliwe?; w jaki sposób?

Dane jakościowe gromadzone są w sposób interaktywny i niewystandaryzowany (inaczej niż w przypadku wywiadu kwestionariuszowego). Przebieg wywiadu indywidualnego determinowany jest w równym stopniu przez badacza, jak i respondenta/ów, a uzyskiwane wyniki są rezultatem wzajemnej interakcji uczestników procesu badawczego. Co ważne, badacz jest ważną częścią procesu – jego postawy i wartości, osobiste doświadczenia i wiedza mają wpływ na definicję problemu i analizę danych. Subiektywność w interpretacji danych udaje się zwykle przezwyciężyć w ramach pracy zespołowej – gdy ich analizą zajmuje się kilka uzupełniających się osób, wnoszących unikatowy punkt widzenia.

Ważną zaletą metod jakościowych jest też elastyczność procesu badawczego – pozwalają one badaczowi na kontakt z materiałem w trakcie gromadzenia danych i na kontrolę procesu badawczego na każdym jego etapie.

Prowadzenie wywiadów nie wiąże się z dużymi wydatkami. Mała i celowo dobierana grupa respondentów zwykle nie generuje wysokich kosztów (wyjątkiem są badania na grupie rozrzuconej terytorialnie i trudno dostępnej, co w przypadku MUS nie ma zastosowania).

Planując badanie jakościowe, warto rozważyć zlecenie wywiadów zewnętrznej i niezależnej osobie, dysponującej doświadczeniem w tym zakresie. Prowadzenie wywiadów przez pracownika analizowanej instytucji wiąże się z ryzykiem otrzymania mniej wiarygodnych danych, ze względu na to, że respondenci nie będą czuli się anonimowi, mogą też kojarzyć badanie z formą wewnętrznej kontroli czy audytu (patrz: ramka poniżej). Biorąc pod uwagę te zagrożenia, warto rozważyć zatrudnienie badacza/badaczy z zewnątrz, pamiętając wówczas o uwzględnieniu w budżecie kosztu wynagrodzenia moderatorów (około 100 zł za jeden wywiad). Niezależnie od tego, czy przeprowadzenie wywiadów zlecamy niezależnym badaczom zewnętrznym, czy pracownikowi naszej organizacji, w budżecie musimy uwzględnić koszt przygotowania transkrypcji wywiadów (spisania nagrania).

WAŻNE: Specyfika wywiadów w administracji publicznej

Prowadzenie badań jakościowych z pracownikami administracji publicznej ma swoją specyfikę, związaną z istniejącą w takich instytucjach hierarchią i systemem procedur. Realizując wywiady, trzeba więc liczyć się z mniejszą otwartością respondentów w kwestiach dotyczących wewnętrznych problemów i konfliktów, wynikającą z obawy o to, że przekazywane informacje mogą trafić do zwierzchników lub opinii publicznej. Kolejną drażliwą kwestią mogą być tematy związane z polityką i jej ewentualnym wpływem na pracę urzędników. Tym bardziej istotne jest zapewnienie badanym poczucia bezpieczeństwa i anonimowości oraz pogodzenie się z ewentualną odmową rozmowy na drażliwe tematy. Warto jednak uświadomić im, że celem badania jest poprawa istniejącej sytuacji. A nie będzie ona możliwa, jeżeli nie uda się zebrać informacji o istniejących problemach, barierach czy konfliktach.

Przeprowadzenie wywiadów wymaga od nas trzech kroków:

Krok 1. Przygotowanie do wywiadów

Krok 2. Realizacja wywiadów

Krok 3. Domknięcie wywiadów

Przyjrzyjmy się szczegółom każdego z tych kroków.

Krok 1 Przygotowanie do wywiadów

57

Wywiad przeprowadzamy z wykorzystaniem gotowego scenariusza, który warto dostosować do potrzeb konkretnego badania. Zmiany w scenariuszu powinny uwzględniać zmiany kontekstu, charakter badanych i instytucji. Za pomocą pytań w nim zawartych zbieramy zarówno informacje o faktach, jak i opinie respondentów, a także ich pomysły czy rekomendacje.

W pierwszym etapie musimy zdecydować, kto będzie naszym rozmówcą – czy będziemy umawiali się na wywiady z dyrektorami departamentów, ich zastępcami, czy może naczelnikami wydziałów?

WAŻNE: Dobór próby

Podejmując decyzje o doborze próby, warto zadać sobie pytanie, kto ma największe szanse znać odpowiedzi na nasze pytania badawcze, i mieć największą styczność z procesami, które nas interesują.

W zależności o tego, na jaką grupę respondentów się zdecydujemy i do czego ma posłużyć badanie, odpowiednio dostosowujemy scena-

riusz. Jeżeli badanie ma dotyczyć całego ministerstwa, warto objąć nim dyrektorów możliwie największej liczby departamentów. Jeżeli zależy nam na zbadaniu konkretnego departamentu wywiady najlepiej przeprowadzać z naczelnikami wszystkich wydziałów.

Dostępny w Aneksie 3 wzór scenariusza składa się z czterech bloków.

Blok wprowadzający zawiera pytania ogólne, dotyczące tego, jak długo respondent pełni daną funkcję, dlaczego zdecydował się na pracę w sektorze publicznym i czy otrzymał jakieś wsparcie w momencie obejmowania kierowniczego stanowiska. Na tym etapie staramy się zdiagnozować, jaki styl kierowania ludźmi stosuje nasz rozmówca i czy miał jakieś wcześniejsze doświadczenia w pracy poza sektorem publicznym.

Blok 1 zawiera pytania o szerszy kontekst działania departamentu (lub wydziału), zwłaszcza o stabilność jego funkcjonowania. Na tym etapie prosimy rozmówcę, by ocenił charakter ewentualnych zmian w działaniu departamentu i jego wpływ na codzienne funkcjonowanie pracowników. Następnie staramy się zidentyfikować czynniki z dalszego i bliższego otoczenia, które najsilniej wpływają na sprawność działania zespołu. Przy okazji badamy sieć powiązań między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w danym ministerstwie/departamencie.

Blok 2 zawiera pytania dotyczące sposobu pozyskiwania wiedzy na temat skuteczności działań komórki oraz informacji potrzebnych do sprawnego wykonywania przez nią działań. Dopytujemy o sposoby pozyskiwania informacji od interesariuszy, związane z tym procedury i zwyczaje. Pytamy również o otwartość na nowe rozwiązania i skłonność do podejmowania niestandardowych działań oraz radzenia sobie z ryzykiem. Zbieramy informacje o sposobie gromadzenia wiedzy i doświadczenia generowanego w ramach wykonywanych w zespole działań. Staramy się zidentyfikować narzędzia gromadzenia danych, takie jak bazy danych, wspólne dyski, spotkania etc., a także techniki przekazywania wiedzy od pracownika do pracownika (zwłaszcza w kontekście rotacji kadr). Na zakończenie pytamy o to, w jaki sposób w zespole podejmowane są decyzje – czy w oparciu o zebraną wiedzę i dowody, czy raczej w wyniku innych czynników.

Blok 3 zawiera pytania o konkrety codziennego funkcjonowania zespołu. Dopytujemy zwłaszcza o zwyczaje związane z komunikacją i spotkaniami oraz sposoby motywowania pracowników. Zbieramy informacje o możliwościach zwiększania kompetencji i potencjału kadrowego

(budżet na szkolenia, wyposażenie w sprzęt IT). Na zakończenie pytamy o problemy w pracy zespołu, zwłaszcza te wynikające z istniejących regulacji prawnych bądź proceduralnych, oraz o dobre praktyki stosowane w zespole, które warto byłoby implementować gdzie indziej.

WAŻNE: Aranżacja wywiadów:

Umawiając się na wywiad, warto poinformować respondenta, jak długo potrwa spotkanie, a planując kolejne rozmowy – dać sobie margines czasu na wypadek, gdyby wywiad się przedłużył. Można założyć, że wywiad średnio będzie trwał między 30 a 60 min, w zależności od tego, jak szybko mówi badany, jak dużo ma doświadczeń w danej kwestii etc. Dzień przed spotkaniem warto potwierdzić termin, żeby przypomnieć o nim respondentowi i upewnić się, że zarezerwuje sobie dla nas czas.

Zanim spotkamy się z respondentem, powinniśmy przygotować się do wywiadu – sprawdzić, jak nazywa się nasz rozmówca/rozmówczyni (żeby właściwie się do niego/niej zwrócić) oraz czym zajmuje się departament (by uniknąć zadawania nieadekwatnych pytań).

Krok 2

Realizacja wywiadów

Poniżej przedstawiamy kilka praktycznych zasad prowadzenia badań metodą wywiadu. Każda sytuacja wywiadu jest nieco inna, warto więc zachować postawę elastyczną i dostosować zachowanie do kontekstu i osoby, z którą rozmawiamy. Mimo tego, możemy wyróżnić parę zasad, o których zawsze warto pamiętać. Ich przestrzeganie może zadecydować o tym, jak zostaniemy odebrani przez respondenta, a co za tym idzie, jakiej jakości materiał uda nam się w czasie wywiadu zebrać.

Na spotkanie ubieramy się stosownie – na tyle elegancko, żeby zaznaczyć szacunek do respondenta (marynarka, koszula), na tyle swobodnie, by nie wprowadzić zbyt formalnej atmosfery (garnitur/garsonka czy krawat zalecane się tylko przy oficjalnych spotkaniach na najwyższym szczeblu). Warto pamiętać, że od tego, co mam na sobie, zależy pierwsze wrażenie, jakie wywrzemy na respondencie. Warto więc ubrać się z sposób neutralny i prosty, najlepiej w stylu podobnym do tego, który obowiązuje w danej instytucji.

WAŻNE: Kontekst przeprowadzania wywiadu

Dla tego, na ile swobodnie będzie przebiegał wywiad, bardzo ważny jest kontekst – o ile to możliwe, staramy się, by wywiad odbywał się sam na sam, w pomieszczeniu, które daje respondentowi poczucie, że nie jest podsłuchiwany czy obserwowany.

Przed rozpoczęciem właściwego wywiadu prosimy o zgodę na nagrywanie – najlepiej sformułować ją w sposób neutralny, np. „Mam nadzieję, że nie będzie Panu/i przeszkadzało, że włączę dyktafon?”; „Będę chciał/a nagrać naszą rozmowę, mam nadzieję, że to Panu/i nie przeszkadza?”. Jeżeli widzimy, że respondent się waha, warto wyjaśnić, czemu służy nagrywanie („Dzięki temu, że włączę dyktafon, będę mogła/mógł skoncentrować się na rozmowie z Panem/Panią, nie będę musiał/a robić notatek”). Jeśli respondent nadal ma wątpliwości, podkreślmy, że w każdej chwili można wyłączyć dyktafon. Jeżeli respondent nie chce, by jakaś jego wypowiedź znalazła się na nagraniu, najlepiej na chwilę wyłączyć dyktafon bądź dopytać o daną kwestię po zakończeniu wywiadu.

Istotą badania jakościowego – zwłaszcza w przypadku wywiadu – jest dopytywanie i pogłębianie omawianych zagadnień. Pamiętajmy więc, żeby tego, co respondent mówi, nie traktować jako oczywistości, ale często dociekać i wyjaśniać, pytając: „dlaczego?”, „z czego to wynika?”, „co to znaczy?”.

Ważne, by wywiad toczył się w miarę swobodnie, naśladując naturalną rozmowę. Dlatego staramy się dostosować język do respondenta/respondentki – używać podobnych skrótów i określeń co on/ona, nie starać się zachować za wszelką cenę poprawności (nie jest naszym zadaniem poprawianie respondenta). Równocześnie unikać trzeba familiarności, zwracania się do rozmówcy po imieniu, zdrobnień i potocznych określeń.

Na początku wywiadu, w ramach „rozgrzewki”, warto się przedstawić oraz dać do zrozumienia, że wiemy, z kim rozmawiamy i czym zajmuje się dany departament czy zespół.

W dalszej części rozmowy staramy się nie zaburzać naturalnego toku wypowiedzi respondenta. Jeżeli bardzo odchodzi od tematu, poczekajmy do końca zdania i naprowadźmy go ponownie na temat. Nie przerywamy, nie sugerujemy odpowiedzi, nie stwarzamy wrażenia, że „wiemy lepiej”. Nie kończymy zdania za respondenta – pamiętajmy, że tylko on wie, co chce tak naprawdę powiedzieć. Do dalszego mówienia najlepiej prowokuje cisza i postawa aktywnego słuchania.

INFORMACJE DODATKOWE:

Umiejętność aktywnego słuchania

Umiejętność aktywnego słuchania opiera się na akceptacji, tolerancji i szacunku dla naszego rozmówcy. Pozwala wytworzyć poczucie wzajemnego zaufania i zachęca do większej otwartości, umożliwia swobodne wypowiedzenie się na dany temat. Umiejętność aktywnego słuchania w dużej mierze polega na kontrolowaniu i odpowiednim kierowaniu swoimi zachowaniami niewerbalnymi (mimiką, gestami). W trakcie wywiadu ważne jest więc utrzymywanie kontaktu wzrokowego, przejawianie zainteresowania tym, co mówi nasz rozmówca (np. odpowiednią gestykulacją), zachęcanie do dalszego mówienia, zadawanie dodatkowych pytań, powtarzanie niektórych elementów wypowiedzi rozmówcy, powstrzymanie się od komentowania, nieprzerywanie.

Warto stosować parafrazowanie (powtórzenie wypowiedzi w innej formie, własnymi słowami, nie włączając jednak komentarzy czy interpretacji usłyszanej wypowiedzi), klaryfikacje (prośby o rozwinięcie myśli czy wyjaśnienie niezrozumiałych dla nas treści, np. poprzez podanie przykładów) i zadawanie pytań otwartych (takich, na które nie wystarczy odpowiedzieć „tak” lub „nie”, ale trzeba sformułować bardziej rozbudowaną wypowiedź).

Z kolei najczęściej popełniane błędy to: okazywanie znudzenia, lekceważenia lub obojętności wobec tego, co mówi rozmówca, wtrącanie własnych uwag, niepotrzebne komentowanie, nieumiejętne zmienianie tematu, brak koncentracji na tym, co mówi druga osoba, a także ocenianie respondenta i jego wypowiedzi.

WAŻNE:

Kluczowe rady dotyczące prowadzenia wywiadów

Podsumowując: nie sugerujemy odpowiedzi (werbalnie ani niewerbalnie), a zwłaszcza nie zadajemy pytań sugerujących odpowiedź lub jednoznacznie wartościujących (o to należy zadbać już na etapie tworzenia scenariusza). Respondent musi wiedzieć, że nie ma złych i dobrych odpowiedzi. Dlatego to ważne, by zachować postawę powściągliwości i starać się nie wyrażać własnych opinii. To opinie respondenta są ważne, więc to na nich należy się skoncentrować. Jeżeli rozmówca ma kłopoty z wystowieniem się, zaczyna się – pomóżmy mu, parafrazując pytanie, np. „Czy dobrze zrozumiałam/tem, że za tę kwestię odpowiada x?”.

Ważna jest też kolejność pytań – najlepiej na początku zadawać pytania o fakty, które są stosunkowo proste do odpowiedzi, a dopiero potem trudniejsze pytania o opinie. Zadajemy pytania w taki sposób, żeby respondent nie odpowiadał tak/nie, tylko miał możliwość opisanie i wytłumaczenia danego zjawiska.

Jeżeli scenariusz zawiera jakieś pytania, które mogą być dla badanego zagrażające (np. dotyczące konfliktów, porażek czy polityki), czasem łatwiej zadawać je nie wprost, ale w odniesieniu do osób trzecich, np. „Jak Pan/i sądzi, co jest największym problemem dla osób na Pana/i stanowisku?”. Tego typu pytania warto też zachować na sam koniec, licząc się z tym, że kontrowersyjny temat zniechęci badanego do dalszej rozmowy.

Jeżeli respondent odpowiada w sposób niewerbalny (kiwa lub kręci głową, uśmiecha się, robi grymas), dopytajmy czy dobrze rozumiemy jego gesty, tak żeby został ślad na nagraniu, np. „Czyli nie jest Pan/i pewien /pewna?“, „Rozumiem, że nie jest Pan/i do końca zadowolony/a?“.



Krok 3

Domknięcie wywiadów

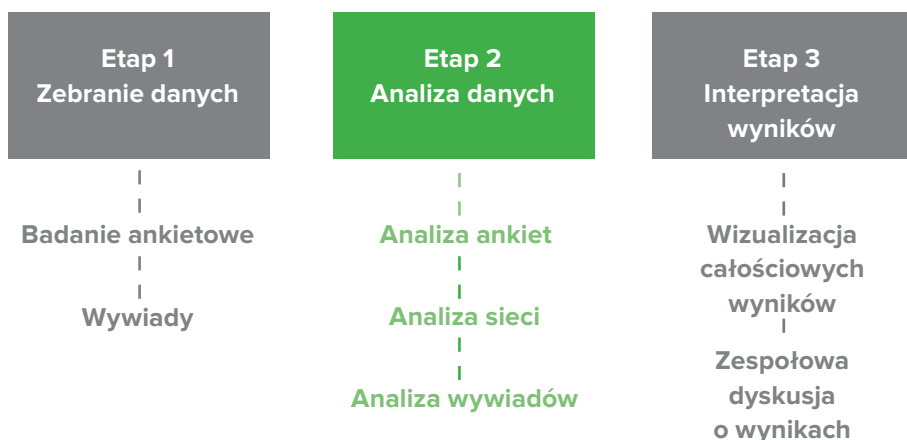
Pamiętajmy, że sytuację wywiadu trzeba „domknąć” – podziękować, podkreślić, że doceniamy, iż respondent zgodził się podzielić swoim doświadczeniem i wiedzą, poświęcił nam czas. Na zakończenie postaramy się też powiedzieć badanemu, jakie będą dalsze kroki związane z badaniem – kiedy może spodziewać się wyników, czy będą jakieś kolejne spotkania.

Po wywiadzie, zanim zapomnimy, warto zrobić krótką notatkę o wrażeniach, atmosferze wywiadu, o tym, co zostało powiedziane po wyłączeniu dyktafonu. Ewentualne schematy czy rysunki oraz zapiski respondenta dołączamy do notatek. Nagranie wywiady przekazujemy do transkrypcji, która, uzupełniona o te uwagi, będzie punktem wyjścia do analizy jakościowej.

ETAP 2

Analiza zebranych danych

Rycina 5. Przebieg diagnozy MUS – ETAP 2: analiza danych



Celem etapu 2 jest analiza zebranych danych na temat procesów uczenia się (impulsów, refleksji, wiedzy, adaptacji) oraz ich determinant (kadr, zespołów, liderów, zasobów i procedur oraz powiązań organizacji).

W tym etapie prowadzimy trzy rodzaje analiz:

- analizę ilościową wyników ankiety internetowej pracowników organizacji;
- analizę sieci, czyli powiązań i przepływów informacji w organizacji i między organizacją a jej otoczeniem;
- analizę jakościową wywiadów z kierownictwem.

Żeby rzetelnie wykonać powyższe analizy, będziemy potrzebować kilku rzeczy. Ich listę przedstawiono we Wprowadzeniu, w tabeli 4.

Dzięki temu etapowi dysponować będziemy rzetelną analizą na temat stanu wszystkich procesów i determinant organizacyjnego uczenia się, a także uzyskamy linię przesłanki do wyjaśnienia dlaczego tak wygląda sytuacja.

W zależności od wybranej opcji (porównaj: Wprowadzenie, ryc. 2) analizy te będą pokazywać całe ministerstwo i jego departamenty lub tylko jeden departament wraz z wydziałami. Co ważne, wyniki będą miały aspekt porównawczy (porównanie do średniej polskich ministerstw z 2014 roku, do innych departamentów lub wydziałów).

Dodatkowo, w przypadku, gdy badanie będzie wykonywane cyklicznie, jego wyniki pokażą nie tylko stan mechanizmu, lecz także a jego dynamikę, to znaczy jego zmiany w czasie.

2.1.

Procedura analizy ankiet

W poprzednim rozdziale opisaliśmy, w jaki sposób zgromadzić dane z badania ilościowego, oraz wytłumaczyliśmy, jakie informacje z tych danych można uzyskać. W tym rozdziale pokażemy, jak – krok po kroku – z surowych danych przechodzimy do analiz, wykresów i zestawień tabelarycznych będących diagnozą systemu uczenia się w danej instytucji.

Kolejne kroki, które musimy przejść, to:

67

Krok 1. Czyszczenie bazy danych

Krok 2. Wstępna analiza – poszczególne pytania ankietowe

Krok 3. Zaawansowana analiza – elementy mechanizmu uczenia się

Krok 4. Porównania

Krok 1 Czyszczenie bazy danych

Po pierwsze, należy pamiętać, że zależnie od wykorzystywanego systemu do zbierania danych⁴ zgromadzone bazy danych będą różnie wyglądać. W pierwszym kroku należy sprowadzić bazę danych do powszechnie rozpoznawalnego formatu, np. arkusza kalkulacyjnego (Microsoft Excel czy LibreOffice Calc) lub bazy danych (np. SPSS, Stata lub SAS).

INFORMACJE DODATKOWE: Formaty baz danych: _____

Bazy danych mogą być zapisywane w różnych formatach, w przypadku niektórych serwisów internetowych będziemy mieli możliwość eksportu zebranych danych do formatu arkusza kalkulacyjnego (Microsoft Excel czy LibreOffice Calc) bądź programu statystycznego. Czasami jednak baza danych będzie przyjmować format pliku tekstowego (*.txt), dzielonego przecinkami (*.csv) bądź innego formatu baz danych (*.odb, *.dbf). Tego typu pliki również mogą być otwarte z poziomu arkusza kalkulacyjnego, warto pamiętać jednak by – zanim zacznie się pracę z bazą danych – po otwarciu jej w arkuszu kalkulacyjnym zapisać ją w rozpoznawalnym dla arkusza kalkulacyjnego formacie.

Po drugie, nie zawsze baza danych będzie zawierała wartości liczbowe. Przykładowo, niektóre formaty zamiast odpowiedzi 1 i 2 kodujących płeć będą zawierać wpisany tekst „mężczyzna” i „kobieta”. Tego typu sytuacja, choć rzadka, jest niezmiernie uciążliwa dla osoby analizującej dane, gdyż zanim przystąpi ona do wyliczeń na poziomie arkusza kalkulacyjnego bądź programu statystycznego, musi wszelkie informacje tekstowe zakodować w formacie liczbowym. Poniżej przedstawiono przykład.

Przykład: Zamiana tekstu na format liczbowy

nr ankiety	płeć		nr ankiety	płeć
1	mężczyzna		1	1
2	kobieta		2	2
3	kobieta		3	2
4	mężczyzna		4	1
5	kobieta		5	2
6	mężczyzna		6	1
7	mężczyzna		7	1
8	kobieta		8	2
9	kobieta		9	2

W dalszej kolejności należy się upewnić, że z bazy danych zostały usunięte braki danych. W trakcie tworzenia ankiety trzeba umożliwić badanym zaznaczenie odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć”, jednak na etapie analiz odpowiedzi te nie są potrzebne. Należy zadbać o to, by usuwając braki danych, zastąpić je pustymi miejscami – w żadnym razie wartościami „0”, gdyż te ostatnie zostaną wliczone następnie do średniej, drastycznie zaniżając jej wartość! Zastępowanie braków danych „pustymi” wartościami jest najprostszym sposobem radzenia sobie z nimi, jednak – oczywiście – nie jedynym. Krótki przegląd możliwości w tym zakresie przedstawia poniższa ramka.

INFORMACJE DODATKOWE:

Uzupełnianie braków danych

Istnieje wiele sposobów radzenia sobie z brakami danych, od najprostszych (zwykłe zastąpienie ich pustymi miejscami) poprzez bardziej zaawansowane (zastąpienie ich średnią bądź średnią warunkową dla danego pytania) aż do najbardziej zaawansowanych (uzupełnianie braków danych za pomocą narzędzi statystycznych, takich jak Support Vector Machines – SVM).

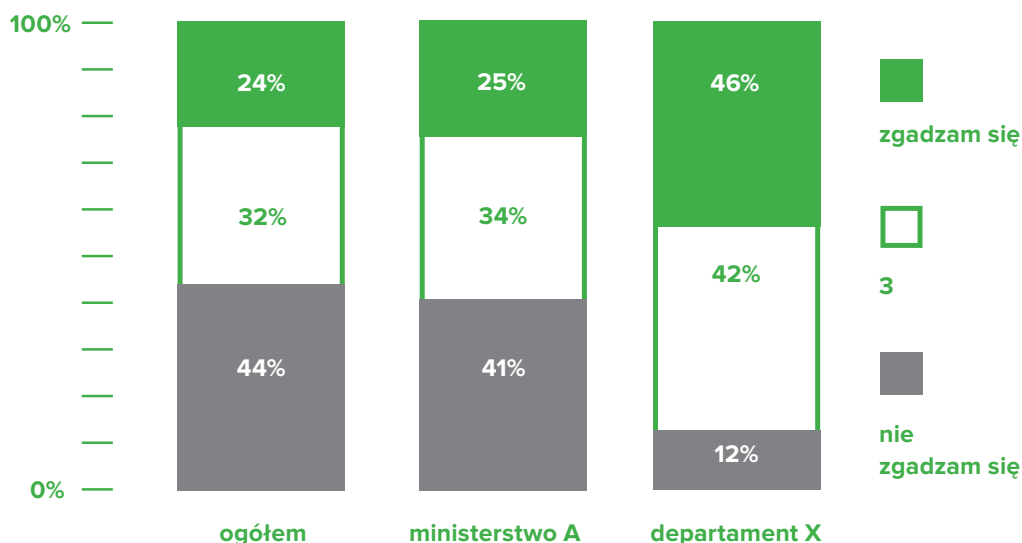
Krok 2

Wstępna analiza – poszczególne pytania ankietowe

Celem tego kroku jest uzyskanie informacji dla poszczególnych pytań ankietowych. Mając bazę danych, z której „pozbyliśmy się” braków danych, możemy przystąpić do liczenia wyników dla poszczególnych pytań. Zdecydowana większość pytań w kwestionariuszu MUS jest zadawana respondentom z wykorzystaniem pięciopunktowej skali Likerta. Charakteryzuje się ona tym, że jest skalą „ze środkiem”, co oznacza, iż środkowa wartość „3” ma charakter neutralny. Dwie pierwsze wartości: „1” oraz „2” mają charakter negatywny, zaś „4” i „5” – pozytywny.

W przypadku, gdy w bazie danych nie ma już odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć”, wystarczy zliczyć częstotliwość występowania „1” oraz „2” (kategoria „nie zgadzam się”), „4” i „5” (kategoria „zgadzam się”) oraz „3” (kategoria „odpowiedzi neutralne”). Te trzy kategorie procentujemy do ważnych odpowiedzi⁵. Na wykresie przedstawiamy to jako słupki sumujące się do 100%. Przykład takiego wykresu – dla departamentu X – pokazano poniżej:

Przykład: „W moim wydziale: Zastanawiamy się i dyskutujemy o efektach naszej pracy”



Uzyskany wykres – w powyższym przykładzie zestawiony z wynikami dla czterech badanych ministerstw z badania MUS oraz z wynikiem dla Ministerstwa A – pozwala ocenić, jak pod względem danego, pojedynczego pytania departament sobie radzi – czy odsetek odpowiedzi pozytywnych jest wyższy, czy niższy od wartości referencyjnych (dane ogółem oraz dla ministerstwa), czy też dzieje się coś innego. W powyższym przykładzie widać, że dany departament X na jedno z pytań odpowiedział inaczej niż wynikałoby to ze średniej dla całego ministerstwa (dużo więcej odpowiedzi neutralnych), jednak dość podobnie do ogółu urzędników.

Analogiczne obliczenia jak to omówione w powyższym przykładzie wykonujemy dla wszystkich pytań naszej ankiety MUS.

Krok 3

Zaawansowana analiza – elementy mechanizmu uczenia się

Celem tego kroku jest analiza grup pytań ankietowych, które składają się na główne konstrukty naszego modelu, czyli elementy systemu uczenia (procesy i determinanty). Narzędzie wykorzystywane w tym etapie – Excel ze specjalnymi formułami (tzw. automat liczący) jest do pobrania na stronie www.mus.edu.pl.

71

WAŻNE: Procesy i determinanty uczenia się

W dalszej części tekstu „procesami uczenia się” będziemy nazywać impulsy, refleksję, wiedzę, adaptację (i ich poszczególne typy), a „determinantami uczenia się” – wszystkie czynniki wpływające na uczenie się (kadry, zespoły, styl kierowania, zasoby, procedury i zwyczaje, relacje z otoczeniem).

Każdy z elementów systemu uczenia się składa się z kilku zmiennych (pytań). W paru przypadkach jest to pojedyncze pytanie, jednak w większości na element składają się przynajmniej cztery różne pytania. Każde z pytań składających się na dany „licznik” ma własną wagę, z którą ten wskaźnik buduje. Poniżej przedstawiono przykład.

Przykład: Wagi pytań składowych

Tabela z wagami dla pytań składających się na czynnik „Wiedza operacyjna”

Nazwa	Pytanie	Waga
Wiedza operacyjna	W moim wydziale pracownicy: potrafią znaleźć sposób, by poradzić sobie z postawionymi przed nimi zadaniami	0.249
	W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę dotyczącą sposobu realizacji zadań	0.273
	W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę techniczną (np. obsługa komputera, specjalistycznego oprogramowania)	0.213
	W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę o płynnej współpracy w zespole	0.265

Wszystkie wagi, które potrzebne są do policzenia liczników, zostały „zaszyte” w dołączonym arkuszu kalkulacyjnym (patrz: Aneks IV). „Liczniki” miały w założeniu być bardziej zróżnicowane niż pojedyncze pytania, dlatego pokazywane są na rozciągniętej skali – od 0 do 10. Przekształcenia potrzebne do uzyskania takiej skali, jak również pochodzenie wag opisano szczegółowo w poniższej tabeli, tu zaznaczyć należy jedynie, że dla wygody użytkowników, w pełni zautomatyzowany proces uzyskiwania wartości „liczników” został zaimplementowany w specjalnym Automacie liczącym do zaawansowanej analizy ilościowej. Jest to plik Excel dostępny do pobrania ze strony www.mus.edu.pl⁶.

INFORMACJE DODATKOWE:

Model MUS wynikiem modelowania strukturalnego

Choć same wartości liczbowe, pokazane w poprzedniej ramce, nie wyglądają na skomplikowane, stoją za nimi dość poważne techniki statystyczne. Sam układ czynników został wyłoniony w oparciu o dane empiryczne, zebrane w trakcie badania MUS – proces ten opisuje dokładnie książka *Organizacje uczące się – model dla administracji publicznej* dostępna na stronie: www.mus.edu.pl. Wagi opisane w przykładzie 2 są efektem działania modelowania strukturalnego SEM, same dane były przygotowywane za pomocą analiz czynnikowych,

braki danych zaś uzupełniane za pomocą średnich warunkowych. Sam model strukturalny SEM jest bardzo skomplikowany, dość powiedzieć, że musi badać 34 (!) zależności, co daje liczbę składającą się z 39 cyfr.

Krok 4 Porównania

Metodyka MUS umożliwia dodanie porównań do uzyskanych analiz naszej organizacji. Innymi słowy, możemy sprawdzić, jak nasza organizacja wypada na tle innych organizacji oraz jak się zmienia w czasie.

Metodyka MUS umożliwia proste i zaawansowane porównania.

Prostym porównaniem jest zestawienie wyników naszej organizacji ze średnią innych ministerstw. W dostępnym na stronie www.mus.edu.pl pliku excel znajdują się już pierwsze wartości referencyjne, pochodzące z badania MUS wykonanego dla czterech polskich ministerstw. Poszczególne ministerstwa w tym badaniu, nie mówiąc o departamentach, różniły się rzecz jasna dość znacznie od przedstawionej wartości średniej dla czterech ministerstw – zamieszczono je jednak, by pokazać orientacyjny punkt odniesienia. Dla przykładu, wspomniana powyżej wiedza operacyjna uzyskała wartość 7,41 na skali od 0 do 10.

Zaawansowane porównania zależą od skali, w jakiej wykonaliśmy badanie. Dodatkowo powtarzając w kolejnych latach badanie MUS, będziemy mieli coraz więcej możliwości tworzenia własnych porównań (tzw. punktów referencyjnych). Możliwe opcje zaawansowanych analiz porównawczych to:

- jeden pomiar jednego departamentu porównany do średniej z badań MUS jako bazy (punkt odniesienia);
- regularne pomiary jednego departamentu porównywane ze średnią z badań MUS jako bazy (punkt odniesienia);
- jeden pomiar całego ministerstwa i wszystkich jego departamentów porównywany ze średnią z badań MUS jako bazy (punkt odniesienia);
- regularne pomiary (roczne) całego ministerstwa i wszystkich jego departamentów porównywane ze średnią z badań MUS jako baza (punkt odniesienia).

Średnią MUS możemy zróżnicować, dzieląc ją dodatkowo na średnią dla departamentów merytorycznych i średnią dla departamentów obsługowych.

W przypadku pojedynczego badania departamentu mamy możliwość porównania wyników z bazą danych MUS zgromadzonych w trakcie naszego poprzedniego badania (zrealizowanego w 2014 roku). Porównanie wyników dla departamentu z wynikami globalnymi MUS pokaże nam, jak wygląda dany departament na tle innych konkretnych departamentów. W ten sposób pozwoli ocenić, które elementy wymagają poprawy, a które można uznać za zadowalające. Porównanie z innymi pomoże też odpowiedzieć na pytanie, czy diagnozowane problemy mają swoje źródło w badanym departamencie, czy też np. są powszechne dla innych komórek, a więc ich przyczyna ma charakter zewnętrzny.

W przypadku powtarzania badania pojedynczego departamentu w odstępach czasowych, prócz wartości referencyjnych dostępnych z bazy MUS z badania realizowanego w 2014 roku, mamy możliwość porównania sytuacji w danym departamencie w czasie. Wraz ze wzrostem liczby pomiarów dostępne są także inne, bardziej zaawansowane, techniki statystyczne, takie np. jak badanie szeregów czasowych. W ten sposób gromadzimy dane pozwalające ocenić, jak podejmowano decyzje i działania naprawcze, ale też jak np. zmiany strukturalne wpływają na jakość działań departamentu. Innymi słowy – możemy śledzić ścieżkę rozwoju departamentu i wyciągać z niej wnioski.

Pojedynczy pomiar dla całego ministerstwa daje możliwość jeszcze bardziej kompleksowych porównań. Prócz wartości referencyjnych z badania MUS można porównywać między sobą departamenty o podobnym profilu (np. obsługowe i techniczne), wyróżniać te, które szczególnie dobrze radzą sobie pod jakimiś względami (np. refleksji czy poziomu wiedzy) oraz – w dalszej perspektywie – zobaczyć, jakiego rodzaju praktyki, skutkujące wysokimi wartościami wskaźników, są w tych departamentach podejmowane. W przypadku tak zakrojonego badania punktem odniesienia staje się całe ministerstwo. Takie porównania pozwalają identyfikować dobre praktyki i czynniki wpływające na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek. Są punktem wyjścia do decyzji zarządczych, ale też stanowią odniesienie w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych.

Sytuacją idealną jest badanie MUS cyklicznie przeprowadzane na pracownikach całego ministerstwa. Umożliwia ono wszystkie analizy porównawcze obecne w poprzednim akapicie z opcją porównań w czasie, która jest szczególnie istotna w przypadku podejmowania interwencji w założeniu poprawiających elementy lub determinanty procesu uczenia się.

Optymalną sytuacją jest badanie danej jednostki w czasie, np. departamentu czy nawet całego ministerstwa, by zobaczyć, jak zmieniają się wartości wskaźników zarówno po stronie elementów uczenia się, jak i determinant. Wartości wag, przypisanych do poszczególnych pytań, są niezmiennie⁷, tak więc raz obliczone wartości referencyjne nie będą zmieniać się wraz z czasem.

Prostszym sposobem porównywania wyników jest dokonanie tego na poziomie pojedynczych pytań – w przykładzie pierwszym zawartym w tym rozdziale pokazano, jak można porównać wyniki własnego badania i referencyjnego na poziomie ministerstwa i departamentu dla pojedynczego pytania. Porównywanie to jeden z najlepszych sposobów, uporządkowania procesu analizy i oceny, aby uczynić tę ocenę bardziej zrozumiałą i przejrzystą. Dodatkowo pozwala zmniejszyć koszty – nie musimy zatrudniać eksperta dokonującego wyabstrahowanej oceny – sami możemy stworzyć rankingi, grupy podobnych i kontrastowych departamentów i na tej podstawie podjąć decyzję co do dalszych działań organizacyjnych.

Na stronie www.mus.edu.pl zamieszczono plik w formacie Microsoft Excel, umożliwiający podstawienie własnych danych i policzenie wszystkich elementów badania MUS.

2.2.

Procedura analizy sieci

Analiza sieci (ang. *network analysis*) jest metodą umożliwiającą analizę relacji między badanymi jednostkami. Podczas gdy tradycyjne metody badań ilościowych koncentrują się na charakterystykach poszczególnych elementów danego układu, ta w systematyczny sposób ujmuje powiązania między nimi. Warto jednak pamiętać, że nie jest metodą konkurencyjną wobec przedstawionych w poprzedniej części metod ilościowych, lecz raczej ich uzupełnieniem, a nawet ich specyficzną formą nakierowaną na badanie przepływów, powiązań czy relacji (np. współpracy).

Dzięki analizie sieci w badaniu MUS dowiemy się, jak pracownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych oceniają współpracę z innymi jednostkami organizacyjnymi. To znaczy, otrzymamy informacje na temat części mechanizmu uczenia się – relacji z otoczeniem bliższym. Takie informacje pokażą nam, gdzie współpraca jest intensywna, a gdzie umiarkowana czy wręcz nie występuje. Zestawienie empirycznych wyników analizy sieci z naszymi wyobrażeniami (oczekiwaniem) odnośnie do współpracy w organizacji może być podstawą identyfikacji potencjalnych problemów. Jeżeli np. spodziewamy się, że ze względów merytorycznych współpraca między danymi jednostkami powinna być intensywna, a wyniki analizy mówią, iż jest bardzo słaba, to powinniśmy zinterpretować tę różnicę jako sygnał ostrzegawczy i podstawę do dokładniejszego przyjrzenia się współpracy między tymi departamentami.

INFORMACJE DODATKOWE:

Sieci, węzły, relacje, przepływy

Każda sieć składa się z węzłów i łączących je relacji (połączeń). W terminologii teorii grafów węzeł jest nazywany wierzchołkiem, a relacja – krawędzią. Węzłami mogą być np. ludzie, organizacje lub ich

komórki organizacyjne, wydarzenia, projekty itp. Relacje mogą przyjmować formę m.in. wymiany informacji, współpracy, udziału w tych samych projektach, przyjaźni, ale też np. konkurencji. Węzły sieci mają swoje atrybuty, inaczej mówiąc – cechy (w przypadku osób np. wiek, wykształcenie, płeć itp.). Między węzłami, niejako wzdłuż relacji, odbywają się przepływy (mogą to być np. przepływy środków finansowych, informacji, pracowników).

Kroki, które musimy wykonać robiąc analizę sieci, obejmują:

Krok 1. Założenia analizy

Krok 2. Przygotowanie danych

Krok 3. Wykonanie i analiza matrycy współpracy

Krok 4. Wykonanie i analiza wykresu radarowego

77

Krok 1 Założenia analizy

Analizę sieci można wykorzystać do badania relacji wewnątrz organizacji oraz relacji wychodzących poza organizację. W naszym przypadku skupimy się na diagnozie relacji zachodzących wewnątrz organizacji. Taką diagnozę warto rozpocząć od rozważenia dwóch kwestii. Po pierwsze, musimy zastanowić się, jaka jest nasza podstawowa jednostka analizy, tj. jakie jednostki będą stanowić węzły naszej sieci. Optymalnym rozwiązaniem jest zastosowanie dokładnie tych samych jednostek, które wykorzystujemy w innych częściach diagnozy MUS. Będą to zatem podstawowe jednostki organizacyjne, w przypadku ministerstw departamenty. Wybierając jednostki do analizy, powinniśmy pamiętać, że

najlepiej jest uwzględnić wszystkie z danego poziomu organizacyjnego, tzn. starajmy się objąć badaniem wszystkie departamenty ministerstwa, a także inne jednostki im równorzędne (nawet jeżeli nie mają innej nazwy, tj. samodzielne stanowiska, biura itp.). Dlaczego jest to ważne? Jeżeli nie uwzględnimy wszystkich równorzędnych jednostek, nasza analiza może być nie tylko niepełna, ale wręcz zupełnie błędna. Wyobraźmy sobie, że z jakichś powodów wykluczamy z analizy np. departament prawny. W większości przypadków z tego rodzaju departamentami dość intensywnie współpracuje większość innych jednostek (np. przekazując do zatwierdzenia umowy). Zatem nieuwzględnienie takiej jednostki będzie zdecydowanie zaburzać obraz współpracy wewnątrz organizacji. O poziomie analizy musimy zdecydować na wczesnym etapie przeprowadzania badania (po zebraniu danych trudno cokolwiek zmienić).

Drugą kwestią, którą musimy rozważyć przed przystąpieniem do analizy sieci, jest rodzaj relacji, jakie będziemy badać. W diagnozie MUS wykorzystujemy bardzo ogólne pojęcie współpracy, tj. analizujemy jej nasilenie między jednostkami organizacyjnymi. Ustalenie, między którymi jednostkami jest silna współpraca, a między którymi słaba (bądź nie zachodzi wcale), wydaje się mało szczegółową informacją, jednak nawet na tak ogólnym poziomie możemy wyciągnąć dużo wniosków (patrz niżej). Oczywiście moglibyśmy pokusić się o bardziej szczegółowe analizy, ale wymagałoby to zadania kolejnych pytań respondentom (czego nie chcemy robić, żeby nie zrazić ich do ankiety i jej kolejnych edycji).

Wyniki ankiety w części dotyczącej współpracy między jednostkami organizacyjnymi najlepiej opracować w formie matrycy (macierzy). W naszym przypadku matryca będzie specyficzną tabelą, w której zarówno w wierszach, jak i w kolumnach umieszczamy „węzły” naszej sieci, a w komórkach na przecięciu wierszy i kolumn wpisujemy wartość liczbową oznaczającą natężenie współpracy. Przykład prostej matrycy obrazującej współpracę między czterema departamentami zamieszczono na str. 75. Przyjmijmy, że 1 oznacza występowanie relacji współpracy, a 0 – brak współpracy. Ponadto myślnikiem oznaczyliśmy relacje, które w naszym przypadku nie mają sensu, tzn. sytuację, kiedy departament współpracowałby ze sobą. Z matrycy możemy odczytać, że relacja współpracy występuje między prawie wszystkimi departamentami, z wyjątkiem 4 i 1.

Przykład: Matryca współpracy

	Departament 1	Departament 2	Departament 3	Departament 4
Departament 1	–	1	1	0
Departament 2	1	–	1	1
Departament 3	1	1	–	1
Departament 4	0	1	1	–

Zauważmy, że brak relacji między departamentami 4 i 1 jest zaznaczony symbolem „0” zarówno w lewym dolnym rogu, jak i w prawym górnym. Dlaczego? Ponieważ relację współpracy możemy analizować z „obu końców”. Z perspektywy departamentu 1 (czy departament 1 współpracuje z departamentem 4?) oraz z perspektywy departamentu 4 (czy departament 4 współpracuje z departamentem 1?). Pracując z rzeczywistymi danymi ankietowymi, zazwyczaj będziemy mieć do czynienia z sytuacją, w której ocena współpracy różni się w zależności od punktu widzenia. Dość często okazuje się, że pracownicy jednej komórki organizacyjnej opisują współpracę z drugą komórką jako bardzo intensywną, podczas gdy pracownicy tej drugiej mogą oceniać współpracę z komórką pierwszą jako mało intensywną. Czy taki wynik jest wiarygodny? A może to błąd? Nie, nie jest to błąd, taki wynik może być logicznie uzasadniony. Bywa on pochodną różnego postrzegania relacji współpracy – to, co ważne z perspektywy danej jednostki, niekoniecznie musi być ważne z perspektywy innej komórki organizacyjnej.

Krok 2

Przygotowanie danych

Opracowując wyniki ankiety MUS dotyczące współpracy między komórkami organizacyjnymi, posługujemy się średnimi z odpowiedzi respondentów z poszczególnych wydziałów. Dla każdej z jednostek organizacyjnych musimy obliczyć średnie z odpowiedzi dotyczących współpracy z każdą inną jednostką organizacyjną uwzględnioną w analizie. Poszczególne średnie wartości wpisujemy do matrycy. Dane z ankiet możemy przetworzyć sami, ale najwygodniej jednak skorzystać ze specjalnego arkusza kalkulacyjnego przygotowanego w ramach MUS – tzw. automatu liczącego (do pobrania na stronie www.mus.edu.pl). Aby go wykorzystać, musimy w odpowiedni sposób przygotować nasze dane (wyniki ankiet). W wierszach umieszczamy wyniki kolejnych ankiet, tak aby oceny współpracy z poszczególnymi departamentami zawsze znajdowały się we właściwej kolumnie, tj. oznaczonej nazwą odpowiedniego departamentu. Schemat przygotowania danych przedstawia rycina 6.

Rycina 6. Schemat przygotowania danych do wczytania do arkusza kalkulacyjnego MUS

Unikalny identyfikator ankiety	Departament, z którego pochodzi ankieta	Departamenty podlegające ocenie współpracy				
		Departament 1	Departament 2	Departament 3	Departament 41	...
Ankieta 1	Departament 1	1	3	1	2	
Ankieta 2	Departament 1	1	5	4	2	
Ankieta 3	Departament 1	1	3	2	1	
...	...	...	...	...	...	
Ankieta 33	Departament 2	3	1	1	1	
Ankieta 34	Departament 2	2	1	5	4	
Ankieta 35	Departament 2	4	1	3	3	

WAŻNE: Przygotowanie danych do analizy: _____

Przygotowując dane z wynikami ankiet do analizy w arkuszu kalkulacyjnym analizy sieciowej MUS, musimy pamiętać o kilku prostych zasadach:

- nazwy poszczególnych departamentów zawsze powinny być identyczne;
- tabelę przygotowujemy w osobnym arkuszu kalkulacyjnym
- nie dodajemy do arkusza informacji, wierszy, kolumn nieprzewidzianych w schemacie;
- odpowiedzi na pytania sieciowe z ankiety MUS przybierają tylko i wyłącznie wartości: 1, 2, 3, 4, 5;
- upewnijmy się, że nasze dane nie zawierają niewidocznych znaków, np. spacji na końcu ciągu znaków. Taki niewidoczny dla nas znak dla komputera jest widoczny i może wpłynąć na wyniki naszej analizy.

Krok 3

Wykonanie i analiza matrycy współpracy

Odpowiednio przygotowane dane wstawiamy do automatu liczącego (do pobrania na stronie: www.mus.edu.pl) i uruchamiamy proces obliczeń. W efekcie otrzymujemy matrycę współpracy między analizowanymi jednostkami. Przykład matrycy współpracy przedstawiono na rysunku 7. Intensywność współpracy między jednostkami jest tu pokazana za pomocą średnich wartości, które w naszym przypadku będą przyjmować wartość od 1 do 5, gdzie **1** oznacza brak współpracy, a **5** bardzo intensywną współpracę. Średnie przedstawione są z dokładnością do jednego miejsca po przecinku (szczegółowo, ale czytelnie).

Rycina 7. Przykładowa matryca współpracy między 10 departamentami

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	out
D1		2.7	3.2	2.9	3.3	2.9	3.3	3.3	3.1	2.9	3.1
D2	3.0		2.5	2.8	4.3	3.0	1.8	4.3	1.3	2.0	2.8
D3	4.0	3.1		3.5	3.1	3.0	3.4	3.3	3.1	3.1	3.3
D4	3.1	2.6	3.1		2.5	2.1	2.6	2.8	2.7	2.6	2.7
D5	3.2	3.0	3.1	2.5		3.3	3.3	3.2	3.2	2.9	3.1
D6	4.0	3.0	3.2	2.3	3.0		4.0	3.2	4.5	4.5	3.5
D7	3.8	1.7	3.5	2.1	3.1	4.1		2.9	2.1	3.0	2.9
D8	3.7	2.8	2.3	2.0	2.1	1.8	2.5		2.1	2.2	2.4
D9	3.1	1.6	3.0	2.4	2.5	2.4	2.0	1.9		1.8	2.3
D10	3.1	1.6	2.9	2.4	3.2	3.4	2.9	2.1	2.3		2.6
in	3.4	2.5	3.0	2.5	3.0	2.9	2.9	3.0	2.7	2.8	



Taką matrycę czytamy (lub wypełniamy) od lewej. Zaczynamy od wiersza D1 (jak departament 1) i szukamy wartości wpisanych w tym wierszu w poszczególnych kolumnach. W tym przypadku z perspektywy D1 współpraca z D2 oceniona jest na 2,7, a z D3 – na 3,2. Z kolei patrząc „od góry” odczytamy, w jaki sposób inne departamenty oceniały współpracę z interesującym nas departamentem. Inaczej mówiąc, w wierszach mamy pokazane średnie oceny współpracy z departamentami z perspektywy kolejnych departamentów wymienionych w wierszach. Natomiast w kolumnach są średnie wartości oceny współpracy do kolejnych departamentów wylistowanych w kolumnach. Możemy też interpretować te wartości jako oceny „wychodzące” (w wierszach) i „przychodzące” (w kolumnach). Mając wypełnioną całą matrycę, możemy na tej podstawie obliczyć bardziej ogólne wskaźniki, tj. średnią oceną współpracy, jaką pracownicy danego departamentu przyznawali innym departamentom (relacje wychodzące, w wierszach), oraz średnie oceny współpracy z danym departamentem (relacje przychodzące, w kolumnach). W naszej przykładowej tabeli te wskaźniki oznaczono jako „in” (przychodzące) oraz „out” (wychodzące), a ich wartości są średnimi arytmetycznymi obliczonymi na podstawie wszystkich wartości występujących w danej kolumnie lub w danym wierszu.

Na podstawie analizy matrycy możemy przeprowadzić wiele ciekawych obserwacji. Aby to uprościć, warto zróżnicować kolorystycznie małe i duże wartości (jak w powyższym przykładzie). Taką wizualizację bardzo łatwo stworzyć w programie MS Office. Służy do tego funkcja „formatowanie warunkowe” (skale kolorów). Wizualizacja sprawia, że prościej możemy wyłapać skrajne przypadki (najintensywniejsza oraz najmniej intensywna współpraca). Ponadto warto zwrócić uwagę na sytuacje, gdzie oceny współpracy są bardzo niesymetryczne. W naszym przykładzie mamy z tym do czynienia np. w przypadku D6 i D9. O ile z perspektywy D6 intensywność współpracy jest oceniana bardzo wysoko (4,5), o tyle z perspektywy D9 ocena jest raczej niska (2,4). Takim sytuacjom warto poświęcić szczególną uwagę przy interpretacji danych. Ogólnie rzecz biorąc, niskie i wysokie wartości, a także duża różnica oceny współpracy między jednostkami mogą świadczyć o występowaniu jakiegoś problemu. Warto sprawdzić, z czego takie wartości mogą wynikać.

INFORMACJE DODATKOWE:

Użycie Excela do wizualizacji matrycy

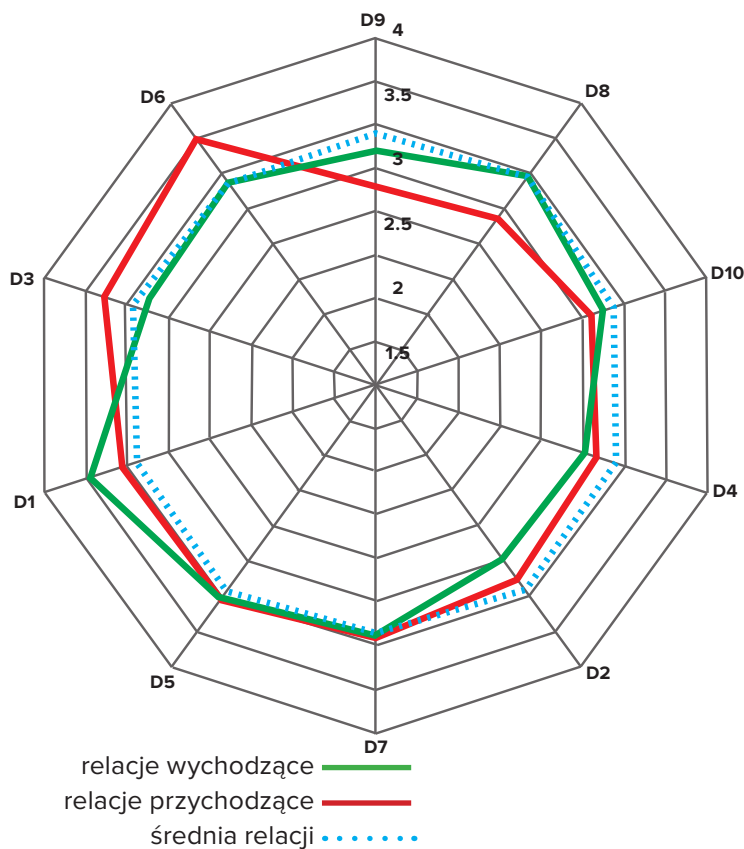
Do zróżnicowania wizualnego wartości wpisanych w matrycy możemy wykorzystać funkcje programu Microsoft Excel. Służy do tego formatowanie warunkowe. Aby je uruchomić, wystarczy zaznaczyć obszar, do którego takie formatowanie chcemy zastosować, a następnie z panelu „formatowanie warunkowe” wybrać jedną z domyślnych opcji formatowania. Oczywiście możemy także dostosować parametry takiego formatowania ręcznie.

Krok 4

Wykonanie i analiza wykresu radarowego

Aby uzyskać syntetyczny obraz współpracy między analizowanymi jednostkami, możemy opracować wykres przedstawiający średnie wartości wszystkich relacji wychodzących i przychodzących dla poszczególnych departamentów, czyli stworzyć wykres na podstawie wartości „in” oraz „out” z naszej przykładowej matrycy. Najczytelniejszym w tym przypadku będzie wykres radarowy, na którym jedną linią oznaczymy średnie wartości wychodzących (out), a drugą – wartości przychodzących (in). Dobrym pomysłem jest posortowanie danych malejąco lub rosnąco według jednej z tych zmiennych. Wykres wykonany na posortowanych danych będzie łatwiejszy w odbiorze (w wykresie służącym nam jako przykład dane posortowano rosnąco według wartości intensywności współpracy „przychodzącej”). Dodatkowo możemy zobrazować średnią dla wszystkich departamentów (zauważmy, że jest jedna, tj. nie ma sensu rozróżniać średniej przychodzącej i wychodzącej, ponieważ z perspektywy całości organizacji obie wartości powinny być równe). Jeżeli poprawnie wczytamy dane do arkusza kalkulacyjnego MUS, to odpowiedni wykres radarowy zostanie wygenerowany automatycznie.

Rycina 8. Przykładowy wykres radarowy sieci współpracy (9 departamentów)



Źródło: dane empiryczne z badania MUS.

Na podstawie tak opracowanego wykresu w łatwy sposób możemy zidentyfikować różne typy komórek organizacyjnych. Przede wszystkim możemy popatrzeć, jak poszczególne departamenty mają się w odniesieniu do średniej. Na przykład warto zadać sobie pytanie, czy dla danego departamentu mniejsze zaangażowani we współpracę jest uzasadnione. Ponadto powinniśmy zwrócić uwagę na miejsca, gdzie występuje duża różnica między wartościami przychodzącą i wychodzącą. W tym przypadku powinno się rozważyć pytanie, czy to, że departament postrzegany jako ważny partner współpracy (wysoka wartość intensywności

„współpracy przychodzącej”) sam ocenia współpracę z innymi departamentami jako mniej intensywną (niska/nieższa wartość intensywności „współpracy wychodzącej”), może wpływać na jakość jego pracy, w tym współpracy z innymi departamentami.

WAŻNE: Interpretacja wykresu radarowego ---

Informacja o poziomie współpracy jest bardziej znacząca (a także łatwiejsza do interpretacji) jeżeli możemy przeprowadzić analizy porównawcze. Dlatego też powinniśmy zwracać uwagę na różnice między departamentami, ale także odnosić nasze wyniki do średniej dla całej organizacji lub innych organizacji (w przypadku MUS możliwe są porównania między różnymi ministerstwami). Potencjalnie najbardziej owocne może być jednak porównywanie zmian intensywności współpracy w czasie, tzn. zestawianie wyników kolejnych badań. W tym przypadku musimy jednak uważać na ewentualne zmiany struktury organizacyjnej, które mogły nastąpić pomiędzy poszczególnymi diagnozami. Przykładowo, połączenie departamentów w ramach organizacji nie tylko zmniejszy ich ogólną liczbę (czyli nie będzie można porównywać dokładnie tych samych jednostek), lecz także może wpłynąć na średni poziom współpracy w organizacji (np. w przypadku połączenia bardzo intensywnie współpracujących departamentów, intensywniej niż pozostałych, z dużym prawdopodobieństwem przełoży się na obniżenie średniej wartości intensywności współpracy dla całej organizacji).

2.3.

Procedura analizy wywiadów

W dwóch wcześniejszych etapach naszej analizy pracowaliśmy na danych ilościowych (wyniki ankiety oraz analiza sieci). Teraz przeprowadzimy analizę danych jakościowych.

W czym taka analiza będzie pomocna? Po pierwsze, rozbudujemy naszą wiedzę płynącą z wcześniejszych badań ilościowych. Ankiety odzwierciedlają pewien uproszczony model badawczy, jaki stosujemy do analizy rzeczywistości panującej w naszej instytucji. Dlatego przeprowadzając wywiady pogłębione, mamy szansę pozyskać informacje, których ankieta nie wychwyciła. Po drugie, i to jest dla nas ważniejsze, badania jakościowe stwarzają możliwość pogłębienia i uzupełnienia wiedzy na temat przyczyn stanu rzeczy, jaki udało nam się naszkicować. Po trzecie, badania jakościowe są formą walidacji badań ilościowych – sprawdzamy wcześniej pozyskane informacje, weryfikujemy ich rzeczywistą wartość (zgodnie z regułą triangulacji). Po czwarte, na tym etapie badania możemy zidentyfikować i opisać przykłady dobrych praktyk, które występują w niektórych komórkach i są na tyle wartościowe, by wprowadzać je w całym departamencie lub ministerstwie.

Jak będziemy postępować? Przeprowadzimy sekwencję działań, która pozwoli nam z nieustrukturyzowanych, rozproszonych informacji uzyskać ważną, ciekawą wiedzę, będącą jednym z fundamentów procesu uczenia się naszej organizacji.

**Drogę, którą przejdziemy,
można podzielić na kilka kroków:**

Krok 1. Przygotowanie materiału do analizy: od nieustrukturyzowanej informacji do materiału badawczego

Krok 2. Kodowanie: od materiału badawczego do ustrukturyzowanej informacji

Krok 3. Analiza i interpretacja: od ustrukturyzowanej informacji do wiedzy

Krok 4. Formułowanie wniosków: od wiedzy do uczenia się

Krok 1.
**Przygotowanie materiału do analizy –
od nieustrukturyzowanej informacji
do materiału badawczego**

Naszym pierwszym działaniem będzie przejście od nieustrukturyzowanej informacji do materiału badawczego. Jest to krok, który możemy określić mianem technicznego – chodzi o przygotowanie materiału w taki sposób, aby jak najłatwiej prowadzić dalsze analizy. Ta nieustrukturyzowana informacja to wszystkie doświadczenia, obserwacje, odczucia i przemyślenia osób zatrudnionych w departamencie lub całym ministerstwie, które badamy. Pracownicy instytucji (dyrektorzy, naczelnicy, pracownicy wydziałów) to osoby, które najlepiej znają swoje ministerstwo czy departament. Na co dzień ich ogromna wiedza znajduje się jednak w formie rozproszonej – kolejne doświadczenia prowadzą do gromadzenia nowych przemyśleń i refleksji, ale nadmiar codziennych obowiązków często sprawia, że ten zasób pozostaje ukryty. Nie jest nigdzie gromadzony ani przetwarzany. Przeprowadzając wywiady pogłębione zgodnie z opisem ze wcześniejszego rozdziału książki, uczyniliśmy pierwszy krok na drodze do utrwalenia tej wiedzy.

Dysponujemy już nagranyymi wywiadami – co robimy dalej? Badacze z kręgu etnografów, antropologów kultury, socjologów, psychologów

często dokonują analizy tych nagrań (nie tylko dźwiękowych, lecz często także filmów). W naszym przypadku takie kwestie, jak z mimika i gesty respondenta, ton głosu, sposób zachowywania się w przestrzeni nie są aż tak ważne, jak w innych badaniach. My szukamy przede wszystkim treści wypowiedzi. Dlatego stajemy przed pytaniem, czy z przeprowadzonych wywiadów stworzyć jedynie notatki badawcze, czy też pełne transkrypcje. Oba rozwiązania mają mocne i słabe punkty. Po pierwsze: przygotowując notatki, dokonujemy już pierwszej analizy danych – odrzucamy to, co wydaje nam się nieistotne, syntetyzujemy wypowiedzi respondentów, upraszczamy i skracamy materiał. Notatka jest już więc częściowo ustrukturyzowaną informacją. Przygotowanie notatek pozwala jednak oszczędzić czas zarówno na etapie ich tworzenia, jak i w kolejnym kroku (mamy po prostu mniej tekstu do czytania).

INFORMACJE DODATKOWE: Koszty transkrypcji

Notatki lub transkrypcje możemy przygotować sami, jednak jest to zajęcie czasochłonne. Jeżeli dysponujemy środkami finansowymi, lepiej zlecić to zadanie wyspecjalizowanej firmie. W zależności od liczby przekazanych wywiadów, ich długości i czasu realizacji transkrypcji, koszt jednej strony (1800 znaków ze spącjami) waha się od 5 do 10 zł. Cena transkrypcji godzinnego wywiadu wyniesie więc od 150 do 300 zł.

89

Transkrypcja to wierny zapis tego, jak przebiegała rozmowa. Znajduje się w niej wszystko, co powiedział respondent. W niniejszym Poradniku przyjęto, że pracujemy na transkrypcjach, a nie notatkach – stawiamy na większy zasób informacji i sami odsiewamy to, co wydaje nam się zbędne.

Przykład: Różnica między notatką a transkrypcją

Transkrypcja wywiadu

Moderator: „Jakby Pani oceniła koordynację działań między departamentami w ramach ministerstwa?”

Respondent: „Hmm, trudno powiedzieć... nie mam punktu odniesienia. Trudno mi to porównać statystycznie do jakichś danych, których nie mam.

Natomiast... myślę, że to jest, ja oceniam tę współpracę, znaczy inaczej... ona moich potrzeb nie spełnia. Uważam, że jest słaba, aczkolwiek powodów, dlaczego tak jest, jest dużo. Niekoniecznie powodem jest brak woli współpracy, tylko generalnie współpraca jest częścią systemu zarządzania całą instytucją. Powinny być takie procedury, takie systemy, które wymuszają różne czynności, ale też ten czynnik ludzki jest ważny. Uważam, że to jest... nie powiedziałabym, że jest jakoś szczególnie źle w tym zakresie. Na pewno widzę wolę współpracy bardzo wielu osób, natomiast nieumiejętność współpracy jest też ogromna. Ja na przykład nie cierpię współpracować z nikim. Moje doświadczenia we współpracy z innymi komórkami są głównie negatywne. To znaczy słowo współpraca kojarzy mi się z rozmywaniem odpowiedzialności – jeżeli są dwie osoby wyznaczone do czegoś, to każda uważa, że to druga osoba powinna robić. Ja tego nigdy nie stosuję w zarządzaniu, to znaczy zawsze jest jedna osoba odpowiedzialna za całość, która ma zespół z wyznaczonymi konkretnymi rolami. Nie wierzę w taki system, że sobie idźcie i ułóżcie role sami”.

Notatka z wywiadu

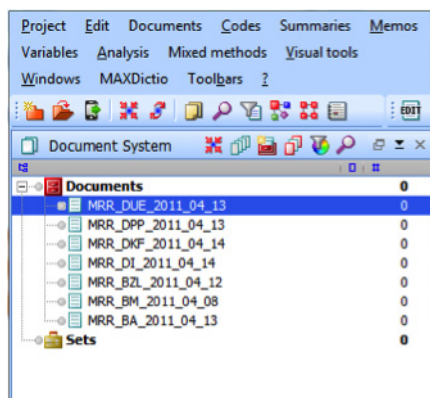
Ocena koordynacji działań między departamentami ministerstwa

Respondent nie ma punktu odniesienia do obiektywnych statystyk. Ogólna ocena współpracy w ramach ministerstwa jest negatywna (nie-satysfakcjonująca w kontekście oczekiwań respondenta). Wskazano kilka przyczyn: nieumiejętność współpracy mimo nawet dobrej woli pracowników, rozmywanie odpowiedzialności, brak systemowych mechanizmów współpracy niwelujących czynnik ludzki. Respondent ma negatywne doświadczenia współpracy, preferuje styl delegacji odpowiedzialności do konkretnych osób i rozliczania konkretnych osób/zespołów, zamiast współpracy, która wiąże się z odpowiedzialnością zbiorową.

Gdy dysponujemy już wszystkimi transkrypcjami, istotne jest nadanie plikom odpowiednich, uporządkowanych nazw. To bardzo istotne zwłaszcza w sytuacji, w której dokonujemy analizy większej partii transkrypcji. Jednoznaczny i spójny system nazywania plików z zapisanymi transkrypcjami ułatwi nam etap późniejszych analiz. W komunikacji wewnątrz instytucji często używamy skrótów nazw departamentów, zamiast w pełnym

brzmieniu. Jeżeli dobrze znamy te skróty, możemy się posłużyć właśnie nimi w oznaczaniu transkrypcji z przedstawicielami poszczególnych departamentów. Warto też w nazwie wpisać datę przeprowadzenia wywiadu.

Przykład: Lista uporządkowanych transkrypcji wywiadów przeprowadzonych w 2011 roku z dyrektorami departamentów w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego⁸



Źródło: analizy MUS z wykorzystaniem programu MAXQDA

91

Krok 2

Kodowanie – od materiału badawczego do ustrukturyzowanej informacji

W drugim kroku przeprowadzimy proces selekcji informacji, ich porządkowania i kategoryzowania. Nasze działania przypominać będą nieco pracę baśniowego Kopciuszka odsiewającego mak – spośród dużego zasobu informacji wybierzemy tylko te, które są istotne w tym badaniu. Postaramy się też uporządkować i skategoryzować ważne dla nas bloki tekstu (zdania, akapity – dłuższe wypowiedzi). Co osiągniemy dzięki tej pracy? Przede wszystkim zyskamy pewność, że późniejsza analiza opiera się na wiarygodnych przesłankach. Często analizie jakościowej zarzuca się, że jest ona bardziej podobna do opowiadania „historyjek” lub anegdot. Tak jest, jeżeli nie przeprowadzimy solidnej pracy ze zgromadzonym tekstem. W naszym przypadku więc uczynimy wszystko, aby analiza miała charakter możliwie systematyczny i rygorystyczny – to pozwoli

nam uogólniać wnioski, a nie tylko dostarczyć ciekawych cytatów do wcześniejszych analiz ilościowych.

Na początku powinniśmy poznać materiał badawczy. Dlatego najpierw uważnie czytamy wszystkie zgromadzone transkrypcje, aby wstępnie zorientować się, jakie wypowiedzi się pojawiają, wychwycić pierwsze powtarzające się obserwacje, wstępnie ocenić, czy więcej ma charakter negatywny, czy pozytywny. Czas potrzebny na tę wstępną lekturę zależy od tego, jak wiele wywiadów przeprowadziliśmy i jak obszerne są transkrypcje.

Po przeczytaniu wywiadów przechodzimy do etapu redukcji zgromadzonego materiału. Transkrypcje to zapis swobodnych wypowiedzi respondentów. Odpowiadając na pytania, zapewne urywali zdania, powtarzali pewne treści. Ponieważ mogli się wypowiadać swobodnie, w naszych transkrypcjach wiele będzie też dygresji bądź informacji, które nie są nam potrzebne. Wszystkie te zbędne i niepotrzebne treści powinniśmy odsiać.

WAŻNE: Kopie pierwotnych transkrypcji

Pamiętajmy, aby przed przejściem do porządkowania materiału badawczego zachować kopie pierwotnych transkrypcji, by w razie potrzeby móc wrócić do bazowego materiału.

Przy usuwaniu kwestii powtarzających się powinniśmy zachować czujność – jeżeli coś powtarza się w kilku wywiadach (w wypowiedziach kilku osób), to nie jest to po prostu nadmiar (redundancja). Jest to istotna informacja – coś jest na tyle ważne, ciekawe (a może problematyczne bądź bulwersujące), że parę osób o tym mówi.

Po redukcji przechodzimy do kategoryzowania/kodowania treści. Możemy do tego wykorzystać jeden z wielu dostępnych na rynku programów komputerowych. Istnieją proste, darmowe programy, wersje internetowe, ale też bardzo złożone (i niestety drogie) pakiety analityczne. Do prostych analiz w zupełności wystarczą tanie oprogramowania on-line bądź uproszczone, darmowe wersje bardziej zaawansowanych pakietów. Pamiętajmy, że nawet wybierając opcję przeprowadzenia wywiadów z dyrekcją wszystkich departamentów ministerstwa, proces kodowania i porządkowania danych nie powinien nam zająć więcej niż 2–3 tygodnie. Możemy więc spokojnie skorzystać z bezpłatnych, 30-dniowych wersji najbardziej nawet zaawansowanych programów.

INFORMACJE DODATKOWE:

Lista programów do komputerowej analizy tekstu

- Atlas TI;
- Dedoose (narzędzie on-line, koszt rocznej subskrypcji ok. 600 zł);
- NVivo;
- MAXQDA (ok. 4 tys. zł za pełną wersję programu);
- QDA Miner Lite (narzędzie bezpłatne w wersji podstawowej);
- HyperResearch;
- STADT (bezpłatne narzędzie stworzone przez Polkę w ramach pracy dyplomowej);

Programy komercyjne (MaxQda, Atlas, NVivo) są intuicyjne i łatwe w obsłudze. Wystarczy 2–3 dni, aby zapoznać się z możliwościami i funkcjami. Poznanie tych funkcji ułatwią nam dostępne za darmo w Internecie poradniki, filmy instruktażowe, a nawet webinaria (seminaria internetowe), na których producenci za darmo udzielają rad i odpowiadają na pytania użytkowników.

Kodowanie możemy porównać do powszechnie stosowanego w internecie „tagowania”. Kodujemy, czyli oznaczamy fragmenty tekstu. Zaznaczamy słowa, zdania, czasami większe partie i przypisujemy im znaczenie – kategoryzujemy to, co mówili nasi respondenci. To jest kluczowe zadanie w analizie.

W celu zachowania systematyczności i uporządkowania, musimy jasno określić, jakie warunki ma spełnić fragment, aby został „zakodowany” danym kodem. Jednocześnie musimy być też świadomi, dlaczego inne fragmenty, które brzmią podobnie, jednak takim kodem nie powinny zostać oznaczone (pamiętajmy, że jeden fragment możemy zakodować nawet kilkoma kodami – trzeba jednak dążyć do minimalizowania wieloznaczności – kodowanie to przechodzenie od chaosu do porządku).

Przykład: zakodowany fragment wywiadu z dyrektorem jednego z departamentów

128 B: Skąd czerpie pani i pracownicy pani departamentu informacje na temat tego jak sprawnie powinien funkcjonować departament, jak powinna wyglądać organizacja pracy w departamencie.

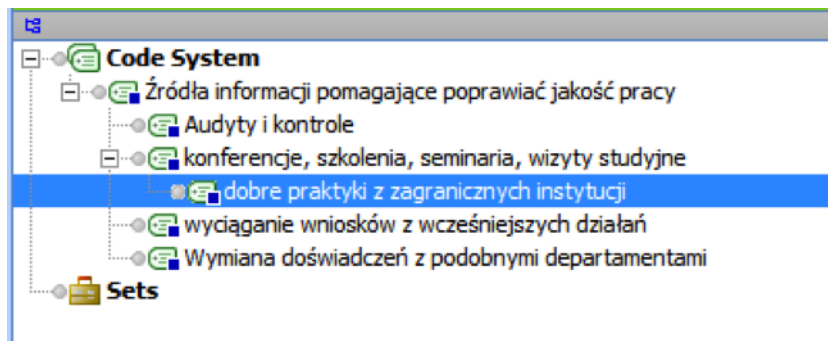
129 R: Po pierwsze, z książek na ten temat. Po drugie, z błędów, które popełniamy tzn. chcemy nie popełniać błędów, które popełnialiśmy, więc wiele błędów skłania nas do tego, żeby zmieniać nasze sposoby pracy. Wiemy już co jest złe, to potem zostaje już tylko pomyśleć jak to zrobić, czyli uczenie się na błędach. To jest źródło numer 1. Książki nie są numerem 1, błędy to jest numer 1 w naszej pracy. Staramy się pozyskiwać dane z podobnych do nas departamentów. Staramy się kontaktować z innymi departamentami, jak oni to robią, jak pewne rzeczy robią. Są podobne departamenty – nie wiem czy pan będzie w MRR miał ankiety? – tam jest też taki Departament Promocji. Kiedyś, przed realizacją jednego z projektów się z nimi spotkałam, oni byli chętni się podzielić doświadczeniem, i to doświadczenie było dla nas bardzo ważne. Dużo na pomogli. ... więc szukanie podobieństw, podobnych pól w innych ministerstwach to jest. ... Czy też w NGO-sach, czyli poszukiwanie informacji u partnerów, to jest kolejna droga. Czy też poszukiwanie informacji za granicą. Jak jeździmy za granicę to też jesteśmy przed. ... Ja byłam w te wakacje na takim stypendium w Singapurze dotyczącym zarządzania środowiskiem w Singapurze i to było potężne, potężne, potężna źródło inspiracji, wiedzy – taka wizyta studyjna.

130 Jeździmy na wizyty studyjne, chociażby w ramach procesu prezydenckiego jest możliwość sfinansowania wizyt studyjnych. I departament był, to znaczy poszczególne osoby były już na trzech takich wizytach studyjnych, teraz będzie czwarta. To też może być standard i... to jest dosyć droga czynność, ale wizyty studyjne to jest kolejne źródło. Też szkolenia,

Jak widać w powyższym przykładzie, kody nie muszą być wyszukiwanymi określeniami bądź definicjami naukowymi. W kodowaniu chodzi o syntetyczne, ale jasne i zrozumiałe uchwycenie tego, co przekazują odbiorcy. Starajmy się więc korzystać z łatwych i wymownych określeń. Jeżeli kodowanie przeprowadza więcej niż jedna osoba, należy zadbać o przystawalność kodów – tj. sprawdzić, czy różne osoby kodują te same treści w ten sam sposób. Poza rozmowami i stworzeniem jasnych definicji kodów pomocą będą programy analityczne, które pozwalają ocenić stopień przystawalności tego, jak różne osoby oznaczają wybrane fragmenty.

Kody nie są indywidualnymi, oderwanymi elementami. Tworzą strukturę, system. Powyższy, przykładowy fragment dotyczy źródeł informacji na temat możliwych usprawnień działania departamentu. Zakodowane treści odnoszące się do tych samych elementów warto połączyć w jedną grupę, co zobrazowano w kolejnym przykładzie.

Przykład: Struktura kodów dotyczących źródeł informacji poprawiających jakość pracy



Pamiętajmy, że to my, jako osoby kodujące, wyznaczamy zasady kodowania konkretnego materiału badawczego. Od nich zależy, czy pozyskane później wnioski będą opierały się na silnych, wiarygodnych przesłankach. Warto, abyśmy udokumentowali nasz proces analityczny (np. krótko opisując definicje poszczególnych kodów lub wskazując czynniki, które sprawiały, że dane treści przypisywaliśmy do konkretnych kodów). To ważne z punktu widzenia prezentacji wyników na szerszym forum – zawsze powinniśmy być gotowi w sposób jasny przedstawić nasze wybory badawcze, uzasadnić je i w prosty sposób pokazać ścieżkę, która doprowadziła nas od materiału badawczego do wniosków.

95

WAŻNE: Indukcyjne lub dedukcyjne kodowanie treści

Możemy przyjąć dwa podejścia do kodowania treści: indukcyjne lub dedukcyjne.

W podejściu indukcyjnym zaczynamy kodowanie od zgromadzonego materiału. Czytając poszczególne zdania, akapity, większe fragmenty – budujemy nasze kody (kategorie badawcze). Tworzymy matrycę interpretacyjną „od dołu”, od pogłębionej, systematycznej analizy tekstu. Jesteśmy otwarci, szukamy wielu różnych wątków, które mogą się pojawić.

W podejściu dedukcyjnym, czytając materiał badawczy, staramy się w nim odnaleźć fragmenty, które wpisują się we wcześniej przez nas stworzone kategorie (wnioski płynące z poprzednich analiz, przyjęte modele badawcze czy koncepcje teoretyczne). W takim podejściu dysponujemy już określonymi kodami, zanim poznamy tekst. To właśnie

podejście warto zastosować w analizie opartej na wynikach projektu Ministerstwa Uczącej Sie. Aby zachować przystawalność analizy ilościowej i jakościowej, w kodowaniu powinniśmy wykorzystać następujące kategorie analityczne składające się na model badawczy MUS:

A. Procesy uczenia się

- Impulsy
- Refleksja
- Wiedza
- Adaptacja

B. Determinanty

- Kadry
- Zespoły
- Kierownictwo
- Zasoby

C. Dobre praktyki

D. Inne ciekawe obserwacje

W Aneksie 4 znajduje się przykładowy szablon kodów, który można zastosować do uporządkowania treści zawartych w wywiadach przeprowadzonych w konkretnym departamencie bądź całym ministerstwie.

Kodowanie to proces powtarzający się (iteratywny). Nie wystarczy raz przeczytać wszystkich transkrypcji i zakodować treści. Czytając ponownie, staramy się łączyć kody w grupy, upraszczać, przenosić zakodowane teksty z jednych kodów do innych. Kończymy ten proces w chwili, gdy uznamy, że oznaczyliśmy już wszystkie ważne fragmenty, i że udało nam się zredukować nadmiar kodów tylko do takiego poziomu, w którym poszczególne niosą inny zasób wiedzy. Ten etap naukowcy określają mianem „nasylenia informacjami”, czyli saturacją danych.

Krok 3

Analiza i interpretacja – od ustrukturyzowanej informacji do wiedzy

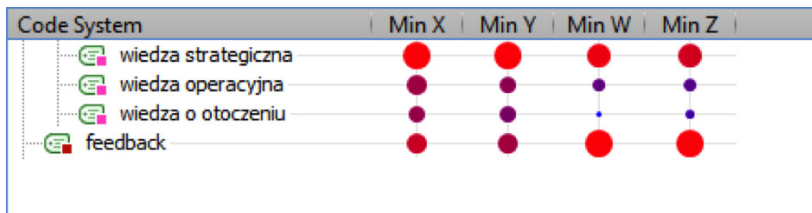
Po zredukowaniu i uporządkowaniu materiału badawczego przechodzimy do bardzo ważnego kroku, czyli interpretacji i analizy. To właśnie w tym kroku postaramy się wyciągnąć wnioski ze zgromadzonych informacji – zbudować wiedzę, która będzie pomocna w dalszym procesie poprawy mechanizmów uczenia się naszej organizacji.

Nie istnieje jeden, obowiązujący wszystkich szablon lub wzór analiz. Postępujemy tak, aby dowiedzieć się jak najwięcej – stawiamy ważne dla nas pytania i szukamy na nie odpowiedzi. Pytania będą dotyczyły w pierwszej kolejności liczebności pojawiających się kwestii. Sprawdzamy, o jakich elementach naszego modelu badawczego respondenci mówili najczęściej. Częstotliwość występowania tematów jest znakiem ich ważności w odczuciu rozmówców. Możemy stworzyć hierarchię tematów i zagadnień, które wydają się najważniejsze. Wykorzystując przedstawione wcześniej programy komputerowe, bez problemu wygenerujemy proste statystyki, dzięki którym pokażemy, jak często występują fragmenty zakodowane w konkretny sposób (częstotliwość) lub jak rozległe są obszary tekstu zakodowane w ten sposób.

To ułatwi nam ocenę materiału, zwłaszcza obszernego, składającego się z wielu transkrypcji. Pamiętajmy, że częstotliwość możemy rozpatrywać na poziomie całego materiału badawczego (to znaczy które kategorie pojawiają się najczęściej) lub na poziomie jednej tylko kategorii kodów, np. odnośnie do kadr (jakie problemy, obserwacje dotyczące jedynie kwestii kadr pojawiają się najczęściej).

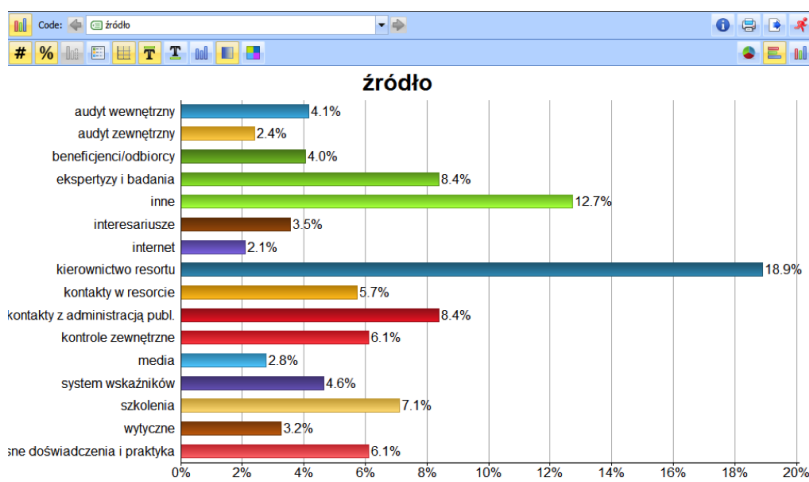
Przykład: Transformacja danych jakościowych (zakodowanych fragmentów) w dane ilościowe

Częstotliwość uzyskiwania poszczególnych typów wiedzy w badanych ministerstwach



Źródło: opracowanie Jakub Rok i Karol Olejniczak

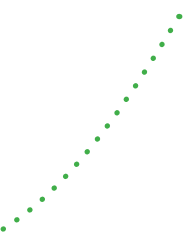
Najczęstsze źródła informacji zwrotnej na temat działalności departamentu



Źródło: opracowanie Jakub Rok i Karol Olejniczak

Po sporządzeniu listy najczęstszych (najważniejszych) tematów możemy przejść do analizy relacji między kodami. Zastanawiamy się nad tym, jakie są wzajemne relacje między zakodowanymi treściami. Czy wynika z nich, że nasi respondenci są zgodni, czy mają odmienne zdanie, np.

na temat procesów uczenia się? Czy wszyscy wskazują te same problemy, wyzwania (np. są zgodni, że problemem jest słaba jakość badań ewaluacyjnych)? Czy wskazują na podobne źródła problemów lub sukcesów? Czy oceny (np. stylów kierowania) są jednolite, czy może istnieją wyraźne różnice? Możemy w tym celu stworzyć matrycę kodów. Wykorzystując tę prostą technikę, sprawdzamy, jakie grupy respondentów oceniają pozytywnie/negatywnie konkretne zjawiska – np. porównujemy wypowiedzi grupy dyrektorów i naczelników na temat wykorzystywania raportów i ewaluacji w poprawianiu funkcjonowania pracy instytucji. Czy te głosy są tożsame, czy przeciwstawne? Czy dominuje jakiś spójny obraz? Jakie czynniki mogą na ten obraz wpływać?



W kolejnym działaniu spróbujemy spojrzeć na nasze kody w taki sposób, aby budować relacje przyczynowo-skutkowe. Sprawdźmy, czy da się powiązać np. problemy z dostępem do baz danych ze sprawnością odbierania zewnętrznych impulsów na temat pracy departamentu? Postarajmy się np. zestawić opinie na temat jakości kadr (np. zdolności krytycznego myślenia) z opiniami dotyczącymi efektywności procesu adaptacji. Czy możemy stworzyć jakieś powiązania? Czy widzimy jednoznaczne relacje między różnymi kodami? Czy istnieją mechanizmy, których nie można było zauważyć na poziomie badania ilościowego?

W interpretacjach wyników wracamy cały czas do pytań badawczych, które sobie stawiamy. To one są naszym punktem odniesienia. Starajmy się także unikać nadinterpretacji. Jeżeli nie jesteśmy w stanie znaleźć odpowiedzi na jakieś pytanie, możemy wrócić do etapu gromadzenia informacji (dopytać respondentów o jakąś kwestię, poszukać informacji w dokumentach bądź innych analizach). Możemy też wrócić do etapu kodowania – na bazie wniosków z interpretacji inaczej oznaczyć jakieś fragmenty bądź usunąć je z naszego zbioru.

Zbliżając się do końca analiz, powinniśmy wybrać zestaw głównych wniosków, które wyniesiemy z całego procesu. Wybierając je, powinniśmy unikać nadmiernej generalizacji i potwierdzania za wszelką cenę naszych założeń. Zamykając ten etap, powinniśmy sobie odpowiedzieć na następujące pytania: jakie są ograniczenia naszej analizy? Czego nie jesteśmy w stanie na jej podstawie powiedzieć? Postarajmy się też nie ograniczać do jednoznacznych interpretacji – zastanówmy się, czy istnieją jakieś alternatywne możliwości odczytania (zinterpretowania) naszych danych?

Istotne jest także, abyśmy w naszych analizach starali się łączyć informacje płynące z badania ilościowego (wyniki ankiety) z badaniem

jakościowym (wywiady). W ten sposób obiektywne dane statystyczne wyrażone liczbami możemy wzbogacić o opowieści, historie, konkretne przykłady pozwalające nam lepiej zrozumieć dany element. Wykorzystanie obu źródeł danych pozwala osiągnąć efekt komplementarności – uzupełniamy luki, minimalizujemy słabe strony poszczególnych metod badawczych, jednocześnie nie tracąc ich silnych stron.

Dodatkowo warto zadbać o to, aby podczas badania wywiadów zidentyfikować dobre praktyki (być może też problemy/wyzwania, które trzeba podjąć). Potraktujmy zgromadzony materiał jako bogate źródło inspiracji i pomysłów, które wykorzystamy w działaniach naprawczych.

Krok 4

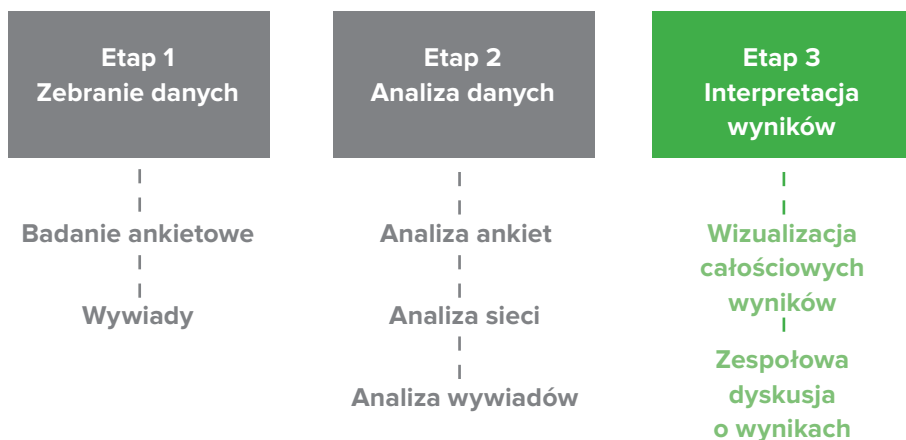
Formułowanie wniosków – od wiedzy do uczenia się

To krok, który stanowi przejście od naszej analizy do dalszej części pracy związanej z poprawianiem jakości mechanizmów uczenia się. Dzięki przejściu poprzednich kroków stworzyliśmy pewien zasób wiedzy – zestaw wniosków, które musimy teraz zestawić ze wcześniejszymi badaniami (analiza ilościowa, analiza sieci). Czy nasze refleksje z analizy jakościowej pokrywają się z obrazem wynikającym z wcześniejszych części badań? Czy uzupełniają analizę danych ilościowych i analizę sieci o jakieś ważne wnioski? Czy mówią nam coś o przyczynach występowania stanu, jaki został zobrazowany wcześniejszymi badaniami? Jeżeli pojawiają się jakieś istotne różnice, to jaka może być ich przyczyna?

O wszystkich wnioskach będziemy dyskutować na forum departamentu lub ministerstwa. Dalsze działania związane z dyskusją opisane zostały w kolejnych fragmentach poradnika.

ETAP 3

Interpretacja wyników

Rycina 9. Przebieg diagnozy MUS – ETAP 3: interpretacja wyników

Celem ostatniego etapu jest interpretacja wyników i przełożenie ich na działania organizacji. Dyskusja obejmuje zespołową ocenę otrzymanych wyników, zidentyfikowanie przyczyn oraz wstępne zebranie pomysłów na działania wzmacniające uczenie się organizacji.

Działania, które prowadzimy w etapie 3, to:

- wizualizacja wyników analiz w formie zintegrowanego modelu;
- przeprowadzenie dyskusji z udziałem kierownictwa i pracowników.

Żeby dobrze wykonać te działania, będziemy potrzebować kilku rzeczy. Ich listę przedstawiono we Wprowadzeniu w tabeli 4.

Dzięki etapowi 3, nasza organizacja otrzyma dwie rzeczy.

Po pierwsze, będzie to całościowy obraz uczenia się organizacji wraz z punktami odniesienia do porównań i autooceny. To mocna baza do merytorycznej dyskusji nad stanem i perspektywami usprawniania organizacji.

Po drugie, będą to oparte na dowodach i konsensusie pomysły i wnioski dotyczące działań wzmacniających mechanizm uczenia się i poprawiających działanie organizacji. Dzięki wspólnej debacie pomysły zyskają mocne podstawy do realizacji.

W zależności od wybranej opcji badania, dyskusje i wnioski mogą dotyczyć: całego ministerstwa i jego poszczególnych departamentów, jednego departamentu wraz z wydziałami, całości mechanizmu uczenia się lub tylko jego wybranych elementów.

3.1.

Wizualizacja całościowych wyników

Celem tego etapu jest przygotowanie całościowej wizualizacji wyników. Dzięki temu będziemy mogli przeprowadzić konstruktywną, opartą na danych, dyskusję na temat sytuacji organizacji oraz kierunku działań doskonalących. Do tego będziemy wykorzystywali pakiet Excel oraz specjalny szablon programu Prezi. Narzędzia te można pobrać ze strony: www.mus.edu.pl.

Zacznijmy od podsumowania, jakimi danymi dysponujemy po przejściu poprzednich etapów diagnozy. Ponieważ Poradnik poświęcony jest całościowej analizie uczenia się organizacji, w podsumowaniu dostępnych danych omawiamy tylko te dwie opcje badania, które swym zakresem obejmują wszystkie elementy Mechanizmu Uczenia Się (opcja A – całe ministerstwo jego i departamenty, opcja B – pojedyncze departamenty). Podsumowanie danych przedstawiają poniższe tabele.

Tabela 5. Zebrane dane i ich użyteczność – opcja A: ministerstwo i jego departamenty

Pozyskane dane	Źródło danych	Co nam dają
Wyniki poprzednich badań ankietowych MUS – wykonanych w innych ministerstwach.	Pliki Excel dostępne na stronie www.mus.edu.pl .	Dają nam punkt odniesienia. Możemy porównywać wyniki naszej organizacji do średniej polskiej administracji rządowej.
Wyniki bieżącej ankiety w naszym ministerstwie. Odpowiedzi udzielone przez pracowników na poszczególne pytania ankietowe (w sumie 100 pytań).	Dane pozyskane dzięki procedurze opisanej w rozdziałach 1.1 oraz 2.1 (kroki 1 i 2).	Pokazują nam natężenie kilkudziesięciu, bardzo szczegółowych zachowań i zjawisk organizacyjnych. Pokazują to zarówno dla całego ministerstwa jak i dla poszczególnych departamentów naszego ministerstwa.
Wyniki bieżącej ankiety w naszym ministerstwie. Odpowiedzi zagregowane w grupy elementów mechanizmu uczenia się, tzn. 10 elementów procesów i 15 elementów determinant.	Wyniki wygenerowane zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.1 (krok 3).	Pokazują nam intensywność występowania poszczególnych elementów mechanizmu uczenia się – zarówno procesów uczenia się, jak i determinant (czynników, które na te procesy wpływają). Intensywność tych zjawisk widzimy zarówno dla całego ministerstwa, jak i dla poszczególnych departamentów. Dostrzegamy więc różnice między departamentami w uczeniu się.
Wyniki analizy sieci.	Dane pozyskane dzięki przeprowadzeniu ankiety, wygenerowane dzięki procedurze opisanej w rozdziale 2.2.	Pokazują nam relacje współpracy i siłę powiązań między poszczególnymi departamentami naszego ministerstwa.
Jeśli badanie jest kolejnym z rzędu, to mamy także wyniki z dwóch momentów czasowych – badania poprzedniego (t1) oraz badania najnowszego (t2).	Analogicznie do wcześniejszych.	Pokazują nam dynamikę zmiany w czasie wszystkich elementów mechanizmu uczenia się pozwalają nam zrozumieć kontekst działania naszych departamentów i ich pracowników.
Wyniki analiz jakościowych wywiadów z kierownictwem departamentów ministerstwa.	Wyniki uzyskane zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.3.	Pozwalają wychwycić ciekawe praktyki na poziomie departamentów, dotyczące komunikacji, motywowania zespołu, pozyskiwania i gromadzenia wiedzy, oceny efektów pracy departamentu.

Tabela 6. Zebrane dane i ich użyteczność – opcja B: jeden lub kilka departamentów

Pozyskane dane	Źródło danych	Co nam dają
Wyniki poprzednich badań ankietowych MUS – wykonanych w innych ministerstwach.	Pliki excel dostępne na stronie www.mus.edu.pl .	Dają nam punkt odniesienia. Możemy porównywać wyniki naszej organizacji do średniej polskiej administracji rządowej.
Wyniki bieżącej ankiety w naszym departamencie. Odpowiedzi udzielone przez pracowników na poszczególne pytania ankietowe (100 pytań).	Dane pozyskane dzięki procedurze opisanej w rozdziałach 1.1. oraz 2.1. (kroki 1 i 2).	Pokazują nam natężenie kilkudziesięciu, bardzo szczegółowych zachowań i zjawisk organizacyjnych w naszym departamencie i jego wydziałach.
Wyniki bieżącej ankiety w naszym departamencie. Odpowiedzi zagregowane w grupy elementów mechanizmu uczenia się, tzn. 10 elementów procesów i 15 elementów determinant.	Wyniki wygenerowane zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.1 (krok 3).	Pokazują nam intensywność występowania poszczególnych elementów mechanizmu uczenia się – zarówno procesów uczenia się, jak i determinant (czynników, które na te procesy wpływają). Intensywność tych zjawisk widzimy dla całego departamentu.
Wyniki analizy sieci.	Dane pozyskane dzięki przeprowadzeniu ankiety, wygenerowane dzięki procedurze opisanej w rozdziale 2.2.	Pokazują nam relacje współpracy i siłę powiązań między poszczególnymi wydziałami naszego departamentu.
Jeśli badanie jest kolejnym z rzędu, to mamy także wyniki z dwóch momentów czasowych – badania poprzedniego (t1) oraz badania najnowszego (t2).	Analogicznie do wcześniejszych.	Pokazują nam dynamikę zmiany w czasie wszystkich elementów mechanizmu uczenia się.
Wyniki analiz jakościowych wywiadów z naczelnikami wydziałów naszego departamentu.	Wyniki uzyskane zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.3.	Pozwalają nam zrozumieć kontekst działania naszego departamentu, wydziałów i ich pracowników. Pozwalają wychwycić ciekawe praktyki na poziomie wydziałów naszego departamentu. Dotyczą one komunikacji, motywowania zespołu, pozyskiwania i gromadzenia wiedzy, oceny efektów pracy.

Wizualizacja tych zestawów danych obejmuje następujące kroki:

Krok 1. Wizualizacja pytań ankietowych – wykresy

Krok 2. Wizualizacja sytuacji całej organizacji

Krok 3. Dodatkowe porównania i trendy

Krok 4. Połączenie wszystkich wizualizacji

Przyjrzyjmy się teraz szczegółom tych działań.

Krok 1

Wizualizacja pytań ankietowych – wykresy

Wizualizacja wyników pytań ankietowych opiera się na prostym wykorzystaniu funkcji wykresów słupkowych w programie Excel. Z pliku Excel zawierającego zestawienie odpowiedzi na wszystkie pytania ankietowe (obliczone zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.1 – krok 2) przenosimy wyniki do nowego arkusza kalkulacyjnego. W dodatkowej kolumnie dodajemy wyniki poprzednich badań MUS.

Włączamy funkcję tworzenia wykresów i zaznaczamy wynik konkretnego pytania dla naszej organizacji oraz wynik średniej MUS dla tego samego pytania z poprzednich badań.

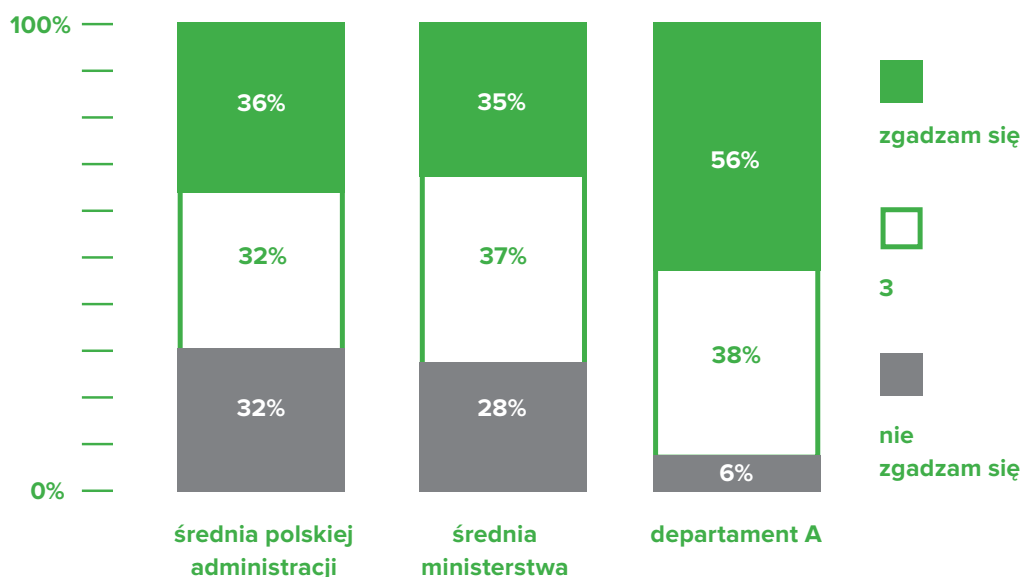
W przypadku badania A (porównaj: Wprowadzenie, ryc. 2), gdy tworzymy wykresy dla jednego z departamentów ministerstwa, mamy dodatkowy punkt porównań – średnią ministerstwa. W takim wypadku będziemy mieli trzy wykresy słupkowe obok siebie.

Czynność powtarzamy kolejno dla wszystkich pytań ankietowych. Jest to dość czasochłonna procedura, bo pytań mamy 100. Przygotowanie wszystkich wykresów zajmuje około 4 godz. pracy.

Przykładowy wykres przedstawiliśmy poniżej.

Przykład: Wykres z wynikiem pytania ankietowego.

Refleksja odgórna: 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.



Krok 2

Wizualizacja sytuacji organizacji – platforma Prezi

Platforma Prezi (www.prezi.com) to bezpłatne (w wersji podstawowej) oprogramowanie on-line, które umożliwia nam nieliniową prezentację i pokazywanie kwestii w sposób systemowy, to znaczy płynne przechodzenie od ogółów do szczegółów i odwrotnie.

Platformę Prezi w tym kroku wykorzystujemy do pokazania całości mechanizmu uczenia się i stanu jego głównych elementów. W projekcie MUS został przygotowany specjalny, interaktywny szablon ze wszystkimi elementami mechanizmu uczenia się. Link do niego jest dostępny na stronie www.mus.edu.pl. Tam też zamieszczono krótki film instruktażowy, jak krok po kroku przygotować i korzystać z wizualizacji Prezi.

Wyniki na platformę nanosimy ręcznie. Dane bierzmy z automatu liczącego wyniki ankiet. Dla każdego elementu mechanizmu uczenia się sprawdzamy wynik, a następnie nanosimy go w Prezi, kasując z liczników odpowiednią liczbę kropek. Na przykład, jeśli nasz departament ma poziom refleksji oddolnej 7, to z 10 punktów na licznikach kasujemy 3. Naniesienie wszystkich danych nie jest czasochłonne. Zajmuje nie więcej niż 20 min.

Możemy też dodatkowo użyć trójkątnych znaczników, po to by na licznikach zaznaczyć średnią wyników polskiej administracji (wziętą z danych bazowych MUS).

Dzięki temu otrzymujemy schemat z wynikami naszej organizacji – wszystkich elementów mechanizmu uczenia się (procesów i ich determinant).

Statyczny przykład takiej wizualizacji prezentuje rycina 10 (jej pusty szablon jest w Aneksie 5). Na platformie Prezi ta wizualizacja jest interaktywna, to znaczy będzie można oglądać szczegóły każdego z elementów modelu MUS (szerzej piszemy o tym w kroku 4).

Krok 3

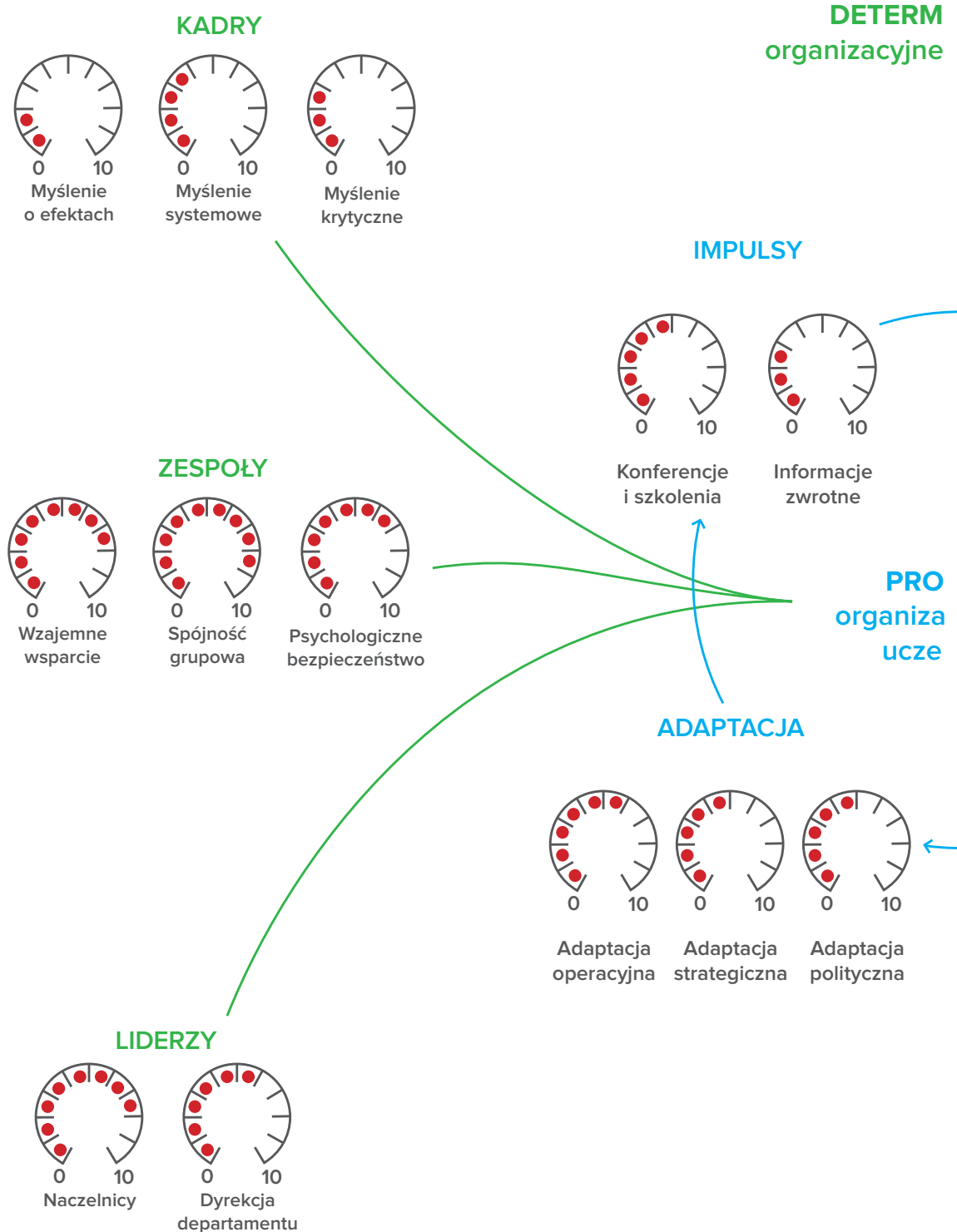
Dodatkowe porównania i trendy

Wykorzystanie opcji A (badanie całego ministerstwa i jego departamentów) lub powtórzenie badania w różnych momentach czasowych dają nam dodatkowe możliwości porównań: (1) porównania między departamentami, (2) porównania w czasie.

Porównania między departamentami są ważne dla kierownictwa całej instytucji. Chodzi o spojrzenie na całość organizacji: jednocześnie wszystkie departamenty i stan ich wszystkich elementów mechanizmu uczenia się (w sumie 24 elementy, bo relacje wewnętrzne są mierzone analizą sieci, niedającą się pokazać na skali 1–10).

Do wizualizacji takiego porównania używamy tzw. mapy ciepła. Można ją wykonać w zwykłym pakiecie Excel. Służy do tego funkcja formatowania warunkowego. Nazywa się tak dlatego, że w istocie określamy warunki, w jakich poszczególne komórki będą przybierały określony wygląd, np. że wartości powyżej 5 będą oznaczane na czerwono, a poniżej 3 na niebiesko (itd.). Aby skorzystać z tej funkcji, musimy zaznaczyć obszar (komórki), który chcemy „pokolorować”, a następnie wybieramy odpowiednią opcję z formatowania warunkowego (w nowszych wersjach Excela znajduje się ona na pasku narzędzi głównych, w polu „style”). Możemy wybrać jeden z predefiniowanych stylów formatowania warunkowego (to najłatwiejsze rozwiązanie) lub stworzyć własny styl wybierając opcję „nowa reguła”. Nasza mapa ciepła powinna być łatwa w odbiorze. Stosujemy zatem intuicyjne sposoby formatowania warunkowego, np. im większa wartość wskaźnika, tym bardziej nasycona barwa. Na rycinie 11 została umieszczona przykładowa mapa ciepła utworzona z wykorzystaniem formatowania warunkowego w programie Excel.

Rycina 10. Stan mechanizmu uczenia się – główny schemat Prezi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



INANTY go uczenia się

ZASOBY



Dostępność
opracowań
i informacji



Środki
finansowe

REFLEKSJA



Refleksja
odgórna



Refleksja
oddolna

CESY cyjnego nia się

PROCEDURY I ZWYCZAJE



System
referencyjny



Kodyfikacja
praktyk

WIEDZA



Wiedza
o otoczeniu



Wiedza
strategiczna



Wiedza
operacyjna

RELACJE Z OTOCZENIEM



Relacje
z dalszym
otoczeniem



Relacje
z bliższym
otoczeniem



Jakość
ekspertyz



Rycina 11. Przykład mapy ciepła – porównanie procesów MUS między departamentami ministerstwa

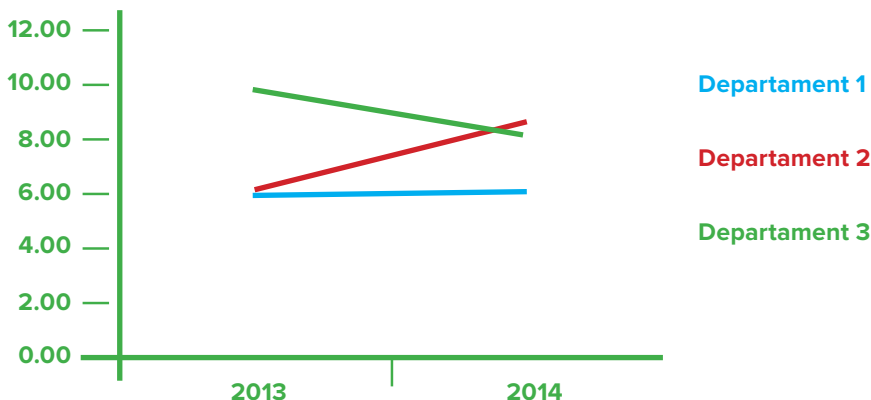
	Departament A	Departament B	Departament C	Departament D
Wiedza operacyjna	7.7	7.9	7.8	7.9
Wiedza strategiczna	7.1	7.4	7.0	7.1
Wiedza o otoczeniu	7.1	7.1	7.0	6.9
Refleksja oddolna	6.3	6.3	5.6	6.3
Refleksja odgórna	5.3	5.6	4.9	5.6
Adaptacja polityczna	5.4	5.2	5.2	4.8
Adaptacja strategiczna	5.0	5.2	4.7	5.1
Impulsy: konferencje i szkolenia	4.8	5.4	3.9	5.0
Adptacja operacyjna	4.6	4.9	4.5	4.6
Impulsy: Informacje zwrotne	3.3	3.8	3.4	4.4

Dzięki wizualizacji w formie mapy ciepła możemy szybko zidentyfikować najslabsze i najmocniejsze pola w całej organizacji. Na powyższym przykładzie widzimy słabość informacji zwrotnych i siłę wiedzy operacyjnej oraz słabość konferencji i szkoleń w departamencie C.

Drugi rodzaj porównań to te dokonane w czasie. Oczywiście, są one dostępne jedynie wtedy, jeśli dysponujemy co najmniej dwoma badaniami MUS naszej organizacji przeprowadzonymi w określonym odstępie czasowym.

Praktycznie wszystkie wizualizacje trendów możemy przygotować w programie Excel. Nowsze jego wersje pozwalają na tworzenie różnego rodzaju wykresów: do pokazania zmian w czasie wykorzystać możemy wykresy: słupkowy, liniowy, kolumnowy lub kropkowy. Zaletą korzystania z Excela przy wizualizacjach jest łatwość jego obsługi. Wadą – fakt, że dane pokazujemy w sposób statyczny: podczas spotkania omawiającego wyniki diagnozy w dyskusji możemy wykorzystać tylko kilka (kilkanaście) przygotowanych przez nas grafów. Ponadto, na jednym wykresie pokażemy albo dane dotyczące zagadnień szczegółowych albo ogólnych, bez możliwości jednoczesnego porównania danych z tych dwóch poziomów, co umożliwia nam program Prezi.

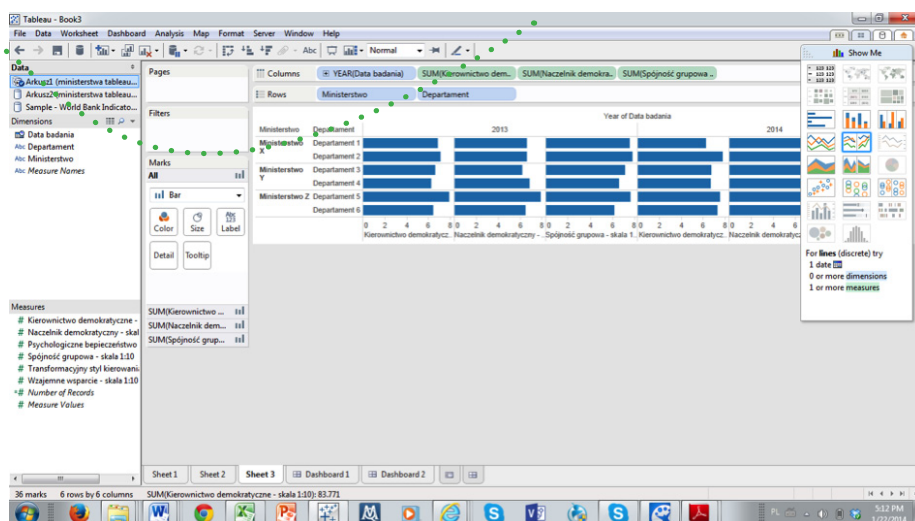
Rycina 12. Przykładowy wykres przygotowany w programie Excel: demokratyczny styl kierowania (skala 1:10) w trzech departamentach

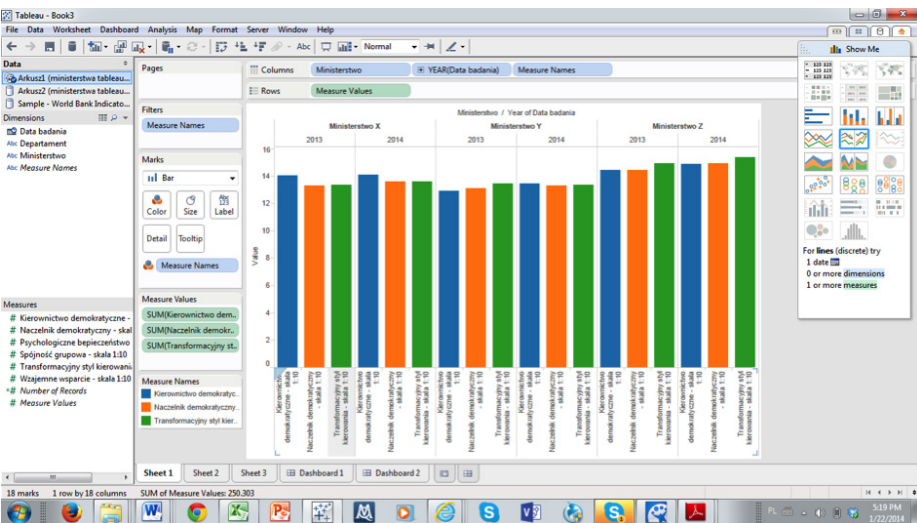
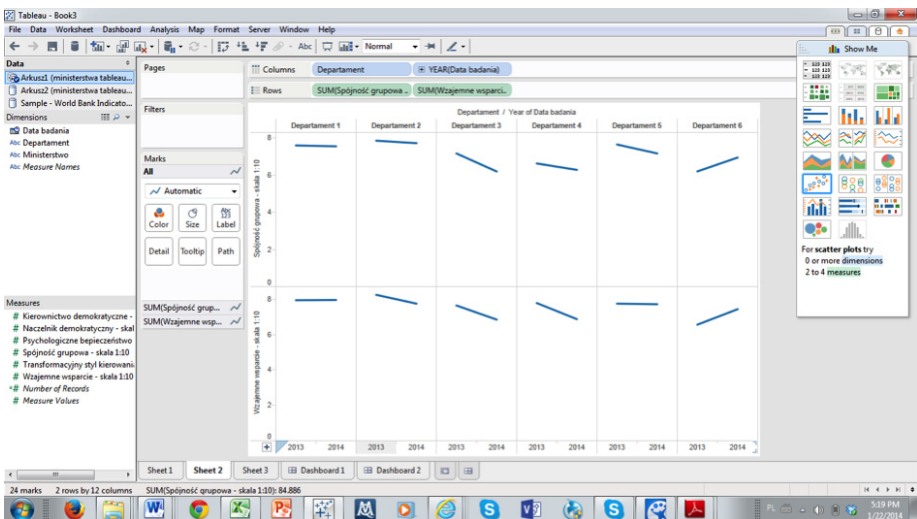


Do pokazania zmian poszczególnych czynników w czasie możemy także wykorzystać inne, bardziej profesjonalne oprogramowanie, jak np. Tableau. Do zalet prezentacji danych za pomocą specjalistycznych programów należy zaliczyć przejrzystość grafów, możliwość prezentowania porównań zmian interesujących nas elementów w trakcie dyskusji (dynamiczna prezentacja wyników diagnozy). Mając przygotowany arkusz z wynikami MUS w programie Tableau możemy na bieżąco – podczas spotkania poświęconego dyskusji nad wynikami – wizualizować omawiane kwestie i tym samym pomagać jego uczestnikom koncentrować się na faktach. Zaletą takiego oprogramowania jest to, że możemy dość łatwo dostosowywać prezentowane dane (i sposób ich prezentacji) do kierunku, w jakim podąża dyskusja (zgodnie z przywoływanymi w trakcie jej trwania argumentami i rodzącymi się pytaniami). Dla przykładu: jeżeli omawiany jest problem spadku spójności zespołu i jeden z uczestników spotkania wysuwa twierdzenie, że w związku z tym prawdopodobnie można spodziewać się także spadku bezpieczeństwa psychologicznego, osoba prezentująca wyniki badań jest w stanie natychmiast przedstawić na ekranie dwa wykresy liniowe: jeden dotyczący zmian w spadku spójności zespołu i (zaraz pod nim) drugi dotyczący zmian w poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego. Na kolejnej stronie pokazano przykład wizualizacji wybranych danych z badania MUS przy użyciu programu Tableau.

Przykład: Zaawansowane opcje porównań – program Tableau

Jednym z programów, które służą wizualizacji danych, jest Tableau. To program stosunkowo prosty w użyciu dzięki intuicyjnemu podejściu do użytkownika i możliwości importowania danych gromadzonych w Excelu (nie jest konieczne tworzenie oddzielnych baz danych). Przygotowanie danych w Excelu w wymaganym przez Tableau formacie może być dokonane dzięki specjalnej nakładce, która – po jej kliknięciu – automatycznie konwertuje zaznaczone przez nas rekordy, przygotowując je w ten sposób do użycia w Tableau. Tableau służy do prostego tworzenia wizualizacji za pomocą dużej liczby miar/wymiarów. Dzięki temu istnieje możliwość sprawnego analizowania wielu obszarów danych naraz. Koszt jednej licencji użytkownika oprogramowania to około 4 tys. zł.





Krok 4

Połączenie wszystkich wizualizacji

Ostatnim krokiem jest zintegrowanie wszystkich wizualizacji na interaktywnej platformie Prezi.

Tabela 7. Podsumowanie – jakimi wynikami i wizualizacjami dysponujemy

Wyniki	Źródło danych	Co nam dają
Wykresy z wynikami pojedynczych pytań ankietowych i porównaniem ze średnią polskich ministerstw oraz (w opcji A) średnią danego ministerstwa.	Pliki w formacie Excel (same dane) i PowerPoint (wykresy).	Dają nam punkt odniesienia. Możemy porównywać wyniki naszej organizacji ze średnią polskiej administracji rządowej.
Wyniki bieżącej ankiety w naszym departamencie. Odpowiedzi udzielone przez pracowników na poszczególne pytania ankietowe (100 pytań).	Dane pozyskane dzięki procedurze opisanej w rozdziałach 1.1 oraz 2.1 (krok 2).	Pokazują nam natężenie kilkudziesięciu bardzo szczegółowych zachowań i zjawisk organizacyjnych w naszym departamencie i jego wydziałach.
Wyniki obliczeń liczników (skala 1–10) dla wszystkich elementów MUS – procesów i determinant zagregowane w grupy elementów mechanizmu uczenia się, tzn. 10 elementów procesów i 15 elementów determinant.	Pliki PowerPoint z wykresami zawierającymi dane wygenerowane zgodnie z procedurą opisaną w rozdziale 2.1 (krok 3).	Pokazują nam intensywność występowania poszczególnych elementów mechanizmu uczenia się – zarówno procesów uczenia się, jak i determinant (czynników, które na te procesy wpływają). Intensywność tych zjawisk widzimy dla całego departamentu.
Wykres radarowy współpracy organizacji z innymi organizacjami będący wynikiem analizy sieci.	Plik Excel (dane pozyskane dzięki przeprowadzeniu ankiety, wygenerowane dzięki procedurze opisanej w rozdziale 2.2).	Pokazują nam relacje współpracy i siłę powiązań między poszczególnymi wydziałami naszego departamentu.
Mapa ciepła – w przypadku badania całego ministerstwa (opcja A).	Plik Excel z wykresem stworzonym na podstawie danych pozyskanych dzięki procedurze opisanej w rozdziałach 1.1 oraz 2.1 (krok 2).	Pozwala szybko zidentyfikować najślabsze i najmocniejsze pola w całej organizacji.

Wszystkie wykresy i ryciny przygotowane w krokach 1 i 3 etapu 3.1 powinniśmy wyeksportować z PowerPointa i Excela, zapisując je w formacie jpg lub – optymalnie – pdf. Chodzi o to, by były to pliki graficzne, ponieważ program Prezi akceptuje tylko taki format.

Na wyniki przygotowane w kroku 2 (obraz uczenia się w całej organizacji – szablon Prezi) nanosimy nasze wykresy z kroków 1 i 3 (porównania na poziomie pojedynczych pytań ankietowych i wszystkich departamentów). Każdy plik graficzny wykresu przenosimy do Prezi na zasadzie “przesuń – upuść”. Program Prezi umożliwia płynne importowanie plików grafik. Po każdym przeciągnięciu grafiki na pulpit z ryciną naszego mechanizmu uczenia się powinniśmy taką grafikę pomniejszyć, a następnie przesunąć pod właściwy licznik.

Najlepiej jeśli grafiki będziemy importować grupami (grupa wykresów pytań dotyczących konferencji szkoleń, grupa nt. wiedzy operacyjnej etc.) Po przeniesieniu wszystkich grafik (około 1 godzina pracy) zapisujemy program na platformie internetowej.

Krótki film instruktażowy na temat obsługi Prezi jest dostępny na stronie: www.mus.edu.pl.

Tak przygotowany materiał jest gotową, interaktywną prezentacją do wykorzystania podczas zespołowej dyskusji o wynikach. Ma dwie zalety w porównaniu z tradycyjną prezentacją PowerPoint. Po pierwsze, pozwala na przechodzenie od ogółów do szczegółów i odwrotnie, to znaczy punktem wyjścia jest obraz całej organizacji (plansza z licznikami) – gdy poziom któregoś z elementów interesuje uczestników dyskusji, klikamy na niego i wchodzimy w szczegóły – wyniki odpowiedzi na pojedyncze pytania ankietowe, które złożyły się na dany element modelu (poziom jego licznika); gdy skończymy dyskusję o tym elemencie – wracamy znów do obrazu całej organizacji.

Po drugie, prezentacja jest nieliniowa i interaktywna, a dzięki temu wysoce elastyczna. Kolejność oglądu szczegółów i ogółów możemy na bieżąco zmieniać, w zależności od tego, który z elementów mechanizmu uczenia się zainteresuje dyskutujących.

Przykład takiej animacji przedstawiono na platformie Prezi, pod tym linkiem dostępnym na stronie www.mus.edu.pl.

3.2.

Zespołowa dyskusja o wynikach

Najważniejszą częścią procesu uczenia się departamentu czy ministerstwa jest refleksja nad stanem organizacyjnego uczenia się danej jednostki. Oparta na dowodach (wynikach naszych badań) ma budować wiedzę o jednostce, a także stwarzać podstawy do poszukiwania i wprowadzania zmian doskonalących funkcjonowanie departamentu czy ministerstwa. Pamiętajmy, że refleksja stanowi zwieńczenie wszystkich poprzednich etapów opisanych w naszym poradniku: zebrane i przeanalizowane dane mają nam dać bazę do przeprowadzenia rzeczowej dyskusji, zastanowienia się nad różnymi aspektami uczenia się naszej organizacji, poszukania wyjaśnienia sytuacji i – w końcu – zdecydowania się na podjęcie konkretnych działań.

Po przeprowadzeniu badań powinniśmy więc rozpocząć prace związane z organizacją spotkania, w trakcie którego zaprezentujemy, a następnie przedyskutujemy wraz z innymi uczestnikami wybrane wyniki naszych badań. Musimy pamiętać, że spotkanie jest nieodłącznym elementem MUS i że powinno się odbywać każdorazowo po badaniach wśród pracowników. Spotkania muszą mieć uporządkowaną strukturę i procedurę dyskusji.

WAŻNE: Dyskusja jako podstawa działań

Użyteczność zebranych przez nas informacji w dużej mierze zależeć będzie od tego, w jaki sposób przekażemy je innym i wykorzystamy jako przyczynek do dyskusji nad możliwościami wprowadzenia działań doskonalących.

Aby zorganizować i przeprowadzić zespołową dyskusję o wynikach musimy podjąć następujące kroki:

Krok 1. Selekcja danych na spotkanie

Krok 2. Przygotowanie materiałów do dyskusji

Krok 3. Organizacja spotkania

Krok 4. Przeprowadzenie spotkania

Krok 5. Podsumowanie po spotkaniu

INFORMACJE DODATKOWE: Dyskusje oparte na danych

Inspiracją do opracowania tej części Poradnika były wskazówki zawarte w przewodniku przygotowanym dla amerykańskiej administracji publicznej przez IBM Center for The Business of Government⁹. Autorzy przewodnika radzą, jak skutecznie przygotować i prowadzić regularne spotkania, na których dyskusja toczy się nad zebranymi wcześniej, konkretnymi danymi dotyczącymi działalności organizacji. Praktyka *Data-Driven Performance Reviews* została opisana tomie 2 serii MUS¹⁰.

Krok 1

Selekcja danych na spotkanie

Musimy mieć świadomość, że materiał zebrany przez nas w ramach ankiet (i wywiadów) będzie bogaty. Pamiętajmy, że diagnoza MUS jest całościowa i obejmuje wiele kwestii. Wszystkich informacji nie da się zaprezentować i przedyskutować na jednym spotkaniu. Konieczna jest więc rozsądna selekcja informacji, wybór najważniejszych kwestii, skupienie się na kluczowych obszarach wymagających dyskusji na forum organizacji.

Dzięki dynamicznym wizualizacjom (patrz: poprzedni rozdział) dysponować będziemy:

- 1.** Całościowym schematem Prezi pokazującym stan wszystkich procesów i determinant uczenia się w naszej organizacji; wyniki pokazane są na kolorowych licznikach, na skalach 1–10.
- 2.** Szczegółowymi wykresami pokazującymi wyniki poszczególnych pytań ankietowych – są dostępne po zbliżeniu, w ramach liczników reprezentujących poszczególne elementy mechanizmu uczenia się.
- 3.** W przypadku badania całego ministerstwa będziemy mieli mapę ciepłą pokazującą różnice między wszystkimi departamentami ministerstwa.
- 4.** A jeśli badanie jest którymś z kolei, będziemy mieli też wyniki trendów, zmian w czasie poszczególnych procesów i determinantów mechanizmu uczenia się.

Patrząc na wyniki całościowe naszej organizacji (główny schemat Prezi – liczniki), zastanówmy się więc nad następującymi kwestiami:

- Które z liczników pokazują wyjątkowo wysoki poziom?
- Które z liczników pokazują wyjątkowo niski poziom?
- Spójrzmy na szczegóły tych skrajnych elementów – to znaczy zróbmy zbliżenie na wyniki pytań ankietowych, które złożyły się na dany licznik – element mechanizmu uczenia się; czy w tych szczegółach coś nas zaskoczyło?
- Jeśli mamy porównanie w czasie, to które wskaźniki znacząco zmieniły się w czasie?

Pamiętajmy, że aby ocenić, czy wartość wskaźnika jest niska, średnia czy wysoka, musimy ją z czymś porównać. Możliwości jest kilka:

- porównanie danego licznika (stanu np. refleksji oddolnej) z poziomem innych procesów uczenia się (impulsów, adaptacji, wiedzy);
- porównanie danego licznika ze średnią całego ministerstwa lub średnią badań MUS (czyli sytuacją polskiej administracji);
- porównanie stanu licznika w czasie, do wyników badania z zeszłego roku (jeśli takie badanie już prowadziliśmy).

Zakres zagadnień i informacji przywoływanych na spotkaniu, a także wykorzystane sposoby wizualizacji powinniśmy dostosować do rodzaju spotkania. Jeżeli dotyczy ono jednej komórki organizacyjnej, to w takim przypadku powinniśmy wyniki MUS dla tej jednostki odnosić do średniej dla całej organizacji (gdy nimi dysponujemy), dla średniej dla polskiej administracji (z pierwotnego badania MUS) lub do danych historycznych (wyniki wcześniejszych diagnoz dla danej jednostki).

Natomiast w przypadku spotkania dotyczącego całego ministerstwa skupimy się na pokazywaniu różnic między jej jednostkami (np. wykorzystując tzw. mapy ciepła), a także na porównaniach z innymi organizacjami (o ile będziemy dysponować takimi danymi) lub danymi referencyjnymi z badania MUS. W opcji A (badanie ministerstwa i jego departamentów) oczywiście także możemy obserwować zmiany wskaźników w czasie (o ile nasza diagnoza nie jest pierwszą edycją w danej organizacji).

Jeżeli w ramach naszej diagnozy prowadzone były także wywiady, powinniśmy przeanalizować zebrany materiał pod kątem wypowiedzi, które mogą się przydać do zrozumienia i do lepszej interpretacji wyników ilościowych. Staramy się więc odnaleźć kilka kluczowych cytatów obrazujących problemy, które mają być dyskutowane na spotkaniu.

Nasze uwagi i propozycje obszarów, które powinny zostać zgłębione na spotkaniu, musimy skonsultować z kierownictwem – wspólnie ustalić główne kwestie i pytania do dyskusji. Przy podejmowaniu decyzji o tym, na czym ma się skupić się dyskusja, kierujemy się zasadą „lepiej mniej, a dokładniej niż więcej, a ogólniej”.

Krok 2

Przygotowanie materiałów do dyskusji

Po wybraniu kilku kluczowych kwestii, które chcielibyśmy rozważyć podczas spotkania, przygotowujemy dwie rzeczy: (1) materiały dla uczestników oraz (2) prezentację na spotkanie.

Materiały dla uczestników mają dać im możliwość wcześniejszego zapoznania się z najważniejszymi wynikami badania i kwestiami, które będą przedmiotem dyskusji. Dobrym rozwiązaniem jest opracowanie jednego szablonu, do przygotowywania materiałów na kolejne spotkania. Musimy postarać się, aby tekst miał prostą i klarowną strukturę. Możemy posłużyć się jednym z szablonów dostępnych w programie Word. Do korzyści z przyjęcia takiego rozwiązania należy zaliczyć oszczędność czasu oraz pewność, że te warianty graficzne są opracowane profesjonalnie. Tekst organizujemy w trzech częściach:

- Zaczynamy od wstępu, w którym umieszczamy podstawowe informacje o badaniu: kiedy było prowadzone, ile osób wypełniło ankietę. Następnie wskazujemy na obszar (obszary), który będzie przedmiotem dyskusji (np. kadry, wiedza, adaptacja)
- W drugiej części w kilku punktach przedstawiamy najważniejsze wyniki w postaci wykresów (lub innych wizualizacji, infografik), do których dołączamy krótki komentarz. Pamięamy przy tym, aby zachować jednolitą formę wizualizacji (wielkość wykresów, kolory, czcionka itp.). Musimy zadbać o to, aby najważniejsze informacje zostały odpowiednio zaznaczone np. poprzez stosowanie pogrubionej czcionki.

● Trzecią część stanowią „Najważniejsze kwestie do dyskusji”. Umieszczamy tu kilka kluczowych pytań, wokół których ma toczyć się dyskusja. W ten sposób dajemy uczestnikom możliwość przygotowania argumentów, przemyślenia możliwych przyczyn uzyskania takich, a nie innych wyników itp.

Całość dokumentu nie powinna przekraczać 2–3 stron. Przykładowy szablon notatki do przekazania uczestnikom przed spotkaniem znajduje się na stronie www.mus.edu.pl.

Krok 3

Organizacja spotkania

Zacznijmy od zastanowienia się, kto powinien uczestniczyć w spotkaniu. Jeżeli nasze badania dotyczyły departamentu, na spotkaniu powinni być obecni wszyscy naczelnicy oraz dyrekcja. Jeżeli ankiety objęły pracowników wszystkich departamentów jednego ministerstwa – musimy zadbać o zaproszenie dyrekcji generalnej i dyrektorów departamentów. W uzasadnionych przypadkach możemy rozważyć zawężenie grona uczestników tak, aby omawiać tylko wybrany obszar. Jeżeli ważnych kwestii jest dużo, mają różny charakter i dotyczą różnych grup, to warto rozważyć zorganizowanie kilku spotkań, dotyczących wybranych zagadnień i angażujących odpowiednie osoby.

Przed ustaleniem daty spotkania powinniśmy zastanowić się nad doбором najbardziej odpowiedniego dla wszystkich terminu, sprawdzając kalendarz planowanych wydarzeń (np. konferencje, wyjazdy służbowe, urlopy itp.). Zaproszenie wysyłamy z co najmniej miesięcznym wyprzedzeniem mailem z prośbą o potwierdzenie uczestnictwa w spotkaniu. Przy formułowaniu zaproszenia musimy przedstawić cel spotkania oraz główne kwestie, jakie planuje się poddać dyskusji. Udział w niej wszystkich naczelników i/lub dyrektorów departamentów, które zostały objęte badaniami, jest kluczowy dla powodzenia procesu wzmacniania organizacyjnego uczenia się. Dlatego ważne jest to aby organizacja spotkania legitymizowana była i wsparta była przez dyrektora departamentu lub dyrektora generalnego, co również powinno zostać zakomunikowane w zaproszeniu.

Na tydzień przed spotkaniem powinniśmy rozesłać uczestnikom spotkania przygotowane wcześniej materiały. Jest to praktyka stosowana w jednostkach amerykańskiej administracji publicznej systematycznie

organizujących spotkania, na których dyskutowane są osiągnięcia przez nie wskaźniki. Nie brakuje jednakże wyjątków – niektórzy dyrektorzy decydują się nie przekazywać uprzednio uczestnikom materiałów zawierających wyniki prowadzonej diagnozy, aby zapewnić tzw. efekt świeżości i spontaniczności zgłaszanych w dyskusji pomysłów. Zastanówmy się, które podejście bardziej nas przekonuje. Które jest bardziej odpowiednie w kontekście obszarów planowanych do omówienia na naszym spotkaniu i stylu pracy naszej organizacji.

Dodatkowo musimy zadbać, aby w spotkaniu uczestniczyła osoba na bieżąco sporządzająca notatki. Funkcję taką może pełnić asystent/asystentka dyrektora lub dyrektora generalnego bądź inny wskazany do tej roli pracownik. Musimy jednak zadbać o to, aby osoba ta potrafiła posługiwać się programem pozwalającym na tworzenie map wiedzy (np. MindManager, Xmind). W tej formie będziemy protokołować nasze spotkanie.

INFORMACJE DODATKOWE: _____ Oprogramowanie do map myśli

Mapy myśli to schematy pokazujące w formie drzewka strukturę dyskusji wraz z jej szczegółami. Można je robić ręcznie, ale najlepszym sposobem jest wykorzystanie prostego oprogramowania. W ramach projektu MUS sprawdziły się dwa programy: XMind i MindManager. Do zalet wykorzystywania programów do tworzenia map przy sporządzaniu notatek z dyskusji należy zaliczyć uporządkowaną i przejrzystą strukturę notatek czy przedstawienie podnoszonych kwestii w sposób syntetyczny i zwięzły. Tego typu programy należą do tzw. *user friendly*, są wyjątkowo łatwe w użytkowaniu, bo opierają się na intuicyjnych rozwiązaniach. Dlatego ewentualna konieczność zapoznania wybranej do sporządzania notatek ze spotkania osoby z pewnością nie będzie stanowić problemu.

Organizując spotkanie, musimy pamiętać o zarezerwowaniu sali, która zapewni komfort dyskusji, oraz odpowiedniego sprzętu IT – notebooka do prezentacji (z odpowiednim, wykorzystywanym w trakcie spotkania oprogramowaniem – np. MindManager, Xmind, oraz o połączeniu z internetem – jest ono niezbędne do używania podstawowej wersji Prezi), rzutnika i notebooka dla osoby sporządzającej notatki ze spotkania. Zwróćmy uwagę na wcześniejsze wgranie prezentacji i niezbędnych szablonów, arkuszy itp.

Lista sprawdzająca (*check list*) do organizacji dyskusji o wynikach

- ☐ 1. Wyznaczenie osoby prowadzącej spotkanie (lub osób – jeżeli jest więcej niż jeden prowadzący musimy także zadbać o jasny podział ról).
- ☐ 2. Wyznaczenie terminu spotkania.
- ☐ 3. Rezerwacja sali.
- ☐ 4. Przygotowanie materiałów na spotkanie (prezentacje, materiały dla uczestników).
- ☐ 5. Rozesłanie zaproszeń wraz z przygotowanymi materiałami dla uczestników.
- ☐ 6. Wyznaczenie osoby do prowadzenia notatek ze spotkania i upewnienie się, że osoba ta potrafi się posługiwać odpowiednim programem (lub zapoznanie jej z obsługą programu).
- ☐ 7. Zapewnienie dwóch notebooków, jednego rzutnika.
- ☐ 8. Wgranie do komputera podłączonego do rzutnika wykorzystywanych w trakcie spotkania specjalistycznych programów (Prezi, Tableau) obsługujących przygotowane prezentacje.
- ☐ 9. Wgranie do komputera dla osoby sporządzającej notatki ze spotkania programu do tworzenia map myśli (MindManager, Xmind).

Krok 4

Przeprowadzenie spotkania

Celem spotkania jest refleksja nad wybranymi aspektami funkcjonowania naszego departamentu lub ministerstwa w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań. Rezultatem spotkania powinna być lista działań, jakie należy podjąć w celu minimalizowania zdiagnozowanych problemów i wzmocnienia czy upowszechnienia zidentyfikowanych mocnych stron.

W Aneksie 6 zamieszczono przykładowy scenariusz, którym możemy posłużyć się, prowadząc spotkanie. Jego elektroniczna wersja (plik Mind-Manager) jest też dostępna na stronie www.mus.edu.pl.

Kto powinien prowadzić takie spotkanie? W praktyce istnieją dwie możliwości. Mogą być to dyrektorzy departamentów, których dotyczyły badania lub dyrektor generalny (w przypadku badania całego ministerstwa). Przy takim scenariuszu osoba, która zajmowała się zebraniem i analizą danych, powinna pełnić funkcję pomocniczą, pilnując, aby spotkanie przebiegało zgodnie z przyjętym schematem, a na ekranie pojawiały się wizualizacje danych aktualnie diskutowanych przez uczestników. Takie rozwiązanie zakłada znaczne zaangażowanie dyrektorów/dyrektora generalnego, co w praktyce może okazać się poważną barierą. Drugie rozwiązanie to odwrócenie ról: spotkanie prowadzi osoba odpowiedzialna za analizę danych, a wsparcia (w tym przypadku raczej wsparcia autorytetem) udziela jej dyrektor departamentu lub dyrektor generalny. Wydaje się, że jest to bardziej realne dwu sytuacjach polskiej administracji, gdyż nie wymaga od kadry kierowniczej poświęcenia znaczącej ilości czasu na przygotowanie.

WAŻNE: Ile czasu powinno trwać spotkanie

Dwie godziny wydają się czasem, w którym będziemy w stanie utrzymać uwagę zebranych i przeprowadzić konstruktywną dyskusję nad wynikami badań. Za takim wyborem przemawiają także obowiązki zawodowe naczelników i dyrektorów, którym może być trudno wygospodarować więcej czasu. Jednakże, efektywność sesji będzie zależała o tego, czy spotkanie będzie prowadzone zgodnie z przyjętym szablonem, a prowadzący zadba o koncentrowanie wypowiedzi uczestników na stawianych pytaniach, nie pozwalając na odbieganie od tematu.

Jak wspomniano, prowadzący spotkanie powinien zadbać o to, żeby uczestnicy w swoich wypowiedziach nie odbiegali od tematu dyskusji, która powinna być ściśle związana z zaprezentowanymi wynikami i podnoszonymi w danym momencie kwestiami. Musimy zachować otwartą atmosferę debaty, unikać personalnych odniesień, nawet w przypadku, gdy omawiane wyniki nie są zadowalające. Bardzo ważne jest także to, aby w dyskusję angażowali się wszyscy obecni na spotkaniu. Musimy więc ograniczać „monologi” (zadbać o dyscyplinę czasową) i starać się poznać opinię wszystkich uczestników. Dlatego do osób, które nie zabrały głosu w dyskusji, powinniśmy zwrócić się bezpośrednio, pytając: „A co Pan/i sądzi o tej kwestii?”.

Spotkanie prowadzimy według wcześniej przygotowanej struktury (patrz: Aneks 6). Ważne jest, aby każdej części spotkania przypisać maksymalny czas, jaki chcemy na nią poświęcić. Takie rozwiązanie zdyscyplinuje dyskutantów i pozwoli prowadzącemu kontrolować płynność spotkania.

Rozpoczynamy od wstępu, witając zebranych i przedstawiając im cel spotkania oraz spodziewane wyniki. Dobrze jest także poinformować o planie spotkania, pokrótce omawiając jego główne części.

Następnie **prezentujemy uczestnikom wyniki z wybranych obszarów**. Krótco omawiając także ich kontekst, odniesienie do innych departamentów, zmian danych wskaźników w czasie itp.

Po prezentacji przechodzimy do **sesji pytań dyrekcji**, które mają na celu podjęcie dyskusji przez uczestników. Pytania wiodące mogą dotyczyć m.in. takich kwestii jak:

- Czy osiągnięte szczególnie niskie lub wysokie wskaźniki to sytuacja dobra, czy zła?
- Jak mogą one wpływać na pracę departamentu/ministerstwa?
- Jakie są przyczyny szczególnie niskich/wysokich wskaźników?
- Jakie są przyczyny tak znaczących zmian w poziomach wskaźników?
- Które z elementów uznajemy za problemowe, a które za mocne strony lub szanse?

Po rozstrzygnięciu powyższych kwestii zachęcamy uczestników do **burzy mózgów** na temat rozwiązań zidentyfikowanych zagadnień, możliwych usprawnień czy upowszechniania dobrych praktyk. Ważne jest, aby nie koncentrować się wyłącznie na problemach – spróbujmy

np. zastanowić się wspólnie, jak sukces osiągnięty w jednym obszarze /departamencie możemy zaszczerpić w innych.

Spotkanie kończymy **zwięzłym podsumowaniem**. Pamiętajmy, że po dwóch godzinach dyskusji uczestnicy będą zmęczeni, więc starajmy się w „żołnierskich słowach” odnieść do listy działań, które uznali oni za konieczne do podjęcia. Wskażmy też osoby, które będą odpowiedzialne za przeprowadzenie tych działań. Poinformujmy o dalszych krokach, które zostaną podjęte po spotkaniu. Podziękujmy na zakończenie za udział w spotkaniu i owocną dyskusję.

Krok 5

Podsumowanie po spotkaniu

Po spotkaniu, na podstawie sporządzonych w jego trakcie notatek, przygotowujemy materiał podsumowujący najważniejsze wnioski z dyskusji. Robimy to zgodnie ze wskazówkami dotyczącymi przygotowania materiałów dla uczestników spotkania (patrz: krok 3).

Następnie rozsyłamy materiał drogą mailową do wszystkich, którzy wzięli udział w dyskusji. W materiale powinny znaleźć się informacje dotyczące planowanych działań, osób za nie odpowiedzialnych i harmonogramu ich wdrożenia.

WAŻNE:

Podsumowanie powinno zawierać wstępny plan działań

Materiał podsumowujący powinien zawierać przynajmniej bardzo ogólny plan dalszych działań i stwierdzać, jakie działania należy podjąć, jakie procesy uruchomić. Nie chodzi o to, aby już w tym miejscu szczegółowo planować wszystkie etapy dalszego postępowania. Wystarczające może być wskazanie, że np. przewidziane jest przeprowadzenie przeglądu planu szkoleń. Pamiętajmy, aby określić także kto (osoba lub komórka organizacyjna) jest odpowiedzialny za dane zadanie, oraz wskazać termin realizacji.

Spotkanie poświęcone dyskusji nad wynikami MUS kończy etap diagnozy, ale nie kończy całego procesu MUS. Diagnoza jest bowiem punktem wyjścia do działań zmierzających do poprawy funkcjonowania naszej organizacji.

Mając diagnozę opartą na mocnych dowodach (wynikach badań) oraz wnioski zbudowane w procesie zespołowej dyskusji, możemy przejść do wdrażania praktyk usuwających zidentyfikowane słabości i wzmacniających naszą organizację.

Katalog sprawdzonych praktyk wzmacniających mechanizm uczenia się, wraz ze sposobem ich wdrożenia, został przedstawiony w drugim tomie poradnika MUS pt. *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*.

Przypisy

1 Wyniki badań naukowych zostały szczegółowo przedstawione w pierwszej książce cyklu MUS: K. Olejniczak (red.) (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar (do pobrania na stronie www.mus.edu.pl).

2 Więcej o mieszanym podejściu badawczym można się dowiedzieć z najnowszych publikacji poświęconych metodyce badań społecznych: V. L. Clark, J.W Creswell, D. Green, & R. Shope (2010). *Mixing Quantitative and Qualitative Approaches: An Introduction to Emergent Mixed Methods Research*, w: S. N. Hesse-Biber, (red.) *Handbook of Emergent Methods*, s. 363–389. New York, London: The Guilford Press.; J. W. Creswell (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks (2013), Calif.: Sage Publications.; C. Robson (2010). *Real World Research*, Chichester: Wiley.

3 W tym celu zastosowano analizę α Cronbacha, prostą analizę statystyczną pokazującą wstępnie, czy poszczególne pytania tworzą spójne skale. Całość procesu testowania narzędzia ankietowego przedstawiono w publikacji naukowej: Ł. Widła-Domaradzki, K. Olejniczak (2012). *Organizacyjne uczenie się w polskich ministerstwach – weryfikacja teorii w krajowej praktyce*, w: K. Olejniczak (red.) (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 130–166

4 Listę popularnych platform do tworzenia ankiet CAWI przedstawiono w rozdziale 1.1, w kroku 2.

5 „Ważne odpowiedzi” oznacza liczbę osób, które odpowiedziały od 1 do 5 na dane pytanie. W kategorię ważnych odpowiedzi nie wliczają się więc te osoby, które udzieliły odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć”

6 W pliku zawarta jest również szczegółowa instrukcja, jak przygotować dane, by uzyskać wartości „liczników”.

7 Chociaż – projektując badanie MUS – założono możliwość aktualizacji wag, to jednak, by było to możliwe, potrzebna jest stałość struktur ministerstw i departamentów. W przypadku, gdy zmienia się struktura ministerstw, mamy do czynienia z niemożliwym do oszacowania błędem pomiaru – nie wiemy, które zmiany zostały wygenerowane w ramach zmiany systemu, a które w wyniku interwencji podjętych, by zmienić procesy uczenia się.

8 Poradniku przykładowe działania związane z analizą danych jakościowych zobrazowane są z wykorzystaniem programu MaxQda (www.maxqda.com). Jest to jeden z wielu dostępnych na rynku programów (więcej w ramce poświęconej oprogramowaniu).

9 H. Hatry & E. Davies (2011). *A Guide to Data-Driven Performance Reviews*. Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government. <http://www.urban.org/UploadedPDF/1001559-Data-Driven-Performance-Reviews.pdf>

10 S. Mazur, A. Płoszaj (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 193 (do pobrania na stronie: www.mus.edu.pl).

Aneksy

Aneks 1.

Pytania mierzące Mechanizm Uczenia Się organizacji

PROCESY MECHANIZMU UCZENIA SIĘ

IMPULSY – KONFERENCJE I SZKOLENIA

- W moim wydziale: pracownicy regularnie uczestniczą w konferencjach związanych z obszarem ich pracy.
- W moim wydziale: pracownicy regularnie uczestniczą w szkoleniach związanych z obszarem ich pracy.

IMPULSY – INFORMACJE ZWROTNE

- W moim departamencie: często zleca się ekspertyzy/analizy/badania.
- W moim departamencie: często korzysta się z badań/analiz mających na celu ocenę działań departamentu.
- W moim departamencie: często korzysta się z badań /analiz mających na celu ocenę obszaru, w którym działa nasz departament.
- W moim departamencie: często dostajemy opinie o wynikach naszych działań od interesariuszy wewnętrznych (inne departamenty, instytucje podległe, instytucje nadrzędne, kontrolne itp.).
- W moim departamencie: często dostajemy opinie o wynikach naszych działań od interesariuszy zewnętrznych (media, obywatele, firmy i ich stowarzyszenia, organizacje społeczne itp.).

REFLEKSJA ODDOLNA

- W moim wydziale: zastanawiamy się i dyskutujemy o efektach naszej pracy.
- W moim wydziale: porównujemy naszą pracę z pracą pracowników innych wydziałów, departamentów, innych ministerstw lub instytucji publicznych innych krajów.

- W moim wydziale: po zakończeniu danego zadania/projektu wspólnie analizujemy, co się udało, a co mogliśmy zrobić lepiej.
- W moim wydziale: zwykle, gdy pojawia się jakiś problem, wspólnie analizujemy przyczyny i zastanawiamy się, jak go rozwiązać.
- Gdy pojawiają się krytyczne wnioski z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału, wspólnie zastanawiamy się, jak sprawnie rozwiązać stwierdzony problem.
- Gdy pojawiają się krytyczne wnioski z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału, wspólnie zastanawiamy się, jak w przyszłości uniknąć podobnych problemów.

REFLEKSJA ODGÓRNA

- W przypadku negatywnej oceny efektów działania naszego departamentu, kierownictwo departamentu dokonuje korekty celów i zakresu działania.
- W moim wydziale: wyniki analiz, badań czy audytów dotyczących naszego wydziału wykorzystywane są do dyskusji z kierownictwem departamentu nad korektą zadań naszego wydziału.
- W moim departamencie: regularnie podejmowana jest dyskusja nad kwestiami ważnymi dla departamentu.
- W moim departamencie: gdy wprowadzana jest jakaś zmiana, nowość, to po pewnym czasie od wprowadzenia danego rozwiązania podejmowana jest dyskusja nad jego przydatnością i funkcjonowaniem.
- Gdy pojawiają się krytyczne 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.
- Gdy pojawiają się krytyczne wnioski z zewnętrznych źródeł (np. analiz/badań/audytów/kontroli/mediów) dotyczące obszaru, w którym działa nasz departament wspólnie zastanawiamy się jak w przyszłości uniknąć stwierdzonych problemów.

WIEDZA O OTOCZENIU

- W moim wydziale pracownicy: dobrze orientują się, jak zmiany polityczne będą wpływać na ich pracę.
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę o otoczeniu ministerstwa i regulacjach prawnych wpływających na pracę.
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę o trendach i kierunkach zmian w obszarze, którym zajmuje się nasz wydział.

WIEDZA STRATEGICZNA

- Jaki jest główny cel pracy Pani/Pana departamentu?
- W moim wydziale pracownicy: wiedzą, w jaki sposób ich praca wpływa na pracę innych (wiąże się z pracą innych).
- W moim wydziale pracownicy: wiedzą, w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji celów departamentu.
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę o efektach oczekiwanych od całego naszego departamentu.
- W moim wydziale pracownicy: wiedzą, jakie są efekty ich pracy.

WIEDZA OPERACYJNA

- W moim wydziale pracownicy: potrafią znaleźć sposób, by poradzić sobie z postawionymi przed nami zadaniami.
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę dotyczącą sposobu realizacji zadań.
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę techniczną (np. obsługa komputera, specjalistycznego oprogramowania).
- W moim wydziale pracownicy: posiadają wystarczającą wiedzę o płynnej współpracy w zespole.

135

ADAPTACJA OPERACYJNA

- W moim wydziale: po każdej kontroli powstaje aktualny zestaw wytycznych uwzględniający wnioski z kontroli.
- W moim wydziale: w wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są sposoby prowadzenia określonych spraw.
- W moim wydziale: w wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są cele stawiane poszczególnym pracownikom.
- W moim wydziale: w wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniany jest zakres obowiązków pracowników.

ADAPTACJA STRATEGICZNA

- W moim wydziale: zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają nasze postrzeganie obszaru, którego dotyczy nasza praca.
- W moim wydziale: zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają kierunki działań naszego departamentu.

ADAPTACJA POLITYCZNA

- Pod wpływem zmiany politycznej (wymiana ekipy politycznej minister-

stwa po wyborach) w obrębie departamentu korygowane są cele i zakres zadań, aby jak najszybciej dopasować się do programu nowego kierownictwa politycznego ministerstwa.

- W moim wydziale: kierunki naszych działań zwykle ulegają zmianie pod wpływem zmian politycznych lub personalnych na poziomie ministerstwa.

DETERMINANTY MECHANIZMU UCZENIA SIĘ

KADRY – MYŚLENIE O EFEKTACH

- Jaki jest główny cel pracy Pani/Pana departamentu?
- Najważniejsze zadania, nad którymi pracujemy w wydziale, rozpisujemy w formie ciągu: nakłady–działania–oczekiwane efekty.
- Wiem, jakie efekty przynoszą działania mojego departamentu.

KADRY – MYŚLENIE SYSTEMOWE

- Wiem, jak otoczenie departamentu wpływa na skuteczność naszej pracy.

KADRY – MYŚLENIE KRYTYCZNE

- Decyzje podejmuję w oparciu o dowody, po porównaniu różnych argumentów i przesłanek.
- Wykonując moją pracę, często odwołuję się do konkretnych danych, źródeł informacji, wyników badań, analiz itp.
- Otrzymując cudzy dokument (np. decyzję, wyniki badań), analizuję argumenty i przesłanki, na których oparł się autor dokumentu.

ZESPOŁY – WZAJEMNE WSPARCIE

- Jeżeli mam jakiś problem, to zwracam się o radę do osób z mojego wydziału.

ZESPOŁY – SPÓJNOŚĆ GRUPOWA

- Członkowie mojego wydziału w pracy pomagają sobie.
- Osoby z mojego wydziału są ze sobą w dobrych relacjach.
- Osoby z mojego wydziału życzliwie interesują się sobą nawzajem.
- W wydziale, w którym pracuję, panuje duch współpracy.
- Członkowie mojego wydziału mają ze sobą wiele wspólnego.

ZESPOŁY – PSYCHOLOGICZNE BEZPIECZEŃSTWO

- W moim wydziale: jeśli ktoś popełni błąd, to zwykle jest to wykorzystywane przeciwko niemu.
- W moim wydziale: pracownicy potrafią otwarcie poruszać problemy i trudne kwestie.
- W moim wydziale: czasami odrzuca się osoby o odmiennych poglądach.
- W moim wydziale: nie trzeba się obawiać podejmowania ryzyka.
- W moim wydziale: trudno jest prosić innych współpracowników o pomoc.
- W moim wydziale: nikt nie będzie celowo podważał wysiłków innego pracownika.
- W moim wydziale: w ramach współpracy między pracownikami wykorzystuje się wyjątkowe umiejętności i zdolności pracowników.

LIDERZY – DYREKCJA DEPARTAMENTU

- Kierownictwo mojego departamentu: skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę.
- Kierownictwo mojego departamentu: skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów.
- Kierownictwo mojego departamentu: dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce.
- Kierownictwo mojego departamentu: jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć.
- Kierownictwo mojego departamentu: kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia.
- Kierownictwo mojego departamentu: traktuje wszystkich jednakowo – w oparciu o przepisy i regulaminy.
- Kierownictwo mojego departamentu: nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy.
- Kierownictwo mojego departamentu: odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.
- Kierownictwo mojego departamentu: zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów.
- Kierownictwo mojego departamentu: okazuje swoją władczą pozycję częściej, niż to jest konieczne.
- Kierownictwo mojego departamentu: dba wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane.

LIDERZY – NACZELNICY

- Naczelnik mojego wydziału: skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę.
- Naczelnik mojego wydziału: skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów.
- Naczelnik mojego wydziału: dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce.
- Naczelnik mojego wydziału: jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć.
- Naczelnik mojego wydziału: kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia.
- Naczelnik mojego wydziału: traktuje wszystkich jednakowo – w oparciu o przepisy i regulaminy.
- Naczelnik mojego wydziału: nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy.
- Naczelnik mojego wydziału: odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.
- Naczelnik mojego wydziału: zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów.
- Naczelnik mojego wydziału: okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne.
- Naczelnik mojego wydziału: dba wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane.

ZASOBY – DOSTĘPNOŚĆ OPRACOWAŃ I INFORMACJI

- Wysoko oceniam dostępność potrzebnych w pracy opracowań i informacji.
- Bazy danych i materiały, z których najczęściej korzystam w mojej codziennej pracy:
- znajdują się w intranecie dostępnym dla wszystkich pracowników;
 - są zgromadzone na wspólnym dysku lub w jednym miejscu w departamencie;
 - musiałem/am je zgromadzić sam i trzymam je na swoim dysku (lub wydrukowane na biurku).

ZASOBY – ŚRODKI FINANSOWE I TECHNICZNE

- W ramach pracy często korzystam ze szkoleń.
- W moim departamencie wykorzystujemy specjalistyczne oprogramowanie (inne niż pakiet MS Office) ułatwiające pracę.

PROCEDURY I ZWYCZAJE – SYSTEM REFERENCYJNY

- System budżetu zadaniowego daje nam jasne informacje na temat celów naszego departamentu i postępów w ich realizacji.
- System kontroli zarządczej daje użyteczne informacje na temat efektywności działania mojego departamentu.
- W moim departamencie mamy własne wskaźniki, dzięki którym wiemy, jakie są efekty naszej pracy.

PROCEDURY I ZWYCZAJE – KODYFIKACJA PRAKTYK

- W moim wydziale sposób działania, który się sprawdził, opisujemy wewnętrzną procedurą, instrukcją lub notatką.
- W moim departamencie mamy wewnętrzne procedury, które ułatwiają wykonywanie zadań w sposób poprawny, sprawny i skuteczny.
- W moim departamencie mamy zwyczaj regularnych spotkań, podczas których dzielimy się swoimi doświadczeniami.

RELACJE Z DAŁSZYM OTOCZENIEM

- Mój wydział współpracuje z:
 - firmami doradczymi, badawczymi;
 - instytucjami naukowymi (szkoły wyższe, instytuty naukowe itd.);
 - sektorami pozarządowymi;
 - ekspertami niezależnymi;
 - innymi ministerstwami;
 - jednostkami podległymi ministerstwu;
 - instytucjami Unii Europejskiej;
 - instytucjami międzynarodowymi;
 - zagranicznymi instytucjami administracji państwowej;
 - innymi instytucjami, organizacjami (proszę wpisać jakimi).

139

RELACJE Z BLIŻSZYM OTOCZENIEM

- Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kontakty między Pan/i wydziałem a innymi wydziałami działającymi w ramach tego samego departamentu.
- Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kontakty między Pan/i departamentem a innymi departamentami ministerstwa.
- Mój wydział współpracuje z departamentem...

RELACJE Z OTOCZENIEM – JAKOŚĆ EKSPERTYZ

- Zwykle nie mamy problemu z uzyskaniem potrzebnej nam wiedzy od niezależnych ekspertów.
- Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i: Poziom wykorzystywanych ekspertyz i analiz zewnętrznych.

Aneks 2.

Kwestionariusz ankiety internetowej

.....Ekran powitalny.....

Szanowni Państwo,

w naszym ministerstwie/departamencie przeprowadzamy diagnozę mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Dlatego prosimy o wypełnienie poniższej ankiety obejmującej pytania dotyczące Państwa codziennej pracy. Wypełnienie ankiety zajmie ok. 15 minut. Państwa odpowiedzi pozostaną anonimowe, zaś wyniki badania będą analizowane i prezentowane jedynie w formie zbiorczych zestawień. Jeżeli będą Państwo mieli pytania związane z procesem wypełniania ankiety bądź inne pytania dotyczące przeprowadzanej diagnozy, prosimy o kontakt z panią/panem (adres e-mail:..... lub tel.:)

Dziękujemy za poświęcony czas.

.....Ekran 1.....

Proszę wskazać swoją płeć.

- Kobieta
- Mężczyzna

.....**Ekran 2**.....

**Proszę wskazać departament/wydział,
w którym Pan/i pracuje.**

- Departament/Wydział A
- Departament/Wydział B
- Departament/Wydział C

...

.....**Ekran 3**.....

**Proszę określić, na jakim stanowisku jest Pan/i
obecnie zatrudniony/a?**

- Naczelnik
- Koordynator zespołu
- Pracownik

.....**Ekran 4: CHARAKTERYSTYKA PRACY**.....

W tej części ankiety pytamy o cechy Państwa pracy, które wspierają
lub utrudniają uczenie się.

**Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza
z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie
zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).**

**Bazy danych i materiały, z których najczęściej korzystam
w mojej codziennej pracy**

- Znajdują się w intranecie dostępnym dla wszystkich pracowników.

1 2 3 4 5

- Są zgromadzone na wspólnym dysku lub w jednym miejscu w departamencie.

1 2 3 4 5

- Musiałem/am je zgromadzić sam/a i trzymam je na swoim dysku (lub wydrukowane, na biurku).

1 2 3 4 5

.....**Ekran 5**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- Wysoko oceniam dostępność opracowań i informacji potrzebnych w pracy.

1 2 3 4 5

- Na podstawie wewnętrznych procedur departamentu jestem zobowiązany/a gromadzić wszystkie informacje/dokumenty uzyskane od podmiotów zewnętrznych i/lub przekazywać je do bazy danych/osoby odpowiedzialnej za gromadzenie dokumentów.

1 2 3 4 5

143

.....**Ekran 6**.....

Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- W ramach pracy często korzystam ze szkoleń.

1 2 3 4 5

- Często wykorzystujemy specjalistyczne oprogramowanie (inne niż pakiet MS Office) ułatwiające pracę.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 7**.....

Proszę powiedzieć na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- Decyzje podejmuję w oparciu o dowody, po porównaniu różnych argumentów i przesłanek.

1 2 3 4 5

- Wykonując moją pracę często sięgam po źródła danych, wyniki badań, analizy etc.

1 2 3 4 5

- W przygotowywanych przeze mnie dokumentach często powołuję się na badania/raporty/analizy, wskazując konkretne źródło informacji.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 8: 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 (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- Członkowie mojego wydziału pomagają sobie w pracy.

1 2 3 4 5

- Osoby z mojego wydziału są ze sobą w dobrych relacjach.

1 2 3 4 5

- Osoby z mojego wydziału życzliwie interesują się sobą.

1 2 3 4 5

- W wydziale, w którym pracuję panuje duch współpracy.

1 2 3 4 5

..... **Ekran 9**

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim wydziale...

- Jeśli ktoś popełni błąd, to zwykle jest to wykorzystywane przeciwko niemu.

1 2 3 4 5

- Pracownicy potrafią otwarcie poruszać problemy i trudne kwestie.

1 2 3 4 5

- Odrzuca się osoby o odmiennych poglądach.

1 2 3 4 5

- Nie trzeba się obawiać podejmowania ryzyka.

1 2 3 4 5

- Trudno jest prosić współpracowników o pomoc.

1 2 3 4 5

- Nikt nie będzie celowo podważał wysiłków innego pracownika.

1 2 3 4 5

- W ramach współpracy między pracownikami wykorzystuje się wyjątkowe umiejętności i zdolności pracowników.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 10**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim wydziale pracownicy...

- Posiadają wystarczającą wiedzę dotyczącą sposobu realizacji zadań.

1 2 3 4 5

- Posiadają wystarczającą wiedzę o płynnej współpracy w zespole.

1 2 3 4 5

- Potrafią znaleźć sposób, by poradzić sobie z postawionymi przed nami zadaniami.

1 2 3 4 5

- Posiadają wystarczającą wiedzę techniczną (np. obsługa komputera, specjalistycznego oprogramowania).

1 2 3 4 5

.....**Ekran 11**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim wydziale pracownicy...

- Posiadają wystarczającą wiedzę o trendach i kierunkach zmian w obszarze, którym zajmuje się nasz wydział.

1 2 3 4 5

- Wiedzą, jakie zmiany zachodziły w ciągu ostatnich 3 lat w obszarze, którym zajmuje się nasz wydział (jakie są trendy i kierunki zmian).

1 2 3 4 5

- Posiadają wystarczającą wiedzę o otoczeniu ministerstwa i regulacjach prawnych wpływających na pracę.

1 2 3 4 5

- Dobrze orientują się, jak zmiany polityczne będą wpływać na ich pracę.

1 2 3 4 5

- Posiadają wystarczającą wiedzę o efektach oczekiwanych od całego naszego departamentu.

1 2 3 4 5

- Wiedzą, jakie są efekty ich pracy.

1 2 3 4 5

- Wiedzą, w jaki sposób ich praca wpływa na pracę innych (wiąże się z pracą innych).

1 2 3 4 5

- Wiedzą, w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji celów departamentu.

1 2 3 4 5

147

.....**Ekran 12**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim wydziale...

- Wszyscy pracownicy mojego wydziału przeszli szkolenia z zakresu korzystania z intranetu oraz baz danych.

1 2 3 4 5

- Pracownicy regularnie uczestniczą w konferencjach związanych z obszarem ich pracy.

1 2 3 4 5

- Pracownicy regularnie uczestniczą w szkoleniach związanych z obszarem ich pracy.

1 2 3 4 5

- Zastanawiamy się i dyskutujemy o efektach naszej pracy.

1 2 3 4 5

- Porównujemy naszą pracę do pracy pracowników innych wydziałów, departamentów, innych ministerstw lub instytucji publicznych innych krajów.

1 2 3 4 5

- Kierunki naszych działań zwykle ulegają zmianie pod wpływem zmian politycznych lub personalnych na poziomie ministerstwa.

1 2 3 4 5

- Zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają nasze postrzeganie obszaru, którego dotyczy nasza praca.

1 2 3 4 5

- Zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań zmieniają kierunki działań naszego departamentu.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 13**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim wydziale...

- Po zakończeniu danego zadania/projektu wspólnie analizujemy, co się udało, a co mogliśmy zrobić lepiej.

1 2 3 4 5

- Zwykle, gdy pojawia się jakiś problem, wspólnie analizujemy przyczyny i zastanawiamy się, jak rozwiązać ten problem.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 14**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Gdy pojawiają się wyniki z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału:

- Wspólnie zastanawiamy się jak sprawnie rozwiązać stwierdzony, bieżący problem.

1 2 3 4 5

- Wspólnie zastanawiamy się jak w przyszłości uniknąć podobnych problemów.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 15**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

149

Gdy pojawiają się wyniki z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału:

- Wyniki analiz, badań czy audytów dotyczących naszego wydziału wykorzystywane są do dyskusji z kierownictwem departamentu nad korektą zadań naszego wydziału.

1 2 3 4 5

- Po każdej kontroli powstaje aktualny zestaw wytycznych uwzględniający wnioski z kontroli.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są sposoby prowadzenia określonych spraw.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są cele stawiane poszczególnym pracownikom.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniany jest zakres obowiązków pracowników.

1 2 3 4 5

.....Ekran 16.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Gdy pojawiają się wyniki z wewnętrznych kontroli/audytów/ocen dotyczące działań naszego wydziału:

- Wyniki analiz, badań czy audytów dotyczących naszego wydziału wykorzystywane są do dyskusji z kierownictwem departamentu nad korektą zadań naszego wydziału.

1 2 3 4 5

- Po każdej kontroli powstaje aktualny zestaw wytycznych uwzględniający wnioski z kontroli.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są sposoby prowadzenia określonych spraw.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniane są cele stawiane poszczególnym pracownikom.

1 2 3 4 5

- W wyniku analiz/badań/audytów/kontroli zwykle zmieniany jest zakres obowiązków pracowników.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 17: CHARAKTERYSTYKA DEPARTAMENTU**.....

W tej części ankiety pytamy o cechy departamentów,
w których Państwo na co dzień pracują.

- Jaki jest główny cel pracy Pan/i departamentu?

.....

.....

.....**Ekran 18**.....

**Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza
z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie
zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).**

W moim departamencie...

- Są pracownicy zaangażowani w pracę różnych zespołów i funkcjonu-
jący jako łącznicy między nimi.

1 2 3 4 5

- Często zleca się ekspertyzy/analizy/badania.

1 2 3 4 5

- Często korzysta się z badań/analiz mających na celu ocenę działań
departamentu.

1 2 3 4 5

- Często korzysta się z badań /analiz mających na celu ocenę obszaru,
w którym działa nasz departament.

1 2 3 4 5

- Często docierają do nas opinie o wynikach naszych działań od intere-
sariuszy wewnętrznych (inne departamenty, instytucje podległe, instytu-
cje nadrzędne, kontrolne itp.).

1 2 3 4 5

- Często docierają do nas opinie o wynikach naszych działań od interesariuszy zewnętrznych (media, obywatele, firmy i ich stowarzyszenia, organizacje społeczne itp.).

1 2 3 4 5

- Regularnie podejmowana jest dyskusja nad kwestiami ważnymi dla departamentu.

1 2 3 4 5

- Wprowadzaniu istotnych zmian lub nowości (np. nowe zadania merytoryczne, wartościowanie stanowisk, budżet zadaniowy, system zarządzania jakością) towarzyszą działania informacyjno-szkoleniowe.

1 2 3 4 5

- Gdy wprowadzana jest jakaś zmiana, nowość, to po pewnym czasie od wprowadzenia danego rozwiązania podejmowana jest dyskusja nad jego przydatnością i funkcjonowaniem.

1 2 3 4 5

- W mojej ocenie liczba procedur w departamencie powinna ulec zwiększeniu.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 19**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W moim departamencie...

- 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.

1 2 3 4 5

- Gdy pojawiają się wnioski z zewnętrznych źródeł (np. analiz/badań/audytów/kontroli/mediów) dotyczące obszaru, w którym działa nasz departament, wspólnie zastanawiamy się, jak w przyszłości uniknąć stwierdzonych problemów.

1 2 3 4 5

- W przypadku negatywnej oceny efektów działania naszego departamentu kierownictwo departamentu dokonuje korekty celów i zakresu działania.

1 2 3 4 5

- 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.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 20**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

153

W moim departamencie...

- Szczegółowe procedury obowiązujące w departamencie ułatwiają wykonywanie zadań w sposób poprawny, sprawny i skuteczny.

1 2 3 4 5

- O obowiązują wewnętrzne procedury dotyczące mojej codziennej pracy, niezależne od regulacji ustawowych czy zarządzeń dyrektora generalnego.

1 2 3 4 5

- System budżetu zadaniowego daje nam jasne informacje na temat celów naszego departamentu i postępów w ich realizacji.

1 2 3 4 5

- System kontroli zarządczej daje użyteczne informacje na temat efektywności działania mojego departamentu.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 21**.....

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W porównaniu z okresem sprzed 3 lat w moim departamencie...

- Zbyt często zmieniały się narzędzia i metody pracy.

1 2 3 4 5

- Zbyt często zmieniały się cele i zadania.

1 2 3 4 5

- Zbyt często zmieniały się struktury organizacyjne.

1 2 3 4 5

- Nie wiem, nie pracowałam/em wówczas w departamencie.

.....**Ekran 22: PRZEŁOŻENI**.....

W tej części ankiety pytamy o Państwa przełożonych

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- Mój bezpośredni przełożony regularnie ocenia efekty mojej pracy.

1 2 3 4 5

- Wolę takiego przełożonego, który nie wymaga ujawnienia własnych opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie powie, co należy zrobić.

1 2 3 4 5

- Wolę takiego przełożonego, który wymaga przygotowania własnej opinii i przedstawienia jej na forum zespołu.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 23**

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Kierownictwo mojego departamentu...

- Skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę.

1 2 3 4 5

- Skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów.

1 2 3 4 5

- Dbą o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce.

1 2 3 4 5

- Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć.

1 2 3 4 5

- Respektuje samodzielność pracowników.

1 2 3 4 5

- Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia

1 2 3 4 5

- Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla.

1 2 3 4 5

- Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia.

1 2 3 4 5

- Traktuje wszystkich jednakowo – w oparciu o przepisy i regulaminy.

1 2 3 4 5

- Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy.

1 2 3 4 5

- Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów.

1 2 3 4 5

- Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.

1 2 3 4 5

- Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów.

1 2 3 4 5

- Okazuje swoją władczą pozycję częściej, niż to jest konieczne.

1 2 3 4 5

- Dbą wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem są one przez pracowników wykonywane.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 24**

**Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i
kierownictwo departamentu.**

1 2 3 4 5

.....**Ekran 25: RELACJE Z OTOCZENIEM**.....

W tej części ankiety pytamy o relacje Państwa wydziału i departamentu z otoczeniem (innymi departamentami, instytucjami itp.).

Proszę ocenić relacje Pani/a wydziału i departamentu z otoczeniem (1 – bardzo źle; 5 – bardzo dobrze).

- Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pan/i kontakty między Pana/i wydziałem a innymi wydziałami działającymi w ramach tego samego departamentu.

1 2 3 4 5

- Proszę powiedzieć, jak ogólnie ocenia Pani kontakty między Pani/a departamentem a innymi departamentami ministerstwa.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 26**.....

- Mój wydział współpracuje z departamentem (1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca).

157

Departament A

1 2 3 4 5

Departament B

1 2 3 4 5

Departament C

1 2 3 4 5

.....**Ekran 27**.....

- Mój wydział współpracuje z (1 – wcale; 5 – bardzo częsta, intensywna współpraca):

Instytucjami Unii Europejskiej

1 2 3 4 5

Ekspertami niezależnymi

1 2 3 4 5

Zagranicznymi instytucjami administracji państwowej

1 2 3 4 5

Innymi ministerstwami

1 2 3 4 5

Instytucjami naukowymi (szkoły wyższe, instytuty naukowe itd.)

1 2 3 4 5

Firmami doradczymi, badawczymi

1 2 3 4 5

Jednostkami podległymi ministerstwu

1 2 3 4 5

Sektorami pozarządowymi

1 2 3 4 5

Instytucjami międzynarodowymi

1 2 3 4 5

Innymi instytucjami, organizacjami (proszę wpisać jakie)

1 2 3 4 5

..... **Ekran 28**

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

- Jeżeli mam jakiś problem, to proszę o radę osoby z mojego wydziału.

1 2 3 4 5

- W moim wydziale mamy zidentyfikowanych interesariuszy naszych działań.

1 2 3 4 5

- Zwykle nie mamy problemu z uzyskaniem potrzebnej nam wiedzy od niezależnych ekspertów.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 29**

Proszę powiedzieć, jak z perspektywy wykonywanej pracy ocenia Pan/i (1 – bardzo nisko; 5 – bardzo wysoko):

- Istotność kontaktów z instytucjami spoza ministerstwa.

1 2 3 4 5

- Poziom wykorzystywanych ekspertyz i analiz zewnętrznych.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 30**

Proszę powiedzieć, na ile się Pan/i zgadza lub nie zgadza z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam).

159

- Działania naszego ministerstwa służą realizacji celów publicznych jednoznacznie określonych przez politycznych zwierzchników.

1 2 3 4 5

.....**Ekran 31: METRYCZKA**

Na koniec prosimy o odpowiedzi na kilka pytań statystycznych. Przypominamy, że badanie jest anonimowe.

Proszę zaznaczyć swój przedział wiekowy.

- Do 25 lat
- 25–30 lat
- 31–35 lat
- 36–45 lat
- 46 lat i więcej

Jakie ma Pan/i wykształcenie?

- Średnie
- Wyższe
- Podyplomowe

Którym miejscem pracy w Pan/i dotychczasowej karierze zawodowej jest dla Pan/i obecne ministerstwo?

- Pierwszym
- Drugim
- Trzecim
- Czwartym i późniejszym

Proszę zaznaczyć, w jakich sektorach wcześniej Pan/i pracował.

- Sektor prywatny
- Administracja publiczna
- Sektor pozarządowy
- Sektor naukowo-badawczy

Proszę określić swój staż pracy w ministerstwie.

- Poniżej 1 roku
- 1–2 lata
- 2–5 lat
- Powyżej 5 lat

Jak długo planuje Pani pracować w ministerstwie?

Proszę określić w latach.

.....**Ekran 33**.....

- Czy ma Pan/i jakieś uwagi do tej ankiety? Proszę wpisać:

.....

.....

Aneks 3.

Scenariusz wywiadu

Scenariusz wywiadu z kierownictwem departamentu

Instrukcja dla badacza:

- Pozwól rozmówcy mówić. Nie przerywaj, nie wchodź w słowo, nie próbuj dokańczać myśli.
- Słuchaj z uwagą i skupieniem.
- Dopytuj np.: Dlaczego? Jak to się stało? Kto był zaangażowany? Czy możemy poznać konkretny przykład?

161

Informacja o badaniu, anonimowości, chęci nagrywania

Celem badania jest wzmocnienie procesów nowoczesnego zarządzania wiedzą w departamencie/ministerstwie x oraz wsparcie pracowników w procesach wykorzystywania wiedzy w ich codziennej pracy. Celem wywiadu jest poznanie tych praktyk departamentu, które są związane z procesami uczenia się organizacji.

Zebrane dane posłużą nam do analizy procesów uczenia się w departamentach polskich ministerstw. W badaniu, jak i przy prezentacji wyników zachowana będzie pełna anonimowość. Wyniki badania będą opublikowane w formie raportów dla pracowników ministerstw, książki naukowej oraz artykułów naukowych.

Czy wyraża Pan/i zgodę na nagrywanie wywiadu?

BLOK WPROWADZAJĄCY

1. Na początek proszę powiedzieć, od jak dawna pełni Pan/i funkcję dyrektora departamentu. A od jak dawna Pan/i w nim pracuje?

2. 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 miał/a inspirujące wyjazdy/staże zagraniczne.

3. 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?

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 podchodzić do nowych rozwiązań zgłaszanych przez pracowników?

BLOK 1: Kontekst działania departamentu

1. Czy w ostatnich dwóch latach miały miejsce jakieś zmiany w celach, funkcjach, zadaniach, strukturze departamentu?

Dopytać: Jeśli TAK, to z czego wynikały? Czy były to zmiany na dobre, czy na złe?

2. Jakie są kluczowe czynniki otoczenia bliższego i dalszego, które wywierają największy wpływ na sprawność działania Państwa departamentu?

Wyjaśnienie: Mówiąc o bliższym otoczeniu, mamy na myśli inne departamenty w ministerstwie, kierownictwo urzędu itd., z kolei otoczenie dalsze interpretujemy jako środowisko poza ministerstwem – np. inne instytucje/

resorty współpracujące z departamentem, sejm, organizacje pozarządowe, KPRM, think tanki, instytucje UE itd.

BLOK 2: Wiedza

1. Skąd dowiadują się Państwo o skuteczności pracy Waszego departamentu? Skąd Państwo wiedzą, czy departament działa dobrze, czy źle?

Dopytać: Co jest miarą Waszego sukcesu? Czy to są regularne sygnały?

2. Skąd czerpią Państwo wiedzę, która pomaga w sprawniejszej organizacji i wykonywaniu codziennej pracy?

Dopytać: Czy to audyty, czy kontrole, czy może szkolenia?

3. Skąd pozyskują Państwo informacje na temat zmian, które zachodzą w najważniejszych polach i tematach, którymi zajmuje się departament?

Dopytać: Dlaczego te pola i te informacje są dla Państwa najważniejsze?

4. W jaki sposób wykorzystują Państwo propozycje i uwagi pochodzące od interesariuszy?

163

Dopytać: Czy ktoś je gromadzi, czy docierają do dyrekcji, co się z nimi potem dzieje (czy jest jakaś procedura)?

5. Proszę powiedzieć, jak w Państwa departamencie wygląda próbowanie nowych rzeczy, nowych rozwiązań?

Dopytać: Skąd przychodzą pomysły? Jak wygląda proces eksperymentowania? Kto jest zaangażowany? Próbowanie nowych rzeczy jest ryzykowne – jak radzą sobie Państwo z ryzykiem?

6. W jaki sposób starają się Państwo zachowywać w departamencie zdobywane przez Was wiedzę i doświadczenie?

Dopytać: Co Państwo wykorzystują? Bazy danych? Wspólny dysk? Rozmowy? Jak radzą sobie Państwo z zachowaniem ciągłości wiedzy w przypadku urlopów, nieobecności, odejść pracowników?

7. Proszę powiedzieć, w jaki sposób w departamencie podejmowane są zwykle decyzje?

Dopytać: Z jakich źródeł wiedzy Państwo korzystają? Do jakich źródeł wiedzy, dowodów, argumentów się Państwo odwołują? Czy wykorzystują Państwo rozmowy z pracownikami? Skąd pochodzą argumenty? Czy są polityczne czy w oparciu o cele?

BLOK 3: Kadry, zasoby, procedury

1. Jak wygląda obecna praktyka spotkań i komunikacji w departamencie? Czy coś zmieniło się w ostatnich dwóch latach?

Dopytać: Czy mają Państwo regularne spotkania podsumowujące działania?

2. Jakie sposoby motywowania pracowników Państwo stosują? Dlaczego?

Dopytać: Czy coś zmieniło się w ostatnich dwóch latach w związku z reformą i ocenami okresowymi?

3. Jakim budżetem na szkolenia dysponuje departament? Jak ocenia Pan/i stopień pokrycia zapotrzebowania na szkolenia pracowników?

4. Jakim budżetem na wyposażenie w sprzęt IT (komputery/oprogramowania) dysponuje departament?

5. Czy są takie problemy w Państwa pracy, na które regulacje prawne nie przynoszą rozwiązań?

Dopytać: Czy to sytuacja pożądana, czy nie? Jak sobie wtedy Państwo radzą?

6. Które przepisy prawne uważa Pan/i za utrudniające doskonalenie działań/uczenie się?

7. Czy mają Państwo w departamencie jakieś praktyki, czy zwyczaje, z których, Waszym zdaniem, mogłyby skorzystać inne departamenty?

Dopytać: Chodzi o praktyki współpracy, dzielenia się wiedzą, wymiany informacji, analizy i refleksji nad skutecznością działań departamentu itp.

Aneks 4.

Szablon analizy wywiadów

Ten szablon (struktura kodów) opiera się na modelu badawczym MUS. W ramach badań w konkretnym departamencie/ministerstwie można swobodnie usuwać pewne kody (jeżeli któraś z kwestii nie jest przedmiotem analiz) bądź dodawać inne kody odpowiadające zawartości materiału badawczego, jaki zgromadziliśmy.

Determinanty mechanizmu uczenia się

- Liderzy
- Kadry
- Zespoły
- Zasoby
- Relacje z otoczeniem
- Procedury i zwyczaje

165

Procesy mechanizmu uczenia się

- Wiedza
- Adaptacja
- Refleksja
- Impulsy

Inne ciekawe obserwacje **Dobre praktyki**

Aneks 5.

Szablony wizualizacji wyników

Szablony w wersji edytowalnej są dostępne do wykorzystania na stronie:

www.mus.edu.pl

DETERMINANTY organizacyjnego uczenia się

KADRY



ZESPOŁY



IMPULSY



REFLEKSJA

PROCESY organizacyjnego uczenia się

ADAPTACJA



WIEDZA

PROCEDURY I ZWYCZAJE



ZASOBY



LIDERZY



RELACJE Z OTOCZENIEM

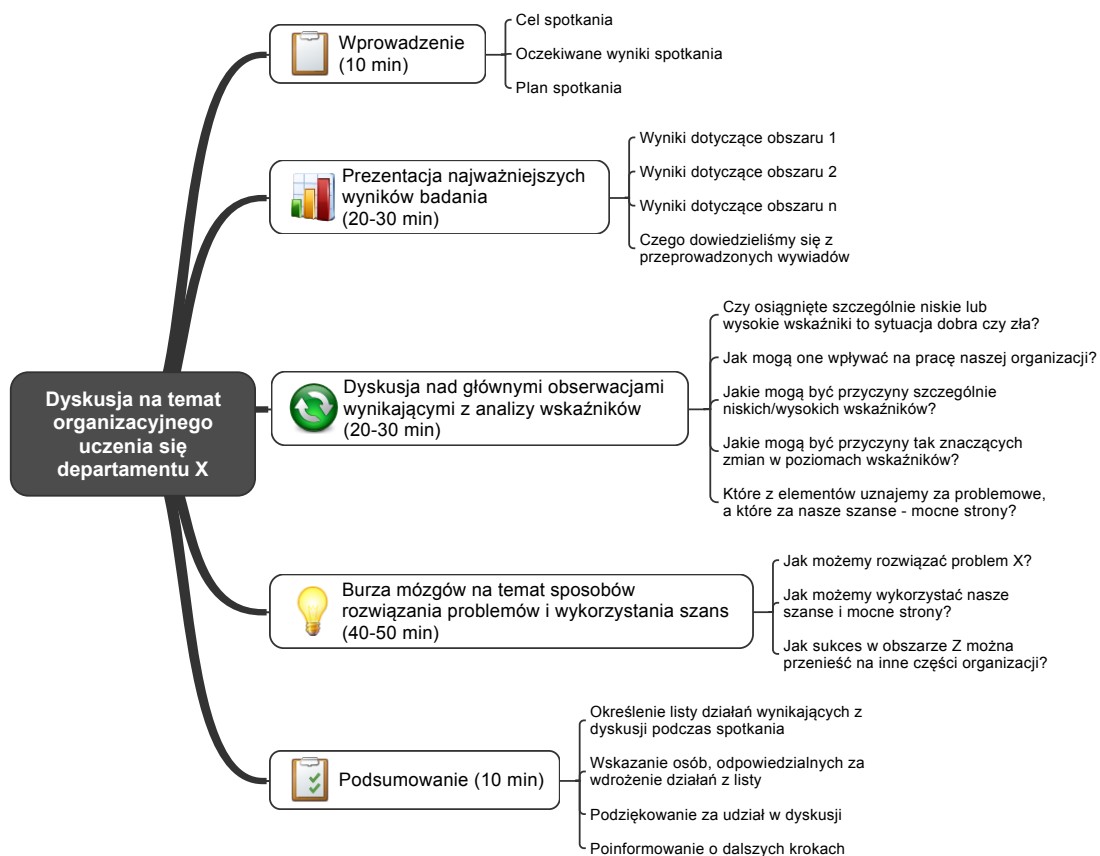


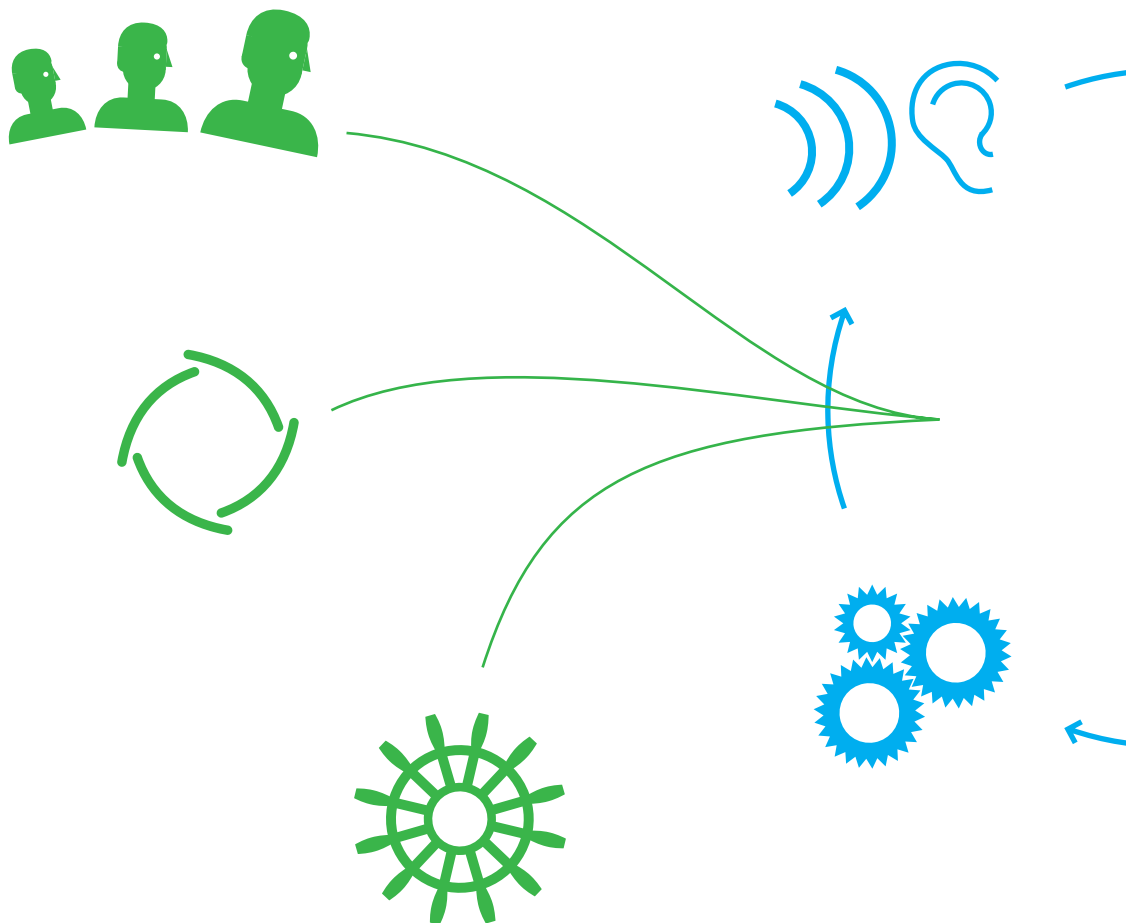
Aneks 6.

Scenariusz spotkania na temat wyników

Szablony w wersji edytowalnej są dostępne do wykorzystania na stronie:

www.mus.edu.pl





Oferowany zestaw rozwiązań służy usprawnianiu polityk publicznych opartych na dowodach. Odnosi się do jednego z najbardziej deficytowych obszarów tak rozumianych polityk w polskiej administracji: instytucjonalnego uczenia się. Autorzy proponują praktyczne podejście, jednocześnie kompleksowe i pozostawiające dużą autonomię osobom podejmującym się jego wdrożenia.

dr Seweryn Krupnik

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Seria publikacji MUS to unikalne i kompleksowe ujęcie procesów uczenia się w administracji w skali nie tylko polskiej, ale również ogólnoświatowej. W sposób jednoznaczny opowiada się za modernizacją funkcjonowania administracji publicznej zdolnej do efektywnej adaptacji do zmian, ciągłego dążenia do poprawy jakości oraz sprawności działań opartych na mocnych przesłankach. Ten przyjaźnie napisany poradnik, dzięki przedstawieniu trudności, czynników decydujących i całej „kuchni” oraz metodyki przygotowania odpowiednich narzędzi diagnozy, jest bardzo wartościowy z punktu widzenia polskich urzędów.

dr Marcin Sakowicz

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

