

# Doświadczenia administracji we Francji

Adam Płoszaj

*Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG),  
Uniwersytet Warszawski*

w: Mazur Stanisław, Płoszaj Adam (red.) (2013) Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

ISBN 978-83-7383-666-2

**Preferowany sposób cytowania:** Płoszaj Adam (2013) Doświadczenia administracji we Francji [w:] Mazur Stanisław, Płoszaj Adam (red.) Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 39-54.

# Doświadczenia administracji we Francji

Adam Płoszaj

## 1. Specyfika systemu centralnej administracji publicznej we Francji w kontekście organizacyjnego uczenia się

Francja jest republiką demokratyczną z długą tradycją państwowości i administracji publicznej, sięgającą czasów Napoleona Bonaparte, w której wypracowano specyficzny model funkcjonowania państwa. We Francji mamy do czynienia z klasycznym trójpodziałem władzy. Władza ustawodawcza sprawowana jest przez dwuizbowy parlament, składający się ze Zgromadzenia Narodowego oraz Senatu. Władza wykonawcza należy do prezydenta wybieranego w powszechnych wyborach bezpośrednich. Władza sądownicza opiera się na prawie stanowionym (zob. szerzej: Baszkiewicz 1997).

Francuski system polityczny wyróżnia mocna pozycja bezpośrednio wybieranego prezydenta oraz funkcjonowanie wielu partii politycznych, które jednak z reguły tworzą jednopartyjne rządy lub wąskie koalicje rządowe. W kilku ostatnich dziesięcioleciach partie konstytuujące rząd zmieniały się dosyć często, czasami formowały go te spośród nich, z którymi identyfikował się prezydent, a nierzadko rząd i prezydent wywodzili się z innych opcji politycznych – są to tzw. okresy kohabitacji. Z oczywistych względów funkcjonowanie rządu i prezydenta jest łatwiejsze, gdy reprezentują tę samą partię polityczną, taka sytuacja sprzyja też umacnianiu pozycji prezydenta (Pollitt, Bouckaert 2011).

Istotną cechą systemu francuskiego jest duże sformalizowanie i rozbudowana struktura służby cywilnej (fr. *Fonction publique française*). Cała służba państwowa liczy około 1600 różnych korpusów (w tym obejmujących np. służbę zdrowia, edukację, sektor samorządowy itd.). Mają one własne kryteria dostępu, często bardzo rozbudowaną hierarchię zawodową. Ponadto przynależność do poszczególnych korpusów wiąże się z mniejszymi lub większymi przywilejami zagwarantowanymi przez prawo. Tworzy to dosyć sztywną i oporną na zmiany strukturę społeczno-zawodową. Ten aspekt można postrzegać jako niekorzystne uwarunkowanie dla wprowadzania reform (tamże).

Innym czynnikiem silnie kształtującym działanie administracji centralnej jest system kształcenia i rekrutacji kadr zarządzających wysokiego szczebla. Kluczowe znaczenia ma tu jedna instytucja: École nationale d'administration – ENA (Krajowa Szkoła Administracji). To elitarna uczelnia, założona w Paryżu w 1945 r. przez Charles'a de Gaulle'a, kształcąca elity polityczne kraju. Selekcja wstępna jest bardzo

duża, przyjmuje się mniej niż 10% kandydatów. Liczba absolwentów też jest mała, w ostatnich latach było to 100–190 osób rocznie (w tym po kilkadziesiąt studentów z zagranicy) (zob. d'Argenson 2008). Mimo stosunkowo niewielkiej skali działania znaczenie ENA we Francji jest bardzo duże. Wynika to z faktu, że osoby kształcące się w tej szkole zajmują następnie kluczowe stanowiska w administracji publicznej, ponadto często trafiają do polityki (jak np. francuscy prezydenci: Valéry Giscard d'Estaing, Jacques Chirac, François Hollande, oraz premierzy: Laurent Fabius, Michel Rocard, Édouard Balladur, Alain Juppé, Lionel Jospin, Dominique de Villepin), a także zajmują stanowiska menadżerskie w dużych francuskich firmach. Są wśród nich także wpływowi intelektualiści, jak np. Jacques Attali. Absolwenci ENA, zwani enarchami (fr. *énarques*), stanowią znaczącą część francuskiej elity władzy. Stosunkowa spójność tej grupy ułatwia przepływ wiedzy i współpracę międzyorganizacyjną na najwyższych poziomach zarządzania w administracji publicznej, co wydaje się mieć pozytywny wpływ na procesy organizacyjnego uczenia się. Jednak z drugiej strony wskazuje się także na negatywne strony tej sytuacji: elitaryzm i mniejsza dostępność wysokich szczebli zarządzania dla ludzi spoza tego układu (zob. Bezes 2010).

Cechą charakterystyczną Francji jest silna centralizacja i duże znaczenie państwa jako istotnego czynnika sprawczego dla procesów gospodarczych, a także społecznych (tzw. dyryżyzm [fr. *dirigisme*]). Przejawia się to nie tylko w organizacji przestrzennej państwa (Paryż dominuje nad resztą kraju pod względem liczby ludności, znaczenia gospodarczego, kulturowego, politycznego itd.), lecz także w stosunkowo dużej centralizacji administracji publicznej. Chociaż należy podkreślić, że w ostatnich dekadach następuje proces stopniowej decentralizacji, przekazywania kompetencji regionalnym i lokalnym samorządom oraz dekoncentracji władzy publicznej, przekazywania kompetencji regionalnym i lokalnym oddziałom administracji centralnej. Należy wspomnieć o jeszcze jednym aspekcie centralizacji, a mianowicie stosunkowo dużej – jak na realia Europy Zachodniej czy krajów OECD – roli państwa w gospodarce. Co prawda następuje stopniowa prywatyzacja, niemniej jednak państwo nadal kontroluje niektóre firmy (np. *Electricité de France* [Energetyka Francuska]) lub ma mniejszościowe udziały w dużych spółkach (energetycznych, transportowych, telekomunikacyjnych, przemysłowych itd.).

Francuska administracja publiczna w zasadzie nie posługuje się retoryką zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się czy organizacji uczących się. Odróżnia to ją wyraźnie od administracji np. kanadyjskiej lub w USA, gdzie pojęcia te są powszechnie używane. Nie oznacza to jednak, że we francuskiej nie są podejmowane inicjatywy z tego obszaru. Zakres działań wpisujących się w te kategorie jest obecnie tak szeroki (czego dowodzi również niniejsza książka), że trudno wyobrazić sobie dużą organizację, która mogłaby się bez nich obyć.

Inicjatywy zmierzające do poprawy funkcjonowania administracji pojawiają się raczej pod etykietką modernizacji. Takie ujęcie pasuje do postrzegania francuskiej administracji publicznej jako swoistego przypadku, wyraźnie osobnego, w małym stopniu wzorującego się na doświadczeniach innych krajów. Świadczy o tym np. bardzo wolne przenikanie do Francji idei nowego zarządzania publicznego. Wywodzące się z kręgów anglosaskich (USA, Wielka Brytania, Australia) pomysły i praktyki

nowego zarządzania publicznego nie wzbudziły początkowo w tym państwie większego zainteresowania. Od lat osiemdziesiątych XX w. myślenie o reformie administracji publicznej (czy szerzej: reformie państwa) zdominowane było tam przez retorykę modernizacji oraz decentralizacji. Inspirowanie się doświadczeniami sektora prywatnego w przypadku Francji polegało na adaptowaniu na potrzeby sektora publicznego praktyk sprawdzonych w sektorze prywatnym. Prywatyzacja – kluczowa dla reform wprowadzanych np. w Wielkiej Brytanii pod rządami Margaret Thatcher (zob. rozdział dotyczący Wielkiej Brytanii) nie miała w przypadku Francji dużego znaczenia. Podsumowując, należy podkreślić, że inspiracje stworzonymi w anglosaskim kontekście ideami nowego zarządzania publicznego zostały włączone do teorii i praktyki francuskiej administracji publicznej, ale był to proces długotrwały, a pierwotne pomysły uległy istotnym modyfikacjom i dostosowaniu do krajowego kontekstu, także na poziomie języka służącego do opisu tych reform (Pollitt, Bouckaert 2011).

Stosunkowo małe otwarcie Francji i Francuzów na pomysły płynące z innych krajów, zwłaszcza z anglosaskiego kręgu kulturowego, wiąże się z silnym poczuciem dumy narodowej (przy czym naród definiuje się tam zazwyczaj w kategoriach obywatelstwa, a nie etnicznych) przekonaniem o potrzebie posiadania własnych rozwiązań. Widoczne jest to także na poziomie języka. Francuzi aktywnie walczą z przenikaniem do niego słów angielskich (czego najlepszym przykładem może być udane wprowadzenie odrębnego określenia na komputer (ang. *computer*), który po francusku nazywano *ordinateur*). Ten czynnik może w pewnym stopniu wyjaśniać małą obecność w teorii i praktyce francuskiej administracji publicznej ukutych w języku angielskim pojęć zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*), organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*) i organizacji uczących się (*Learning Organization*)<sup>1</sup>.

## 2. Wybrane mechanizmy, metody i narzędzia organizacyjnego uczenia się

Jak podkreślano wyżej, francuska administracja publiczna w bardzo małym stopniu odwołuje się do koncepcji organizacyjnego uczenia się. Z kolei zarządzanie wiedzą pojmowane jest raczej jako zarządzanie informacją, co w praktyce oznacza zarządzanie dokumentacją, ale także procesy cyfryzacji tej sfery. Wobec tego trudno znaleźć we Francji praktyki wprost – werbalnie – odwołujące się do organizacyjnego uczenia się. Nie oznacza to jednak, że w ogóle nie ma inicjatyw, które wpisują się w ten zakres działań. W tym rozdziale opisane zostało pięć przykładów takich praktyk. Mają one bardzo różny charakter. Pierwsza, budżet zadaniowy, ma naturę systemową i tworzy ramy funkcjonowania współczesnej administracji francuskiej; jednocześnie wydaje się czynnikiem w dużym stopniu warunkującym organizacyjne uczenie się administracji. Kolejna praktyka, przewodnik po *coachingu* dla administracji publicznej, ma charakter zdecydowanie narzędziowy (omówienie jej wymaga nieco szerszego kontekstu, zatem zawiera także krótką charakterystykę samego *coachingu*). Trzeci przykład, tworzenie i animowanie wspólnot praktyków (WP), jest w istocie zbiorem

---

<sup>1</sup> Należy jednak zaznaczyć, że funkcjonują francuskie odpowiedniki tych pojęć: *gestion des connaissances*, *apprentissage organisationnel* oraz *organisation apprenante*.

wskazówek odnośnie do efektywnego wdrażania owych wspólnot (w tym przypadku zrezygnowano z ogólnego opisu WP, ponieważ koncepcja ta omawiana jest szczegółowo w rozdziale poświęconym kanadyjskiej administracji publicznej). Dwie ostatnie praktyki, zbiór dobrych praktyk oraz *newsletter*, są prostymi technicznymi rozwiązaniami usprawniającymi przepływ wiedzy między różnymi częściami administracji (podobną funkcję pełni omawiany wcześniej przewodnik po *coachingu*).

### 2.1. Budżet zadaniowy (LOLF)

We Francji funkcjonuje system budżetów zadaniowych, tzw. LOLF (*Loi organique relative aux lois des finances*). Odpowiednie regulacje zostały przyjęte w 2001 r., ale dopiero w 2006 r. system zaczął w pełni działać (wcześniej wprowadzono stopniowo jego wybrane elementy). LOLF obejmuje budżet państwa na poziomie centralnym. Celem wprowadzenia tego systemu było podniesienie efektywności oraz lepszej kontroli wydatków publicznych. Budżet zadaniowy, zorganizowany wokół celów i rezultatów, zastąpił wcześniejszy system budżetu państwa oparty na działaniach (zob. Delamarre 2009).

Istotą LOLF jest określenie celów do zrealizowania oraz przypisanie im odpowiednich wskaźników. W szerokim sensie budżet zadaniowy to metoda zarządzania finansami publicznymi nakierowana na zwiększanie efektywności i transparentności wydatkowania środków publicznych (zob. szerzej: Postuła, Perczyński 2010a). Podobnie jak większość praktyk prezentowanych w niniejszej książce nie jest on rozwiązaniem unikatowym dla danego kraju. Praktyka taka została wdrożona w wielu państwach na poziomie centralnym (np. w większości krajów OECD, zob. Curristine 2005), jak również regionalnym czy lokalnym. Od 2006 r. budżetowanie zadaniowe jest także stopniowo wprowadzane w Polsce<sup>2</sup>.

Wdrażanie LOLF we Francji można postrzegać jako przejaw adaptacji idei nowego zarządzania publicznego. Bezpośrednie motywacje były jednak bardzo praktyczne i stanowiły konsekwencję następujących wydarzeń:

- nasilające się problemy ekonomiczne i wzrastające bezrobocie;
- konieczność zmiany w sposobie zarządzania środkami publicznymi w celu spełnienia kryteriów konwergencji z Maastricht;
- konieczność przeprowadzenia reform strukturalnych (zob. Owsiak, Stabryła-Chudzio 2010).

Proces przygotowywania założeń budżetu zadaniowego we Francji trwał kilka lat i był złożonym procesem. Samo wdrażanie odbywało się sukcesywnie i stopniowo obejmowało szerszy i pełniejszy zakres (zob. tab. 1).

Obecnie francuski model budżetu zadaniowego zorganizowany jest w 34 misje (fr. *missions*) i 132 programy (polityki) (zob. Delamarre 2009). Misje obejmują działania wielu ministerstw, natomiast programy są przypisane do odpowiadających za nie ministerstw. Dla każdego programu opracowywano strategię wyników (fr. *Stratégie de performance*). Warto zaznaczyć, że występują trzy typy celów strategicznych: (1) cele

<sup>2</sup> Zob. <http://capepoint.pl> [dostęp: 01.04.2013].

społeczno-gospodarcze z punktu widzenia obywateli; (2) jakość usług z punktu widzenia ich odbiorców, (3) efektywność zarządzania (odniesienie nakładów do efektów). Strategia wyników jest podstawą do sformułowania „Rocznego planu wyników” (fr. *Projet Annuels des Performances* – PAP), w którym określone są wskaźniki przewidziane do osiągnięcia w danym roku. Natomiast podsumowanie uzyskanych wskaźników przedstawia „Roczny raport wyników” (fr. *Rapport Annuels de Performances* – RAP) (zob. szerzej: Barilari, Bouvier 2010). Przykładowe cele i wskaźniki programu „Sądownictwo” w ramach misji „Wymiar sprawiedliwości” prezentuje tabela 2.

**Tabela 1. Harmonogramy prac nad wdrożeniem budżetu zadaniowego we Francji**

Rok	Działanie
1998	Rozpoczęcie prac nad założeniami metodycznymi dla reformy budżetowania
2001	Uchwalenie ustawy systemowej określającej zadania budżetu zadaniowego – ( <i>Loi organique relative aux lois de finances</i> – LOLF)
2002	Rozpoczęcie wdrażania systemu informatycznego ACCORD obsługującego nowy system budżetowania
2003	Przeprowadzenie pierwszych pilotaży 80 zadań budżetowych
2004	Rozszerzenie liczby zadań pilotażowych do 150
2005	Opracowanie budżetu zadaniowego składającego się z 500 zadań
2006	Objęcie metodologią LOLF wszystkich wydatków budżetu państwa (pełne wdrożenie budżetu zadaniowego) – podzielenie wszystkich wydatków na 34 misje, 133 programy, 500 zadań)
Od 2007	Kontynuacja procesu wdrażania i doskonalenia metodyki LOLF

Źródło: Postuła, Perczyński 2010b, s. 29.

**Tabela 2. Opis programów na przykładzie programu „Sądownictwo” w ramach misji „Wymiar sprawiedliwości” w budżecie Francji na rok 2008**

<p>Cel 1. Rozpatrywanie spraw cywilnych w odpowiednich terminach</p> <p>Miernik: średni czas prowadzenia postępowania</p> <p>Miernik: zróżnicowanie czasu trwania prowadzenia postępowania</p> <p>Miernik: odsetek odwołań w sprawach cywilnych</p>
<p>Cel 2. Rozpatrywanie spraw karnych w odpowiednich terminach</p> <p>Miernik: średni czas prowadzenia postępowania</p> <p>Miernik: odsetek odwołań w sprawach karnych</p>
<p>Cel 4. Polepszenie wykonania orzeczeń/wyroków w sprawach karnych</p> <p>Miernik: odsetek wykonania wyroków</p> <p>Miernik: średni czas do wykonania wyroku</p>
<p>Cel 5. Opanowanie kwestii rosnących kosztów dotyczących spraw karnych</p> <p>Miernik: średnie koszty przypadające na jedną sprawę</p>

Źródło: Owsiak, Stabryła-Chudzio 2010, s. 76.

W kontekście organizacyjnego uczenia się budżet zadaniowy pełni funkcję obiektywizacji celów działania administracji publicznej i jej głównych części składowych (ministerstw) – aby odegrał swoją rolę (poprawa efektywności wydawania środków publicznych), konieczne jest przemyślane i rzetelne sformułowanie celów oraz wskaźników pomiaru ich realizacji. Budżet ten jest zatem elementem stałego, strategicznego monitoringu działania administracji publicznej. Śledząc wskaźniki realizacji celów, można wnioskować o skuteczności i efektywności podejmowanych inicjatyw. Nieosiągnięcie zakładanych wartości może być przesłanką do zmiany sposobu realizacji danego celu lub celów. W ten sposób budżet zadaniowy dostarcza impulsów do uczenia się administracji jako całości i tworzy szeroki kontekst procesów organizacyjnego uczenia się francuskich organizacji publicznych.

Co istotne, mimo że system budżetu zadaniowego jest rozbudowany – w 2008 r. określono 621 celów oraz 1276 wskaźników dla 132 programów – to niektóre jednostki organizacyjne ministerstw formułują na własne potrzeby dodatkowe (wykraczające poza LOLF) cele i wskaźniki swojej działalności. Pokazuje to, że nawet w rozbudowanym, centralnym LOLF istnieje potrzeba i sens opracowywania systemu celów i wskaźników na poziomie jednostek organizacyjnych. Wynika to z faktu, że o ile na poziomie całej administracji istotne i miarodajne są takie wskaźniki, jak np. stopa bezrobocia, to w przypadku np. komórki ds. audytu tak ogólny wskaźnik w zasadzie nic nie mówi i nie może być przekuty w wytyczne do działania. Na poziomie mikro wskaźniki mają bardzo prozaiczny charakter (np. liczba zorganizowanych konferencji i osób w nich uczestniczących).

Aby wskaźniki realizacji celów dostarczały wiarygodnej wiedzy nt. podejmowanych działań i ich efektów, muszą spełniać określone kryteria. W przypadku budżetu zadaniowego we Francji wskaźniki kontrolowane są ze względu na:

- odpowiedniość (czy wskaźnik mierzy to, co ma mierzyć?);
- użyteczność (czy analiza wartości wskaźnika dostarczy wiedzy stanowiącej podstawę do podejmowania racjonalnych decyzji?);
- adekwatność (czy miernik jest wiarygodny, a ustalenie jego wartości nie jest zbyt kosztowne?);
- weryfikowalność i kontrolowalność.

Obecnie trudno ocenić rzeczywiste efekty wprowadzenia budżetu zadaniowego we Francji. Przede wszystkim dlatego, że od pełnego wdrożenia tego rozwiązania upłynęło jeszcze stosunkowo niewiele czasu. Ponadto sam proces jest bardzo złożony, zatem trudno wskazać jednoznacznie, jakie impulsy przekładają się na jakie efekty. W sensie przemian systemu administracji zmiana pozostaje jednak fundamentalna. Powodem jest to, że wdrożenie budżetu zadaniowego wywołało swoisty efekt domina. Zmiana sposobu budżetowania przełożyła się niejako automatycznie na inne aspekty funkcjonowania administracji publicznej. I w efekcie realnej przemianie uległy praktyki także w tych obszarach, w których nie były realizowane żadne oficjalne reformy. Np. dotyczy to zarządzania zasobami ludzkimi w administracji centralnej (zob. Bezes 2009).

## 2.2. *Coaching* w administracji publicznej – przewodnik

Omawiana praktyka dotyczy poradnikowej publikacji dotyczącej *coachingu* w administracji publicznej przygotowanego przez francuskie ministerstwo służby publicznej (zob. Ministère de la Fonction Publique 2011). Jednakże to szczegółowe rozwiązanie wymaga osadzenia w szerszym kontekście, a w szczególności zarysowania istoty *coachingu* jako praktyki organizacyjnej. Takie ogólne omówienie przedstawione jest w pierwszej części opisu, natomiast dalej uwaga skupia się na przewodniku – w szczególności aspekty wdrożeniowe (zalety, czynniki sukcesu, ograniczenia) dotyczą samego przewodnika, a nie *coachingu* w ogóle<sup>3</sup>.

*Coaching* jest metodą wspomagania rozwoju osób, zespołów lub organizacji, tak aby osiągały najlepsze efekty możliwe do uzyskania w określonym kontekście (Pitsis 2008). Polega on na bezpośredniej pracy *coacha* (trenera) z osobą *coachingowaną* (klientem) lub rzadziej z grupą osób. Nie ma jednego modelu *coachingu*, przeciwnie, występuje on w różnych wariantach, np. indywidualny vs. grupowy bądź życiowy (*life coaching*) vs. zawodowy (nastawiony na rozwój zawodowy danej osoby lub organizacji). W kontekście organizacji najczęściej stosowany w praktyce, a także omawiany w literaturze, jest *coaching* indywidualny, w szczególności obejmujący osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Ten rodzaj można określić jako specyficzną formę indywidualnego szkolenia. Jednak w tym przypadku osoba szkoląca nie przekazuje osobie szkolonej jakiejś konkretnej, specjalistycznej wiedzy. To raczej interaktywny proces, w którym trener pomaga klientowi lepiej zrozumieć i zdefiniować jego cele oraz następnie efektywnie je realizować. *Coaching* można zatem porównać do katalizatora, który umożliwia bądź ułatwia realizację procesów.

Istotę zjawiska dobrze oddaje odniesienie do praktyk treningu sportowego, które są zarazem jednym ze źródeł tej metody. Trener nie musi być mistrzem w danej dyscyplinie, kluczowe jest to, czy może tak pokierować zawodnikiem, żeby ten odpowiednio wykorzystał swoje naturalne możliwości, rozwijał je, przełamywał ograniczenia i w efekcie osiągnął najlepsze możliwe rezultaty. Rolę *coacha* można określić zatem mianem facylitacyjnej – jego działania prowadzą do sprawniejszego funkcjonowania jego klienta.

Pojęcie *coachingu*, w sensie metody wspierania rozwoju zawodowego, osobistego, organizacyjnego, jest stosunkowo nowe. Pierwsze artykuły dotyczące takiego ujęcia pojawiły się w latach pięćdziesiątych XX w. w *Harvard Business Review* (Pitsis 2008). Przez kolejne dekady dokonywał się stopniowy rozwój tego zjawiska, zarówno jako idei, jak i praktyki organizacyjnej. Dopiero lata dziewięćdziesiąte przyniosły jego dużą popularność w organizacjach i zarazem zalew piśmiennictwa poświęconego temu tematowi (w większości w formie popularnych poradników biznesowych). Ta swoista moda, stymulowana także przez działania marketingowe firm i ekspertów oferujących usługi *coachingowe* powoduje, że *coaching* jest często traktowany z podejrzliwością co do jego rzeczywistej skuteczności. Krytyczne spojrzenie wynika także

---

<sup>3</sup> Czytelnik zainteresowany *coachingiem* ma do dyspozycji bardzo bogatą literaturę przedmiotu, zarówno w języku angielskim, jak i polskim, zob. np. Hargrove 2006; Sidor-Rządkowska 2009 itd.



ze specyfiki procesu, który ma „miękki” charakter, oraz odwołuje się do teorii psychologicznych, a czasem także do takich, które wykraczają poza przyjmowane obecnie standardy naukowości (psychoanaliza, programowanie neurolingwistyczne). Jak już wyżej wspomniano, należy jednak podkreślić, że występują bardzo różne podejścia do tego zagadnienia, i niesprawiedliwe byłoby traktowanie całej tej idei (i praktyki) jako nienaukowej i nieskutecznej mody w praktyce zarządzania. Mimo że do tej pory nie ma przeprowadzonych na odpowiednio dużych próbach i niepozostawiających wątpliwości badań empirycznych dowodzących skuteczności *coachingu* (Pitsis 2008), można wskazać częściowe analizy świadczące o pozytywnych jego efektach na poziomie organizacji (zob. np. McGovern i in. 2001). Ciekawym głosem potwierdzającym skuteczności *coachingu* jest zapis osobistych doświadczeń amerykańskiego chirurga Atula Gawande’a, który w ramach eksperymentu poddał się *coachingowi* zawodowemu. W efekcie jego skuteczność jako chirurga wymiennie się zwiększyła, o czym świadczą skrupulatnie zbierane statystyki związane z przebiegiem operacji oraz ich efektami (zob. Gawande 2011).

*Coaching* jest rozpowszechniony głównie w sektorze prywatnym, jednak zaczyna coraz częściej pojawiać się także w publicznym. W ostatnich latach we francuskich ministerstwach wprowadzono różne jego formy, a przede wszystkim *coaching* zawodowy dla kadr zarządzających. W celu podsumowania tych doświadczeń oraz ich rozpowszechnienia powołano specjalny zespół, który opracował przewodnik po *coachingu* dla administracji publicznej we Francji (fr. *Le coaching professionnel dans la fonction publique. Définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir* – zob. Ministère de la Fonction Publique 2011). Opracowanie wyczerpujące i zarazem zwięzły sposób przedstawia różne aspekty stosowania tej metody w organizacjach publicznych. Omawiane są podstawowe kwestie związane z celami, organizacją i przebiegiem *coachingu*. Zaprezentowane zostały również dobre praktyki, poparte treściwymi przykładami. Ważną i bardzo użyteczną częścią przewodnika są fragmenty poświęcone kwestiom proceduralnym i technicznym, takie jak sposób wyboru trenera, w tym wskazówki dot. przeprowadzania procedury zamówień publicznych na takie usługi, wzory umów, wskaźniki realizacji, a także zagadnienia związane z aspektami etycznymi *coachingu* w administracji publicznej.

Przewodnik spełnia bardzo ważną funkcję, dostarcza bowiem praktycznych rozwiązań w zakresie działania stosunkowo nowego i czasami postrzeganego jako ryzykowne. Niepewność związana z wdrażaniem *coachingu* wiąże się z jego specyficznym przebiegiem (indywidualna praca *coacha* z klientem), niewymiernymi efektami (przynajmniej w krótkim okresie), a także z stosunkowo wysokimi kosztami usługi. Przewodnik proponuje konkretne porady oraz podaje przykłady z organizacji publicznych, które skutecznie wykorzystywały metodę. Dostęp do tej wiedzy zmniejsza niepewność w organizacjach, które do tej pory nie eksperymentowały z *coachingiem* lub mają ograniczone doświadczenia w tym zakresie.

O przydatności przewodnika we francuskiej administracji publicznej decydują trzy jego cechy. Po pierwsze, został stworzony na podstawie doświadczeń administracji i dla administracji. Jest zatem dostosowany do specyficznych potrzeb. Po drugie, stoi za nim autorytet ważnych instytucji publicznych. Wśród autorów instytucjonalnych

wymieniono kilka ministerstw, a także sekretariat generalny rządu (fr. *Secrétariat général du gouvernement*). Takie osadzenie publikacji przekłada się na wysokie zaufanie do prezentowanych treści i rozwiązań. Wreszcie po trzecie, przewodnik jest zwięzły (ma 52 strony, wliczając załączniki zawierające np. wzory umów *coachingowych*), a także charakteryzuje się atrakcyjną i przejrzystą szatą graficzną.

Omawiana praktyka ma jednak także pewne ograniczenia. Sama publikacja nie jest wystarczającym warunkiem skutecznej realizacji *coachingu*. W szczególności chodzi o to, że jego efekt zależy w znacznej mierze od podmiotu realizującego usługę. Istotne jest również to, że usługa musi być dopasowana do potrzeb i możliwości danej instytucji. Zastosowanie rad z przewodnika nie może być zatem automatyczne, często konieczna jest twórcza adaptacja proponowanych rozwiązań do danego kontekstu organizacyjnego.

### 2.3. Tworzenie i animowanie wspólnot praktyków

Wspólnota praktyków (WP) (fr. *Communauté de pratique*) to metoda stymulowania przepływu wiedzy między różnymi organizacjami lub pomiędzy poszczególnymi częściami danej organizacji. Nie jest to zjawisko charakterystyczne dla francuskiej administracji publicznej. Wspólnoty praktyków (bądź bardzo podobne rozwiązania) stosowane są w wielu krajach (np. w USA, Kanadzie) zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym (szersze omówienie WP przedstawiono w rozdziale dotyczącym Kanady).

We Francji wspólnoty praktyków występują przede wszystkim jako narzędzie zarządzania wiedzą w sektorze prywatnym, jednak w przypadku centralnej administracji publicznej także podejmowane są inicjatywy wdrażania WP (np. w ramach *Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques; Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement*). Wspólnotę tworzy grupa osób zajmujących się tą samą problematyką, ale na co dzień ze sobą niewspółpracujących. Spotkania takiej grupy stwarzają przede wszystkim możliwość wymiany dobrych praktyk. Rozwiązanie to jest znane i omawiane w wielu publikacjach, także w ramach niniejszego projektu jako dobre praktyki z innych krajów (USA, Kanada). Doświadczenia francuskie przynoszą jednak ciekawe uzupełnienie tych materiałów, ponieważ uwzględniają perspektywę firmy doradczej (Polia Consulting) wdrażającej metodę WP w organizacjach. Na podstawie tych doświadczeń można sformułować następujące zalecenia ułatwiające sprawne i efektywne wdrożenie wspólnot praktyków (zob. też.: Prax 2007):

- Inicjowana odgórnie (planowana jako narzędzie zarządzania wiedzą) wspólnota praktyków musi dotyczyć ważnego tematu, zapewniającego zaangażowanie potencjalnych członków grupy (*hot topic*). Bez tematu podtrzymującego zaangażowanie uczestników wspólnota nie spełni swojej funkcji, ponadto przetrwa jedynie sztucznie podtrzymywana, co jest jednak sprzeczne z ideą tego rozwiązania, w którym chodzi o to, żeby ludzie sami chcieli dzielić się wiedzą i zarazem uzyskiwać dostęp do wiedzy innych osób.
- Funkcjonowanie wspólnoty praktyków musi opierać się na logice wygrana-wygrana (*win-win*) – tzn. członkowie grupy dzieląc się wiedzą, otrzymują w zamian

wiedzę innych. Dlatego ważne jest to, aby stworzyć warunki sprzyjające aktywnemu uczestnictwu wszystkich członków wspólnoty w jej spotkaniach. Niepożądana jest sytuacja, gdy jedna osoba lub niewielka grupa stale, na kolejnych spotkaniach, przejmując rolę prelegentów.

- Przy zakładaniu nowej wspólnoty ważne jest zapewnienie szybkich efektów jej działania (*quick wins*) np. w postaci transferu choćby bardzo prostej, drobnej dobrej praktyki. Szybkie efekty tworzą, po pierwsze, właściwą podstawę do dalszego funkcjonowania grupy oraz podejmowania na jej łonie trudniejszych, bardziej skomplikowanych tematów. Po drugie, przykład jednej dobrze funkcjonującej wspólnoty praktyków może być istotnym argumentem przekonującym do tworzenia nowych wspólnot oraz do zaangażowania w nie nowych osób.
- Sprawne działania wspólnoty praktyków ułatwić może animowanie jej działań przez charyzmatycznego lidera. Istotne jest to, że w tym przypadku w takiej roli najlepiej sprawdzają się osoby mające zarówno doświadczenie i autorytet w dziedzinie, której dana wspólnota dotyczy, jak i zainteresowane animowaniem aktywności grupy (wyznaczanie spotkań, prowadzenie ich itd.). W tym ostatnim aspekcie możliwe jest wsparcie zdolności potencjalnego lidera lub liderów w zakresie animowania działań wspólnoty. Może to przybrać formę krótkiego poradnika, nawet w formie listy punktów, o czym należy pamiętać, organizując działania wspólnoty praktyków, jakie kroki są kluczowe, jaka powinna być ich sekwencja itd.

WP są rozpowszechnionym sposobem zarządzania wiedzą w organizacji, a także w relacjach interorganizacyjnych. Praktyka ta często realizowana jest bez używania specyficznego określenia „wspólnota praktyków”<sup>4</sup>. Ta powszechność tworzy potencjalnie szeroką bazę do identyfikacji dobrych praktyk w zakresie animowania WP, obejmujących takie zagadnienia, jakich przykładowo dostarczają doświadczenia francuskie.

#### 2.4. Zbiory dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Francuskie ministerstwo służby publicznej (fr. *Ministère de la fonction publique*) opracowuje co roku publikację zawierającą zbiór dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (fr. *Bonnes pratiques de gestion de ressources humaines*)<sup>5</sup>. Dobre praktyki pochodzą z różnych podmiotów francuskiej administracji publicznej. Zebranie najważniejszych i najciekawszych inicjatyw w jednej publikacji ułatwia rozpowszechnianie w administracji nowych rozwiązań wdrażanych w poszczególnych jednostkach. Jest to zatem narzędzie ułatwiające i przyspieszające obieg wiedzy organizacyjnej w administracji. Istotny jest też aspekt informowania o podejmowanych działaniach. Raporty w wersji elektronicznej są ogólnodostępne w Internecie.

Ostatnia wydana publikacja z tej serii zawiera praktyki wdrażane w 2011 r. Znajdują się w niej opisy 49 dobrych praktyk zgrupowanych w 10 obszarów tematycznych.

---

<sup>4</sup> Praktyka stosowana jest także w polskich ministerstwach, wspólne spotkania organizowane są np. dla dyrektorów generalnych, dla pracowników działów zasobów ludzkich czy dla audytorów (pracujących na co dzień w różnych jednostkach).

<sup>5</sup> Publikacje dostępne są na stronie: [www.fonction-publique.gouv.fr/publications/outils-grh-0](http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/outils-grh-0) [dostęp: 01.04.2013].

Poszczególne dobre praktyki zaprezentowane są według podobnej struktury: ogólny opis (istota praktyki); kontekst; cel i rezultaty; sposób wdrażania, etapy, harmonogram; czynniki sukcesu, ograniczenia, elementy wymagające szczególnej uwagi; koszty i potrzebne zasoby; ocena; kontakt do osoby odpowiedzialnej za opisywaną praktyką w organizacji i mogącej udzielić więcej szczegółowych informacji na temat danej dobrej praktyki.

## 2.5. Newsletter – „Trajectoires: la lettre de la fonction publique”

Internetowy *newsletter*: „Trajectoires: la lettre de la fonction publique” (Trajektorie: *newsletter* służby publicznej) wydawany jest co miesiąc przez Ministerstwo służby publicznej (fr. Ministère de la fonction publique). Opracowywany w formacie PDF, jest bardzo zwięzły – liczy zazwyczaj trzy-cztery strony (zob. ryc. 1). Jego treść stanowią krótkie notatki opisujące najnowsze opracowania i raporty, nowe strony internetowe (lub elementy istniejących stron), przeszłe i przyszłe wydarzenia itp. Każdej z takich informacji towarzyszy zdjęcie lub grafika oraz link (bądź linki) odsyłający do całości opracowania, strony internetowej itd. *Newsletter* można pobierać z ogólnodostępnej strony internetowej, można zamówić także subskrypcję – w takim przypadku nowe wydania wysyłane są na adres poczty elektronicznej.

Zwarta i czytelna forma umożliwia bardzo szybkie zapoznanie się z najważniejszymi zdarzeniami dotyczącymi działania administracji publicznej we Francji oraz łatwe dotarcie do szczegółowych informacji. *Newsletter* pełni zatem funkcję medium przekazu informacji we francuskiej administracji publicznej, w tym między poszczególnymi jej częściami (czytelnicy mogą dowiedzieć się, co robią inne jednostki). Jest to oczywiście jedynie jeden z kanałów przepływu informacji w administracji, i to zdecydowanie nie najważniejszy. Jednakże wydaje się, że zajmuje on ważną pozycję w ekosystemie informacyjnym. Kluczowy jest fakt, że w zasadzie nie publikuje się tu nowych, autonomicznych (pisanych na jego potrzeby) treści, a służy on raczej jako przewodnik, spis zagadnień czy punkt dostępu do tekstów stworzonych niezależnie od niego (raporty, dokumenty, strony internetowe, artykuły itd.). Elektroniczna forma umożliwia wstawienie w zawartość bezpośrednich odnośników do stron internetowych lub plików do pobrania, co daje użytkownikom możliwość w zasadzie natychmiastowego dotarcia do materiałów źródłowych zaanonsowanych w *newsletterze*. Zbierając w jednym miejscu informacje z różnych źródeł, i zarazem dając do nich (prawie) bezpośredni dostęp, odgrywa on istotną rolę porządkowania „zatłoczonej” rzeczywistości informacyjnej.

Dla zapewnienia skuteczności omawianej praktyki kluczowa jest właściwa i skrupulatna selekcja materiału do zaprezentowania. Z jednej strony należy uwzględnić informacje najważniejsze, ale też takie, które są w stanie zainteresować dużą część czytelników. Wydaje się, że należy znaleźć złoty środek między informowaniem o tym, co naprawdę istotne, a tym, co odbiorcy chcą czytać.



Actualités

### Signature d'un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique

Le 8 mars 2013, Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, et Marylise Lebranchu, ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, ont signé avec l'ensemble des organisations syndicales, et les représentants des employeurs publics, un protocole d'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.



Cet accord est le premier à recueillir l'approbation unanime des organisations syndicales représentatives des trois versants de la fonction publique, ainsi que des représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers.

- + La signature du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique
- + Le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la FP

### Abrogation de la journée de carence dans la fonction publique



Marylise Lebranchu a annoncé aux organisations syndicales de la fonction publique la décision du Gouvernement d'abroger la journée de carence mise en place par le précédent gouvernement.

Cette décision, qui intervient dans le cadre des concertations issues de la grande conférence sociale, sera traduite par une disposition législative qui sera proposée dans le prochain projet de loi de finances présenté au Parlement.

- + Lire le communiqué de presse de la ministre

### Agents non-titulaires : détail des concours réservés et examens par ministère



Deux arrêtés concernant les agents non-titulaires ont été publiés aux JO du 11 et 12 janvier 2013. Ils fixent les modalités d'organisation des concours réservés et examens professionnalisés pour l'accès aux corps de fonctionnaires de l'État en application de la loi du 12 mars 2012.

Retrouvez la liste des concours et examens ouverts par ministère sur le site SCORE.

- + Liste des concours et examens réservés

Interview

### PFRH : interview croisée de deux directeurs



A l'occasion du lancement de Safire, le nouvel outil de mutualisation de l'offre de formation interministérielle, Florence Briol et Christophe Deschamps, directeurs de plates-formes interministérielles d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH), font le point sur la mission et les objectifs de ces structures créées en 2009.

- + Lire l'interview croisée de Florence Briol et Christophe Deschamps

Zoom

### Publication : les risques professionnels en 2010



Cette étude commune de la DGAFP et de la Dares montre que les expositions aux risques professionnels varient fortement d'un secteur d'activité à l'autre, selon le risque considéré, du fait notamment des métiers et contraintes spécifiques à chacun de ces secteurs. En 2010, les horaires atypiques concernent ainsi particulièrement les salariés de la fonction publique hospitalière (FPH), du commerce et des transports.

- + Les risques professionnels en 2010

Rycina 1. Pierwsza strona jednego z wydań *newslettera* „Trajectoires: la lettre de la fonction publique”

Źródło: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/trajectoires/trajectoires19-mars-2013.pdf> [dostęp: 01.04.2013].

### 3. Podsumowanie

#### 3.1. Wspieranie mechanizmów uczenia się w ramach organizacji

Głównym czynnikiem warunkującym proces organizacyjnego uczenia się we francuskiej administracji publicznej jest system budżetowania zadaniowego, wprowadzony w pierwszej dekadzie trzeciego tysiąclecia. Organizowanie pracy centralnej administracji publicznej wokół wyznaczonych w budżecie zadaniowym celów sprzyja strategicznej orientacji podejmowanych działań. Z kolei szczegółowe wskaźnikowanie celów i działań umożliwia stały monitoring, czyli uzyskiwanie informacji zwrotnych o prowadzonych działaniach (politykach). Tego typu informacje są kluczowe dla efektywnego organizacyjnego uczenia się, stanowią podstawę do krytycznej oceny podejmowanych działań, a w razie potrzeby mogą być impulsem do poszukiwania nowych rozwiązań. Warto podkreślić, że mimo tego, iż system celów i wskaźników budżetu zadaniowego jest bardzo rozbudowany, niektóre jednostki administracji tworzą i wykorzystują na własne potrzeby dodatkowe (operacyjne) cele i wskaźniki, które pozwalają im w sposób szczegółowy monitorować i analizować ich pracę.

Istotną cechą warunkującą działanie francuskiej administracji i procesy organizacyjnego uczenia się w niej zachodzące jest jej duża profesjonalizacja i formalizacja. Rozbudowany system służby publicznej, w tym system edukacji i szkolenia, powoduje, że kompetencje urzędników są wysokie, zadania dobrze określone, a ścieżki kariery jasne i przewidywalne (co ma także duże znaczenie motywacyjne). Z drugiej jednak strony formalizacja i rozwinięta hierarchia zmniejsza elastyczność i może utrudniać przepływ wiedzy w złożonych organizacjach.

Na poziomie technicznym ważne są proste narzędzia nakierowane na usprawnianie pracy administracji, takie jak różnego rodzaju zbiory dobrych praktyk, przewodniki, poradniki, biuletyny. Przykłady trzech tego typu wydawnictw zostały przedstawione w tym rozdziale (*Newsletter – „Trajectoires: la lettre de la fonction publique”*; zbiory dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – *Bonnes pratiques de gestion de ressources humaines*; przewodnik po *coachingu* dla administracji publicznej – *Le coaching professionnel dans la fonction publique...*). Takie publikacje pełnią ważną funkcję rozpowszechniania dobrych praktyk w organizacjach i pomiędzy nimi. Co istotne, zawierają informacje, porady, rozwiązania dostosowane do uwarunkowań i potrzeb administracji publicznej.

#### 3.2. Warunki zewnętrzne sprzyjające mechanizmom uczenia się w organizacji

Trzy czynniki wydają się w największym stopniu warunkować stan organizacyjnego uczenia się we francuskiej administracji publicznej. Po pierwsze, największe znaczenie ma kultura. Francja jest krajem, który szczyty się swoimi odrębnymi rozwiązaniami, i w którym nie czuje dużej potrzeby czerpania z doświadczeń innych państw. Nie oznacza to jednak, że rozwiązania wprowadzane we Francji są zupełnie różne od praktyki innych krajów zachodniego kręgu cywilizacyjnego, i że francuska

administracja publiczna jest zupełnie zamknięta na inspiracje płynące z zagranicy. Chodzi raczej o to, że przychodzące z zewnątrz pomysły są istotnie przekształcane i dostosowywane do krajowego kontekstu, zarówno na poziomie technicznym, jak i na poziomie języka opisującego podejmowane działania, inicjatywy i reformy.

Po drugie, istotnym uwarunkowaniem jest duże znaczenie państwa w organizacji życia społecznego i gospodarczego. Sfera publiczna jest tam rozbudowana w stopniu większym niż przeciętnie w krajach Europy Zachodniej czy szerzej w państwach OECD. Wśród nich jedynie kraje skandynawskie notują wyższe odsetki zatrudnienia w sektorze publicznym<sup>6</sup>. Skala działań administracji i jej złożoność tworzą dość skomplikowaną strukturę, która może utrudniać przepływ wiedzy między jej częściami (stąd szczególnie znaczenie wydają się mieć inicjatywy nakierunkowane na poprawę transferu informacji i wiedzy, zob. wyżej).

Po trzecie, należy wskazać na znaczenie kuźni elit administracji, jaką jest *École nationale d'administration*. To, że jej absolwenci stanowią znaczną grupę wyższych kadr zarządzających w administracji centralnej, może mieć istotne znaczenie dla organizacyjnego uczenia się w sensie ułatwiania współpracy i przepływu informacji oraz wiedzy między absolwentami ENA sprawującymi ważne funkcje w różnych jednostkach administracji, co w konsekwencji tworzy korzystne uwarunkowania do rozpowszechniania w administracji innowacji organizacyjnych.

### 3.3. Wnioski dla polskiej administracji

Na podstawie analizy przypadku francuskiego można wskazać trzy wnioski dla polskiej administracji. Po pierwsze, przykład Francji pokazuje zasadność wdrażania budżetu zadaniowego, który może nie tylko odgrywać rolę kontrolowania wydatków publicznych i ich strategicznej orientacji, lecz także być elementem dostarczającym administracji istotnej wiedzy o jej działaniach i o efektach tych działań – a taka wiedza ma kluczowe znaczenie dla organizacyjnego uczenia się.

Po drugie, doświadczenie administracji francuskiej wskazuje na znaczenie adaptowania, dostosowywania do krajowych potrzeb i uwarunkowań, rozwiązań pochodzących spoza kraju. Transfer dobrych praktyk nie odbywa się w prosty sposób, konieczne jest ich przekształcenie (w mniejszym lub większym stopniu), tak aby mogły zadziałać w nowym kontekście.

Wreszcie po trzecie, francuska lekcja pokazuje, że nie trzeba posługiwać się pojęciami zarządzania wiedzą czy organizacyjnego uczenia się, aby te procesy realizować (nieco przewrotnie można w tym kontekście przywołać słynny fragment ze sztuki Moliera *Mieszczanin szlachcicem*, w którym pan Jourdain ze zdziwieniem odkrywa, że od 40 lat mówi prozą, nic o tym nie wiedząc). W pewnym sensie tak właśnie dzieje się zarówno we Francji, jak i w Polsce. W polskiej administracji publicznej realizowane

---

<sup>6</sup> W 2008 r. odsetek zatrudnionych w sektorze publicznym wynosił we Francji 21,9% ogółu pracujących, w Finlandii – 22,2%, w Szwecji 27,7%, w Danii 29,7, w Norwegii 29,5%. Z kolei mniejszy udział tego sektora występował np. w Wielkiej Brytanii (16,8%), USA (14,8%), Niemczech (11,1%) czy w Polsce (10,8%) (źródło danych: OECD 2011).

są inicjatywy z puli działań na rzecz doskonalenia mechanizmów zarządzania wiedzą, takie jak wspólnoty praktyków, które jednak funkcjonują pod innymi nazwami i nie są wpisywane w szerszy kontekst (czy wręcz strategię, plan) organizacyjnego uczenia się lub zarządzania wiedzą. Wydaje się, że adekwatne nazwanie tych procesów może usystematyzować te działania, co w konsekwencji stworzy podstawę do wzrostu ich efektywności.

## Bibliografia

- Barilari A., Bouvier M. (2010). *La LOLF et la nouvelle gouvernance financière de l'Etat*. Paris: L.G.D.J.
- Baszkevicz J. (1997). *Francja – Historia państw świata w XX wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Trio.
- Bezes P. (2009). *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962–2008)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bezes P. (2010). „Path dependent and path-breaking changes in the French administrative system: The weight of legacy explanations”, w: M. Painter, B.G. Peters (red.), *Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Currstine T. (2005). „Performance information in the budget process: Results of the OECD 2005 questionnaire”, *OECD Journal on Budgeting Volume*, nr 5(2).
- d'Argenson P.H. (2008). *Réformer l'ENA, réformer l'élite – pour une véritable école des meilleurs*. Paris: l'Harmattan.
- Delamarre M. (2009). *L'administration et les institutions administrative. Découverte de la vie publique*. Paris: La Documentation Française.
- Gawande A. (2011). „Personal best. Top athletes and singers have coaches. Should you?”, *The New Yorker*, October, nr 3.
- Hargrove R. (2006). *Mistrzowski Coaching*, tłum. I. Podsiadło. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- McGovern J., Lindemann M., Vergara M., Murphy S., Barker L., Warrenfeltz R. (2001). „Maximizing the impact of executive coaching”, *Manchester Review*, nr 6(1).
- Ministère de la Fonction Publique (2011). *Le coaching professionnel dans la fonction publique Définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir*. Paris: Ministère de la Fonction Publique.
- OECD (2011). *Government at a Glance 2011*. Paris: OECD Publishing.
- Owsiak S., Stabryła-Chudzio K. (2010). „Budżet zadaniowy jako narzędzie poprawy alokacji środków publicznych”, w: M. Postuła, P. Perczyński (red.), *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (wyd. 2., poprawione). Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Pitsis A. (2008). „Coaching”, w: S.R. Clegg, J.R. Bailey (red.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Los Angeles – London – New Delhi – Singapore: SAGE Publications.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Postuła M., Perczyński P. (red.) (2010a). *Budżet zadaniowy w administracji publicznej* (wyd. 2., poprawione). Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Postuła M., Perczyński P. (2010b). „Budżet zadaniowy – wprowadzenie; znaczenie wieloletniego planowania strategicznego w procesie budżetowania”, w: M. Postuła, P. Perczyński



- (red.), *Budżet zadaniowy w administracji publicznej* (wyd. 2, poprawione). Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Prax J.Y. (2007). *Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (wyd 2). Paris: Dunod.
- Sidor-Rządkowska M. (red.) (2009). *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.

### Źródła internetowe

- <http://capepoint.pl> [dostęp: 01.04.2013].
- <http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/trajecitoires/trajecitoires19-mars-2013.pdf> [dostęp: 01.04.2013].
- <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/outils-grh-0> [dostęp: 01.04.2013].

### Instytucje, w których przeprowadzono wywiady

- Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSÉ) – Ministère de la Ville
- Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF)
- Direction des Relations Européennes et Internationales et de la Coopération (DREIC) – Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative; Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Groupe POLIA
- Le Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés – l'École des Ponts ParisTech
- Ministère de la Fonction Publique
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
- Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement