

Budowa strategii wspierającej organizacyjne uczenie się w administracji publicznej. Metoda prac i wnioski z projektu FITOEXPORT

*Tomasz Rosiak**

Wpływ gospodarki opartej na wiedzy na współczesne organizacje jest bezdyskusyjny. Biznes często próbuje odpowiedzieć na te wyzwania próbą budowy organizacji uczącej się. Sama koncepcja nie jest sprawą nową i rozwijana jest mniej więcej od początku XX wieku. Wydaje się jednak, że jej zalety ciągle nabierają wartości dla coraz większej liczby organizacji. Uczenie się organizacji można zdefiniować jako obszar do zgłębienia poznawczych i społecznych procesów tworzenia wiedzy w organizacjach, które są uwikłane w praktyki organizowania i wykonywania pracy (Gomes & Wojahn, 2017). W przypadku przedsiębiorstw koncepcja organizacji uczącej się raczej nie powinna więc stanowić novum. Zdolność do uczenia się i doskonalenia swojego działania (continuous improvement) ma wpływ nie tylko na innowacyjność przedsiębiorstwa, rozumianą jako zdolność do dostarczania nowoczesnych produktów. Jest to także sposób organizacji modelu biznesowego, dopasowania do preferencji poszczególnych segmentów klientów, ale również i odpowiedź na oczekiwania pracowników młodszych generacji. Wydaje się, że wylaniające się pytanie nie polega na tym czy administracja publiczna również powinna podążać tym śladem, lecz w jaki sposób mogłaby to zrobić. Niniejsza praca stanowi studium przypadku dokumentujące proces powstawania strategii organu administracji publicznej, która ukierunkowana została na organizacyjne uczenie się. Zadanie to choć niełatwe, może przynieść wiele korzyści. Kluczem do ich osiągnięcia jest odpowiednie zaprojektowanie prac i możliwość szybkiego przejścia od fazy projektowania do wdrożenia.

Słowa kluczowe: strategia organizacji, proces budowy strategii, organizacja ucząca się, innowacja.

Nadesłany: 29.11.2021 | Zaakceptowany do druku: 28.11.2022

The Development Process of a Strategy Supporting Organizational Learning in Public Administration. Method of Work and Lessons Learned from the FITOEXPORT Project

The impact of the knowledge-based economy on contemporary organizations is indisputable. Business often tries to respond to these challenges by trying to build a learning organization. The concept itself is not new and has been developed more or less since the beginning of the 20th century. However, it seems that its advantages are constantly gaining value for more

* Tomasz Rosiak – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska. <https://orcid.org/0000-0001-8599-3862>.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: trosiak@wz.uw.edu.pl.

and more organizations. Organizational learning can be defined as an area to explore the study of cognitive and social processes of knowledge in organizations, which are entangled in administrative and work practices (Gomes & Wojahn, 2017). In the case of enterprises, the concept of a learning organization should thus not be a novelty. The ability to learn and improve one's performance (continuous improvement) has an impact not only on the company's innovation, understood as the ability to provide modern products. It is also a way of organizing a business model, adjusting to the preferences of individual customer segments, but also as a response to the expectations of younger generations of employees. The emerging question seems to be not whether the public administration should also follow this lead but how it could do so. This work is a case study documenting the process of developing a strategy for a public administration body focused on organizational learning. Although this task is not easy, it can bring many benefits. The key to achieving them is the proper design of the work and the ability to move quickly from the design phase to implementation.

Keywords: Organizational strategy, Strategy building process, Learning organization, Innovation.

JEL: M100, O310, H830

1. Wprowadzenie

Niniejsza praca stanowi studium przypadku opisujące, w jaki sposób powstała strategia w Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa (PIORiN). Proces ten miał swoją specyfikę, która zasługuje na uwagę zarówno ze względu na czas w jakim udało się wypracować główne założenia strategiczne (pandemii i lockdownów), jak i strukturę organizacji. Budowa strategii PIORiN wynikała bezpośrednio z zakresu projektu FITOEXPORT finansowanego ze środków NCBiR (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju) w ramach projektu GOSPOSTRATEG¹. Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa odgrywała w nim rolę lidera, natomiast Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, odpowiedzialny za moderację prac nad strategią, był jednym z konsorcjantów. Projekt, podzielony na dwie fazy: badawczą (A) oraz przygotowania do wdrożenia (B), realizowany był w latach 2019–2022. Badania organizacyjne przeprowadzone zostały pod kątem rozpoznania potencjału Inspekcji do organizacyjnego uczenia. Dzięki temu, rozwiązania podnoszące efektywność działania inspekcji miały być kontynuowane nawet po zakończeniu projektu. Zgodnie z założeniami projektu, kierunki zmian organizacji powinna wyznaczać natomiast opracowana na lata 2022–2027 strategia PIORiN.

Wyzwaniem w budowie strategii opartej na organizacyjnym uczeniu okazała się struktura organizacyjna PIORiN. Funkcjonowanie Inspekcji uregulowane

jest przepisami krajowymi oraz postanowieniami prawa międzynarodowego². Jej podstawowe zadania w zakresie ochrony roślin wiążą się z kontrolą zdrowia roślin, wprowadzaniem do obrotu i stosowaniem środków ochrony roślin, a także nadzorem nad wytwarzaniem, oceną, obrotem i stosowaniem materiału siewnego. PIORiN odgrywa również kluczową rolę w handlu międzynarodowym towarami roślinnymi (Kłobukowski & Kłobukowska, 2021; Kołtuniak, 2021). Nadzór nad działalnością Inspekcji sprawuje minister właściwy do spraw rolnictwa. Jej zadania wykonują organy w postaci: Głównego Inspektora, którego działalność wspiera Główny Inspektorat oraz wojewoda przy pomocy wojewódzkiego inspektora jako kierownika wojewódzkiej inspekcji ochrony roślin i nasiennictwa, wchodzącej w skład zespolonej administracji wojewódzkiej. Główny Inspektor jest powoływany przez Prezesa Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw rolnictwa, a zastępców Głównego Inspektora powołuje minister właściwy do spraw rolnictwa na wniosek Głównego Inspektora. Wojewódzkiego inspektora powołuje i odwołuje natomiast wojewoda za zgodą Głównego Inspektora. Zastępców wojewódzkich inspektorów z kolei powołuje i odwołuje wojewoda na wniosek wojewódzkiego inspektora (Kołtuniak, 2021). Taka struktura organizacyjna generuje ryzyko złamania klasycznej zasady jedności rozkazodawstwa, co skutkuje nadmiernym zróżnicowaniem kryteriów oceny organizacji i realizowanych w jej ramach

przedsięwzięć oraz różnicami w hierarchii ważności podmiotów nadrzędnych (Pasiczny & Rosiak, 2021). System administracji zespolonej, w ramach którego funkcjonuje Inspekcja, oprócz zalet typowych dla zdecentralizowanych struktur, ma więc także pewne wady. Między innymi nie sprzyja on większym projektom organizacyjnym. Wydaje się, że może również utrwalac terytorializację jej działań, co wskazywane jest jako jeden z siedmiu grzechów głównych urzędowej kontroli żywności w Polsce (Kędziński, 2022).

Jak wykazały przeprowadzone badania, w PIORiN występują praktycznie wszystkie elementy organizacyjnego uczenia się: na poziomie indywidualnym, zespołów i pomiędzy zespołami (różnymi jednostkami organizacyjnymi). Słabością inspekcji jest jednak fakt, że proces uczenia się jest raczej kwestią indywidualną, a nie systemową. W organizacji brakuje systemowych zachęt do dzielenia się wiedzą, więc korzyści z uczenia się mają charakter raczej lokalny. Wynika to m.in. z faktu funkcjonowania PIORiN w ramach administracji zespolonej, która (jak wspomniano wcześniej) stwarza wyzwania z zakresu koordynacji działań i przepływu wiedzy w organizacji. Strategia, której proces budowy został opisany w niniejszym artykule, miała być zorientowana na organizacyjne uczenie, które miało prowadzić do zwiększenia innowacyjności Inspekcji. Dzięki niej Inspekcja miała być otwarta na nowe technologie i innowacyjne rozwiązania podnoszące efektywność i wydajność pracy. Dzięki temu możliwe stałoby się lepsze realizowanie ustawowych celów przy ograniczonych zasobach finansowych.

2. Przegląd literatury

Wiedza z zakresu strategii w niektórych organach administracji publicznej wciąż jest na relatywnie niskim poziomie. Zarządzanie w nich jest bardzo często sprowadzane do działania ściśle limitowanego w odpowiednich aktach prawnych, regulujących ich działanie (Hensel, 2010). Pytanie brzmi – jak zaprojektować organizację, by urzędnik wykazywał się w swoim działaniu także przedsiębiorczością typową dla menedżerów? Zmianę postaw urzędników można osiągnąć poprzez zmiany organizacyjne, których implementacja wspierana jest przez ekspertów zewnętrznych. Dzieje

się tak, ponieważ doradcy mogą dostarczyć organizacji mieszankę usług menedżerskich i edukacyjnych (Postuła, 2013). Rola komponentów edukacji i reedukacji w zmianie organizacyjnej podnoszona jest również w ramach prac opartych na metodzie *Action Research* (Chrostowski & Jemielniak, 2011), która została szeroko zastosowana w projekcie FITOEXPORT.

Z perspektywy lidera projektu niezwykle istotne było podniesienie stopnia innowacyjności instytucji. Strategia, stanowiąca jeden z produktów prac, miała wytyczyć kierunki zmian prowadzących do podniesienia innowacyjności PIORiN. Sama innowacja miała szerokie znaczenie zbieżne z tym, jak przedstawiali ją Glinka i Pasiczny (2015), czyli jako praktyczne wdrożenie twórczych idei i nowości mających praktyczne zastosowanie. Mogły być nimi zatem różnego rodzaju nowoczesne rozwiązania inżynierijne wykorzystywane w codziennej pracy czy innowacje organizacyjne. Wpisywały się one zatem w koncept dziesięciu typów innowacji Keely'ego (2013). W zgodzie z nim zakładano również, że innowacja nie musi być zawsze wynalazkiem. Podobny pogląd wyrażony został w Podręczniku Oslo 2018 (GUS, 2020), gdzie zakłada się, że innowacja to nie tylko nowy produkt lub usługa. Może nią być również ich ulepszenie, które oferowane jest potencjalnym użytkownikom (w przypadku produktu) lub zostało wdrożone w organizacji (w przypadku procesu).

Rola opracowywanej strategii powinna natomiast wpisywać się w 4 filary, na których opiera się przedsiębiorcza korporacja zaproponowana przez Kuratko i Hodgetsa (1998):

- rozwijanie i upowszechnienie wśród pracowników wizji przyszłości organizacji;
- wspieranie innowacji;
- budowanie projektu organizacji wspierającego innowacyjny klimat;
- rozwijanie zespołów zajmujących się nowymi przedsięwzięciami.

Historycznie myślenie o administracji w kontekście innowacyjnego, kreatywnego działania nie jest nowe. Uwagę na to zagadnienie już w latach 50. XX w. zwrócił Alex Osborn (1953). W swoich pracach nad kreatywnością wiele miejsca poświęcił pracy grupowej i kwestii burzy mózgów. W Polsce jednym z najnowszych przykładów prac opartych na budowie organizacji uczącej się w administracji publicznej był projekt

„Ministerstw uczących się”, zrealizowany we współpracy z czterema ministerstwami³ (Olejniczak, 2012).

Proces budowy strategii wpisujący się w koncepcję zarówno modelu racjonalnego, jak i strategii emergentnych. Członkowie kierownictwa najwyższego szczebla formułowali główne założenia (m.in. wizję i misję). Pracownicy niższych szczebli zarządzania zostali natomiast włączeni w prace nad rozwiązaniami, dzięki którym strategia miała zostać wdrożona. Celem tak przyjętej metody było zminimalizowanie ryzyka odrzucenia strategii, typowego dla modelu racjonalnego, przez kierownictwo średniego szczebla oraz jego włączenie w proces planowania, czego skutkiem miał być wzrost zaangażowania na etapie wdrożenia strategii (Hatch, 2002).

3. Metoda prac

Prace nad budową strategii organizacyjnej PIORiN były poprzedzone diagnozą organizacji, zrealizowaną zgodnie z metodą triangulacji (badaczy, teorii i metod). Przeprowadzono wówczas serię indywidualnych wywiadów pogłębionych z członkami organizacji oraz jej usługobiorcami, analizy prawne, analizę danych organizacyjnych oraz badanie ilościowe przeprowadzone wśród usługobiorców. Wnioski z diagnozy organizacji stanowiły fundament do dyskusji nad priorytetowymi obszarami wymagającymi poprawy działania oraz możliwych metod ich usprawnienia.

Prace przygotowawcze inspirowane były zwinnymi metodami zarządzania projektami. W pierwszej kolejności opracowano listę wyzwań, które wymagały zaprojektowania nowych rozwiązań organizacyjnych. Następnie prace nad danym wyzwaniem prowadzone były w formie sprintów. Pełna pętla uczenia się, zgodna z propozycjami metody *lean startup* (Ries, 2017), nie została jednak domknięta. Pozostawiono bowiem wybór, które z propozycji staną się integralną częścią wdrożenia nowej strategii. Zależać miał on od postawionych przed organizacją celów strategicznych.

Proces budowy strategii przebiegał z kolei zgodnie z tradycyjną, kaskadową metodą zarządzania projektami (Wysocki, 2013; Trocki, 2017). W związku z tym określono m.in. zakres prac (co chcemy osiągnąć), zaplanowano poszczególne warsztaty, a następnie zrealizowano zaplanowane

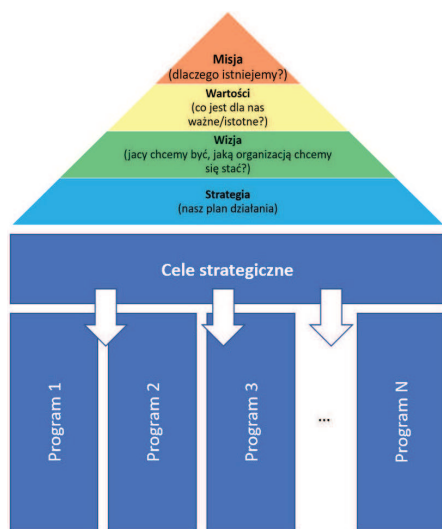
działania. Współpracę z organizacją oparto na założeniach *Action Research* (Chrostowski & Jemielniak, 2011). Przyjęto, że członkowie danej organizacji mają największą wiedzę o niej samej i tym samym mogą stanowić źródło wielu ciekawych koncepcji odpowiadających na największe wyzwania organizacyjne, które będą „szyte na miarę”, czyli gotowe do wdrożenia. Rola ekspertów zewnętrznych polegała na edukacji z zakresu stosowanych narzędzi, możliwości dokonywania wyborów strategicznych oraz metod podejmowania decyzji, a także moderowania prac.

4. Studium przypadku – metoda pracy nad strategią Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa

Prace nad strategią inspirowane były dwoma modelami. Pierwszy z nich zaproponowany przez Kaplana i Nortona (2004) zakłada, że na strategię organizacji składają się następujące elementy: misja organizacji, wyznawane przez nią wartości, wizja oraz plan działania, który ma za zadanie doprowadzić do ziszczenia się wizji w określonym horyzoncie czasowym. Drugi wykorzystany model – Obłója (2007) zakłada, iż kluczowymi elementami strategii organizacji powinny być: misja, domena działania, przewaga konkurencyjna, cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania. Ze względu na charakter PIORiN jako organu administracji publicznej przyjęto, że ważniejsze od określania przewagi strategicznej i definiowania domeny działania, która sprecyzowana została w ustawach, będzie określenie wizji organizacji. To ona stanie się bowiem punkt odniesienia dla celów i funkcjonalnych programów. Reasumując, przyjęto założenie, że strategia jest planem działania, który ma prowadzić do realizacji wizji organizacji w określonym horyzoncie czasowym. Podejmowane działania powinny być spójne z wyznawanymi wartościami i misją organizacji. Logikę tę ilustruje rysunek 1.

Przyjęty kształt ogólny struktury strategii zbieżny był również ze strategią Międzynarodowej Konwencji Ochrony Roślin (*International Plant Protection Convention* – IPPC), do której wielokrotnie odnoszono się w trakcie dyskusji nad strategią PIORiN. Istotne było bowiem, by wypracowany dokument był spójny z założeniami

Rysunek 1: Ogólny schemat struktury strategii organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaplan & Norton (2004). *Strategy maps*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Konwencji, w ramach której funkcjonują inspekcje ochrony roślin. Jak wskazywano na stronie internetowej IPPC, strategiczne ramy Konwencji zawierały się w misji organizacji, jej wizji, celach oraz operacyjnych elementach, które umożliwią wdrożenie strategicznych założeń (IPPC Secretariat, 2021). Na etapie dyskusji nad kluczowymi elementami strategii w administracji publicznej posłużono się również benchmarkingiem, prezentując m.in. zalety i wady rozwiązań przyjętych w innych strategiach opracowanych dla publicznych instytucji, w tym przykładowo: Strategii Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019–2024⁴, Strategii PGL Lasów Państwowych na lata 2014–2030 (Lasy Państwowe, 2013) oraz Strategii Systemu Wymiaru Sprawiedliwości na lata 2014–2020 (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2014).

Po uzgodnieniu kluczowych elementów strategii istotnym było rozplanowanie prac nad poszczególnymi jej elementami. Jak wspomniano wcześniej, przyjęto, że misja oraz wyznawane wartości i wizja powinny zostać sformułowane przez ściśle kierownictwo organizacji, ponieważ to ono powinno wyznaczać kierunki podejmowanych działań. Sprawa nie była natomiast oczywista w przypadku celów organizacji. Praktyka

pokazuje bowiem, że możliwe są podejścia zarówno z góry do dołu (*top-down*), jak i z dołu do góry (*bottom-up*). Zaletą pierwszego z nich jest mocne ukierunkowanie organizacji na realizację konkretnych działań. Jest ono zbieżne z kierunkiem centralizacji uprawnień decyzyjnych organizacji, w której to ściśle kierownictwo wie lepiej, co jest dla niej dobre, a co złe. Warunkami sprzyjającymi zastosowaniu podejścia *top-down* mogą być: trudności w znalezieniu konsensusu w organizacji (np. w przypadku wysoce zdecentralizowanych struktur mogą występować różne wizje), niski poziom kompetencji menedżerskich w organizacji (możliwy np. w mniejszych organizacjach i/lub o płaskiej strukturze organizacyjnej), duża inercja działań (proces określania celów mógłby być przewlekły, a jego efekty niekoniecznie zadowalające). Ryzykiem podejścia *top-down* jest natomiast utrwalenie konformistycznych postaw pracowników, którzy mogą poczuć, że kierownictwo narzuca im sposób i reguły działania, co w konsekwencji będzie prowadziło do dalszego spadku ich zaangażowania (Merton, 1982). Drugie podejście – *bottom-up* ma charakter znacznie bardziej demokratyczny, czyli sprzyjający decentralizacji. U podstaw takiego podejścia leży założenie, że niższe szczeble zarządzania organizacji są bliższe operacyjnym działaniom, mają większy kontakt z klientami oraz szerszym gronem interesariuszy, a zatem lepiej będą w stanie dopasować cele działań do sformułowanej przez kierownictwo wizji. Ryzykiem tego podejścia może być dysonans oczekiwań kierownictwa organizacji względem sformułowań, dokonanych przez pracowników niższego szczebla. Jeśli organizacja dysponuje wsparciem doradców zewnętrznych, to mogą oni zadbać o to, by kierunki myślenia nie były zbyt odległe. Ważne w tym kontekście jest słowo „zbyt”. Różnice zdań w organizacji mogą bowiem mieć również pozytywne skutki, gdyż wprowadzają ferment intelektualny, dzięki któremu można stworzyć prawdziwie twórcze i innowacyjne rozwiązania. Kluczem do osiągnięcia takich rezultatów jest odpowiednie moderowanie dyskusji. Powinno zostać ono ukierunkowane na kontrolowanie poziomu emocji (stworzenie odpowiedniej atmosfery) oraz dopuszczenie do oceny propozycji dopiero po zakończeniu zbierania pomysłów, by nie generować ograniczeń w fazie ich tworzenia.

Rysunek 2: Podział zadań w procesie budowy strategii PIORiN



Zespół skupiony wokół Głównego Inspektora (3–4 osoby ze ścisłego kierownictwa):

- opracowanie misji i wizji;
- dyskusja strategicznych wyborów;
- uzgodnienie systemu wskaźników monitorujących realizację celów;
- prezentacja założeń strategicznych zespołowi ds. strategii.



Zespół ds. strategii (Liderzy zespołów z WIORiN):

- uzgodnienie diagnozy organizacji;
- opracowanie analizy SWOT;
- prezentacja analizy SWOT zespołowi kierowniczemu;
- opracowanie funkcjonalnych programów działania zmierzających ku realizacji celów strategicznych;
- redakcja dokumentu strategii.

Źródło: opracowanie własne.

W procesie tworzenia strategii PIORiN przyjęto podejście drugie – *bottom-up*. Prace zostały zaprojektowane w formie warsztatów prowadzonych na dwóch poziomach: najwyższej kadry menedżerskiej skupionej wokół Głównego Inspektora oraz przedstawicielach wszystkich 16 wojewódzkich inspektoratów (zespół ds. strategii). Szczegółowy zakres zadań przypisany obu zespołom został zilustrowany na rysunku 2.

Udział przedstawicieli wszystkich zdecentralizowanych jednostek (WIORiN) był niezwykle istotny. Ideą przyświecającą ich udziałowi w procesie tworzenia strategii było zebranie doświadczeń z całej Polski. Podejście to wpisywało się w koncepcję organizacji uczącej się. Dzięki spotkaniu przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów możliwe stało się przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną, która mogła zostać wykorzystana dla dobra całej organizacji. Proces wymiany informacji, dobrych praktyk i wreszcie rozwiązań organizacyjnych przetestowany był już wcześniej w tym gronie w PIORiN, dzięki czemu nie było większych barier dla prowadzenia otwartej dyskusji.

Warsztaty zaprojektowano tak, by w pierwszej kolejności określone zostały: misja, wyznawane wartości oraz wizja organizacji, według jej kierownictwa. Następnie zespół ds. strategii określił cele organizacji oraz funkcjonalne programy działania. W dalszej kolejności zespół skupiony wokół Głównego Inspektora przeprowadził nad nimi dyskusję oraz opracował system mierników, który posłuży do monitorowania stopnia wdrożenia strategii.

Rolą moderatorów było opracowanie ram dla dyskusji oraz edukacja z zakresu dobrych praktyk tworzenia strategii i jej

kluczowych elementów. W trakcie warsztatów zaprezentowano diagnozę organizacji przeprowadzoną w fazie badawczej projektu oraz przedstawiono wybrane zjawiska zachodzące w otoczeniu, które mogą mieć wpływ na przyszłe funkcjonowanie organizacji. Punktem wyjścia do dyskusji na temat celów strategicznych była analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT) opracowana na podstawie prowadzonych dyskusji. W każdym momencie warsztatów uczestnicy mieli możliwość wypowiedzenia się na temat wybranych zjawisk i obserwacji. Intencją moderatorów nie było bowiem tłumienie, lecz wzmocnienie oddolnego charakteru tworzenia diagnozy, wniosków i rozwiązań. Udało się to m.in. dzięki zastosowanym filtrom w analizie SWOT. Do każdego z elementów uczestnicy warsztatów mieli możliwość odniesienia się – na ile ich zdaniem dana obserwacja jest najważniejsza/ma najwyższy priorytet. Ustalane były one w następujący sposób:

- dla silnych stron określano, które z nich są najważniejsze (będzie się na nich opierał dalszy rozwój/strategia organizacji);
- dla słabych stron określano priorytety: 1) którą słabą stroną należy w pierwszej kolejności wyeliminować; 2) usunięcie której słabej strony przyniesie najwięcej korzyści organizacji;
- dla szans określano, z których powinno się skorzystać w pierwszej kolejności oraz wykorzystanie których przyniosłoby najwięcej korzyści organizacji;
- dla zagrożeń wytypowano te, których wystąpienie uznane zostało za najbardziej prawdopodobne oraz te, które mogłyby nieść ze sobą największe zagrożenia dla organizacji.

Każdy z uczestników określał priorytety za pomocą naklejek rozdanych przez moderatorów. Otrzymywał ich ograniczoną liczbę, by wskazać te obserwacje, z którymi najbardziej się zgadzał.

Każda sesja strategiczna, realizowana zarówno dla zespołu skupionego wokół Głównego Inspektora (zarządczego), jak i dla zespołu ds. strategii (operacyjnego), miała wbudowany mini komponent edukacyjny. Dzięki niemu zrozumienie poszczególnych zagadnień przez uczestników warsztatów – profesjonalistów w swoich dziedzinach, ale niekoniecznie w tematyce zarządzania i tworzenia strategii, było łatwiejsze. Miało to korzystny wpływ na zaangażowanie w prace. Uczestnicy warsztatów na szczeblu tak zespołu ścisłego kierownictwa, jak i zespołu ds. strategii bardzo pozytywnie ocenili wynik prac oraz współpracę z ekspertami zewnętrznymi. Dzięki otwartej postawie oraz możliwości sformułowania własnych, a nie narzucanych pomysłów istnieje większa szansa, że postulaty wypracowane w ramach tworzenia strategii wejdą w życie. Ich autorzy są bowiem żywo zainteresowani wdrożeniem funkcjonalnych programów działania, które poprawią efektywność, wydajność oraz komfort pracy.

5. Podsumowanie i konkluzje

Prace nad budową strategii Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa potwierdziły, że w przypadku administracji publicznej możliwe jest projektowanie rozwiązań, które będą wspierały organizacyjne uczenie się. Brak doświadczenia kadry lub jej ograniczone kompetencje z zakresu budowy strategii nie muszą stanowić problemu, jeśli proces jej tworzenia jest wspierany przez zewnętrznych ekspertów. Ich pomoc może okazać się przydatna z perspektywy planowania niezbędnych działań, jak również wskazywania różnych możliwości – rozwiązań stosowanych w innych organizacjach. Już samo rozpoczęcie prac nad strategią może przynieść pewne korzyści. Otwiera się bowiem dyskusja w organizacji na temat poprawy efektywności funkcjonowania, co burzy dotychczasowe *status quo*.

Z perspektywy administracji publicznej, gdzie zazwyczaj w proces podejmowania decyzji rzadko włącza się niższe szczeble zarządzania, najważniejsze było wsparcie i zaufanie do pracowników (*empowerment*)

wyrażone przez ścisłe kierownictwo. Taka postawa pozwoliła zwiększyć zaangażowanie wszystkich pracowników włączonych w prace nad usprawnieniami. Ważnym elementem projektowania zmian była zasada niepoddawania ocenie poszczególnych rozwiązań na etapie generowania pomysłów. Podejście to zbieżne było z ogólnymi zaleceniami w zakresie prowadzenia burzy mózgów (Osborn, 1953).

Zaletą procesu budowy strategii opartej o metodę *bottom-up* może być zwiększenie świadomości i rozumienia (komponent edukacyjny) zjawisk natury strategicznej przez pracowników niższego szczebla. Dzięki temu, w projektowanych rozwiązaniach uwzględnione są doświadczenia z operacyjnej pracy z różnych obszarów funkcjonalnych (organizacyjne uczenie się).

Z drugiej strony należy pamiętać, że w zdecentralizowanych strukturach (w tym także organizacjach funkcjonujących w ramach administracji zespolonej) istnieją spore wyzwania związane z koordynacją prac i sprawną komunikacją. W trakcie budowy strategii udało się zmiękczyć obydwa ryzyka. Wymienione wyzwania mogą również mieć istotny wpływ na skuteczność jej wdrożenia.

Przypisy

- 1 Nr umowy o wykonanie i finansowanie Projektu: Gospostrateg1/385957/5/NCBR/2018.
- 2 Do głównych krajowych aktów prawnych regulujących pracę PIORiN należą m.in.:
 - Statut GIORIN Dz.Urz. MRiRW z 2016 r., poz. 9.
 - Ustawa o wojewodzie i administracji rządowej w województwie, Dz.U. z 2019 r., poz. 1464.
 - Ustawa o ochronie roślin przed agrofagami, Dz.U. z 2021 r., poz. 256.
 - Ustawa o rolnictwie ekologicznym, Dz.U. z 2020 r., poz. 1324.
 - Ustawa o mikroorganizmach i organizmach genetycznie zmodyfikowanych, Dz.U. z 2021 r., poz. 117.
 - Ustawa o nasiennictwie, Dz.U. z 2021 r., poz. 129.
 - Ustawa o nawozach i zawożeniu, Dz.U. z 2021 r., poz. 76.
 - Ustawa o Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Dz.U. z 2021 r., poz. 147.
 - Ustawa o środkach ochrony roślin, Dz.U. z 2020 r., poz. 2097.
 - Ustawa o wyrobie i rozlewie wyrobów winiarskich, obrotie tymi wyrobami i organizacji rynku wina, Dz.U. z 2020 r., poz. 1891.

- ³ W projekcie wzięły udział następujące ministerstwa: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Środowiska oraz Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej.
- ⁴ M.P. 2019 poz. 37.

Bibliografia

- Boff, L.H. & Antonello, C.S. (2011). Descaminhos: aprendizagem e con-hecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão doconhecimento. W C.S. Antonello & A.S. Godoy (Red.), *Aprendizagemorganizacional no Brasil*. Bookman.
- Chrostowski, A. & Jemielniak, D. (2011). *Skuteczne doradztwo organizacyjne. Metoda Action Research w praktyce*. Poltext.
- Glinka, B. & Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gomes, G. & Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>.
- GUS. (2020). *Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych dotyczących innowacji*. (Wyd. 4). OECD/UE/GUS.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria Organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hensel, P. (2010). Różnorodność tradycji administrowania – kulturowy kontekst zarządzania publicznego W B. Glinka & A.W. Jelonek (Red.), *Zarządzanie Międzykulturowe* (s. 209–225). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- IPPC Secretariat. (2021). *Strategic framework for the International Plant Protection Convention (IPPC) 2020–2030. Protecting global plant resources and facilitating safe trade*. <https://www.fao.org/publications/card/en/c/CB3995EN/>.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons Inc.
- Kędzierski, M. (2022). *Integracja czy połączenie. Analiza możliwości zwiększenia efektywności działania inspekcji weterynaryjnej oraz ochrony roślin i nasiennictwa*. Fundacja Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej.
- Kłobukowski, P. & Kłobukowska, K. (2021). Administracja publiczna jako organizacja ucząca się – badanie usługobiorców PIORiN. *Studia i Materiały*, 1(34), 161–174. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2021.34.12>.
- Kołtuniak, M. (2021). Zarządzanie inspekcją ochrony roślin w turbulentnym świecie – od rygorystycznej kontroli do elastycznego nadzoru? *Studia i Materiały*, 1(34), 119–133. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2021.34.9>.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (1998). *Entrepreneurship: A contemporary approach* (Wyd. 4). The Dryden Press.
- Lasy Państwowe. (2013). *Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030*. <http://zlpwpr.pl/wp-content/uploads/2014/08/strategia-LP.pdf>.
- Merton, R.K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ministerstwo Sprawiedliwości. (2014). *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020*. https://www.arch.ms.gov.pl/Data/Files/_public/aktual/2014/strategia-modernizacji-przestrzeni-sprawiedliwosci.pdf.
- Obłój K. (2007). *Strategia organizacji* (Wyd. 2). PWE.
- Olejniczak, K. (Red.). (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Osborn, A.F. (1953). *Applied imagination Principles and procedures of creative thinking*. Charles Scribner's Sons.
- Pasieczny, J. & Rosiak, T. (2021). *W kierunku organizacji uczącej się*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Postuła, A. (2013). Rola trenera-doradcy w edukacji menedżerskiej. *Problemy Zarządzania*, 11(3), 203–215. <https://www.doi.org/10.7172/1644-9584.43.13>.
- Ries, E. (2017). *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*. Helion.
- Trocki, M. (Red.). (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Uchwała nr 125 Rady Ministrów z dnia 22 października 2019 r. w sprawie Strategii Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019–2024, M.P. 2019 poz. 37 (2018). <https://www.dziennikustaw.gov.pl/M2019000103701.pdf>.
- Wysocki, R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne* (Wyd. 6). Helion.

INFORMACJE DLA AUTORÓW

„Studia i Materiały” to interdyscyplinarne pismo wydawane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W piśmie zamieszczane są materiały o charakterze naukowym, w tym szczególnie:

- artykuły prezentujące z różnych perspektyw badawczych wszelkie problemy zarządzania i ekonomii,
- komunikaty z badań,
- recenzje książek (polskich i zagranicznych) i omówienia artykułów zamieszczonych w periodykach naukowych i branżowych.

SKŁADANIE TEKSTU DO PUBLIKACJI

Teksty złożone w redakcji „Studiów i Materiałów” nie mogą być w tym samym czasie rozpatrywane pod kątem ich publikacji w redakcjach innych czasopism, nie mogą być również opublikowane gdzie indziej wcześniej niż w „Studiach i Materiałach”. Redakcja oświadcza, że wersja elektroniczna jest wersją pierwotną czasopisma „Studia i Materiały”.

Artykuły należy nadsyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail Redakcji: sim@wz.uw.edu.pl

Tekst należy przesłać na adres mailowy redakcji (sim@wz.uw.edu.pl) w pliku MS Word lub zgodnym (rtf) i pdf. Podpisane przez Autora pisemne oświadczenie o nienaruszeniu praw autorskich osób trzecich (formularz oświadczenia do pobrania ze strony: <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/pl/dla-autorow>) należy przesłać na adres Redakcji lub w podpisany elektronicznie pliku (podpis zaufany). W przypadku tekstów współautorskich prosimy o wyraźne zaznaczenie procentowego udziału współautorów.

Należy wyraźnie wskazać, na jaki adres redakcja ma przesyłać korespondencję (w przypadku tekstów współautorowanych prosimy o wskazanie osoby, do której należy kierować korespondencję). Wszystkie nadesłane teksty są opiniowane przez 2 anonimowych recenzentów.

Redakcja informuje, że ghostwriting oraz plagiatstwo są przejawem nierzetelności naukowej i wszystkie wykryte przypadki będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów. Wszelkie przejawy nierzetelności naukowej, zwłaszcza łamania i naruszania etyki obowiązującej w nauce będą w redakcji dokumentowane.

- W ramach przeciwdziałania ghostwriting Redakcja wymaga:
- oświadczenia o nienaruszeniu praw autorskich osób trzecich,
 - od autorów publikacji zbiorowej ujawnienia wkładu procentowego poszczególnych osób w powstanie publikacji,
 - podania informacji o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.

Redakcja nie zwraca materiałów, które nie zostały przez nią zamówione.

PROCEDURA RECENZOWANIA

1. Wszystkie nadesłane artykuły przechodzą na Kolegium przez procedurę preselekcji, do recenzji zaś zostają przesłane artykuły wyłonione w toku procedury.

2. Każdy (wyłoniony w toku preselekcji) artykuł jest recenzowany anonimowo przez dwóch niezależnych, anonimowych recenzentów.
3. Recenzja ma formę pisemną i kończy się wnioskiem recenzenta o odrzuceniu lub dopuszczeniu do publikacji (wzór arkusza recenzji można otrzymać przesyłając e-mail z prośbą o wysłanie przez Redakcję wzoru).
4. Po otrzymaniu recenzji sekretarz redakcji informuje szczegółowo Autorów o uwagach recenzentów odnośnie jego artykułu oraz o ostatecznej decyzji co do publikacji.
5. Kryteria kwalifikacji lub odrzucenia tekstu: oryginalność zastosowanej metody badawczej oraz ujęcia tematu; rzetelność przedstawienia dotychczasowych badań; jakość badań własnych (jeśli dotyczy); aktualność badań/rozważań teoretycznych; poprawność merytoryczna, metodologiczna i wnioskowania; wkład tekstu w rozwój dyscypliny; dobór literatury.
6. Redakcja nie zwraca prac, które nie zostały zakwalifikowane do druku. Raz w roku redakcja umieszcza pełną listę recenzentów w piśmie oraz na stronie www.
7. W przypadku konieczności dokonania poprawek lub skrótów tekst będzie zwrócony autorowi, który zobowiązany jest nanieść poprawki w terminie wskazanym przez redakcję. Autor zobowiązany jest dostosować format tekstu do wymogów redakcji. Redakcja zastrzega sobie możliwość wprowadzania drobnych poprawek bez zgody autorów.

OPRACOWANIE TEKSTU

A. Informacje ogólne

W tekście na pierwszej stronie należy umieścić informacje o autorze:

- imię i nazwisko
- tytuł naukowy
- miejsce pracy (wraz z dokładnym adresem do korespondencji)
- adres e-mail

B. Format tekstu

Objętość tekstu nie powinna przekraczać 20 standardowych stron maszynopisu (1 strona = 1800 znaków; czcionka Times New Roman; wielkość czcionki 12; odstęp między wierszami 1,5; marginesy 2,5). W przypadku recenzji książek długość nadesłanego materiału to maksymalnie 6 stron.

Wszelkie ilustracje prosimy wyraźnie oznaczać, przysyłać w osobnych plikach i zaznaczać w tekście, gdzie mają być umieszczone. Plik pdf prosimy przysyłać z zamieszczonymi w tekście ilustracjami. Prosimy o nadsyłanie tekstu w formacie MS Word lub zgodnym (rtf). Wykresy powinny być sporządzone w formacie Adobe Illustrator (ai) lub EPS, natomiast dane źródłowe do nich – w formacie Excel 3.0 (xls). Ilustracje prosimy przygotowywać w formacie Adobe Illustrator (ai) lub EPS. Wszelkie ilustracje powinny być czarno-białe. W przypadku, gdy tekst zawiera fotografie, prosimy o nadesłanie ich oryginału.

Za uzyskanie niezbędnych zezwoleń na publikację materiałów, do których prawa autorskie znajdują się w posiadaniu osób trzecich, odpowiadają autorzy.

C. Układ tekstu

W tekście należy umieścić informacje o autorze: imię i nazwisko, tytuł naukowy, miejsce pracy (wraz z dokładnym adresem do korespondencji), adres e-mail.

Tekst powinien zawierać następujące elementy (w podanej kolejności):

- Tytuł (w językach polskim i angielskim).
- Streszczenie określające prezentowane w artykule tezy w językach polskim i angielskim (100–200 słów).
- JEL Classification (numery klasyfikacji dostępne na stronie: http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php).

- Słowa kluczowe (do 5) – w językach polskim i angielskim.
- Wprowadzenie, kolejne podtytuły, wnioski/zakończenie.
- Przypisy.
- Bibliografia.

D. Przypisy, bibliografia, cytaty¹

Jeśli w tekście są **przypisy** autora, powinny być one w miarę możliwości nieliczne i krótkie. Prosimy o umieszczanie przypisów na końcu tekstu, przed bibliografią.

Bibliografia powinna zawierać wyłącznie pozycje przywołane lub cytowane w tekście, nie należy umieszczać w bibliografii prac przywoływanych za innym autorem. W każdej pozycji w bibliografii autor obowiązany jest zamieścić przypisany jej nr DOI (jeżeli taki posiada) (<http://www.crossref.org/guestquery/>).

Redakcja prosi o alfabetyczne sporządzanie not bibliograficznych według nazwiska pierwszego autora (prace tego samego autora należy podać w alfabetycznej kolejności tytułów prac) w następującym formacie:

- Publikacje książkowe jednego autora:
Kowalski, J. (2000). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe wielu autorów:
Kowalski, J., Nowak, J. i Wiśniewski, A. (2001). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe redagowane:
Kowalski, J. (red.). (2000). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Rozdziały w publikacjach książkowych:
Kowalski, J. (2002). Tytuł rozdziału. W: J. Nowak (red.), *Tytuł książki* (t. 1, s. 1–5). Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w czasopiśmie:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(Numer)*, 1–5, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w czasopiśmie – wielu autorów:
Kowalski, J., Nowak, J. i Wiśniewski, A. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(Numer)*, 1–15, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w gazecie:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł Gazety*, dzień lub miesiąc wydania, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Referaty:
Kowalski, J. (2001). *Tytuł referatu*. Referat wygłoszony na, Miejsce konferencji.
- Raporty:
Instytucja. (2001). Tytuł raportu. Miejsce wydania: Instytucja, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe w druku:
Kowalski, J. (w druku). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa.
- Artykuły w druku:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(Numer)*.
- Prace nieopublikowane:
Kowalski, J. (2001). *Tytuł pracy*. Nieopublikowana praca doktorska, Nazwa Uczelni, Miejsce.

¹ Opracowano na podstawie: Perrin, R. (2009). *Pocket Guide to APA Style*. Boston: Wadsworth.

- Źródła internetowe – artykuł:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(numer)*, strony. Pozyskano z: tu wpisać adres strony www (tu wpisać datę dostępu dd.mm.rok).
- Źródła internetowe – książka:
Kowalski, J. (2000). *Tytuł książki*. Pozyskano z: tu wpisać adres strony www (tu wpisać datę dostępu dd.mm.rok).

Zasady przywoływania w tekście

- praca jednego autora: zawsze należy podać nazwisko autora i datę publikacji (bez względu na to ile razy przywoływana jest praca); w przypadku powoływania się na więcej niż jedną pracę danego autora opublikowaną w tym samym roku, należy dodać kolejne litery alfabetu przy dacie (zasada ta obowiązuje również w przypadku pozostałych, wymienionych poniżej, rodzajów publikacji), np. (Kowalski, 2001); (Kowalski, 2001a);
- praca dwóch autorów: zawsze należy podać nazwiska obu autorów i datę publikacji (bez względu na to ile razy przywoływana jest praca); nazwiska autorów zawsze należy połączyć spójnikiem „i”, nawet w przypadku publikacji obcojęzycznej, np. (Kowalski i Nowak, 2001); (Kowalski i Nowak, 2001a);
- praca 3–5 autorów: po raz pierwszy należy wymienić nazwiska wszystkich autorów, rozdzielając je przecinkami i wstawiając spójnik „i” pomiędzy dwoma ostatnimi nazwiskami; po raz kolejny – należy wymienić nazwisko pierwszego autora i można zastosować skrót „i in.”, np. po raz pierwszy: (Kowalski, Nowak i Wiśniewski, 2001); (Kowalski, Nowak i Wiśniewski 2001a); a następnie: (Kowalski i in., 2001); (Kowalski i in., 2001a);
- praca 6 i więcej autorów: należy wymienić tylko nazwisko pierwszego autora (zarówno po raz pierwszy, jak i w kolejnych przywołaniach), pozostałych autorów zastąpić zaś skrótem „i in.”; w bibliografii należy umieścić nazwiska wszystkich autorów pracy, np. (Kowalski i in., 2001); (Kowalski i in., 2001a);
- przywoływanie kilku prac jednocześnie: publikacje należy wymienić alfabetycznie (według nazwiska pierwszego autora); kilka prac tego samego autora należy oddzielić przecinkiem; poszczególne publikacje różnych autorów muszą być oddzielone średnikiem, np. (Kowalski, 2001; Nowak i Kowalski, 2002); (Kowalski, 2001, 2002a; Nowak i Kowalski, 2002);
- przywoływanie za innym autorem: umieszczamy jedynie w tekście, w bibliografii umieszczamy tylko pracę czytaną; prace rozdzielamy średnikiem, np. (Kowalski, 2001; za: Nowak 2002).

Cytaty w tekście: należy zawsze umieścić w cudzysłowie i podać autora/autorów, rok opublikowania pracy i numer strony, powinny mieć następującą postać: (autor/autorzy, rok wydania, numer strony), np. (Kowalski, 2000, s. 67) lub (Kowalski i Nowak, 2001, s. 3), lub (Kowalski, Nowak i Wiśniewski, 2001a, s. 3).

E. Poprawki

W przypadku konieczności dokonania poprawek lub skrótów tekst będzie zwrócony autorowi, który zobowiązany jest nanieść poprawki w terminie wskazanym przez redakcję. Redakcja zastrzega sobie możliwość wprowadzenia do tekstu drobnych korekt językowych i skrótów.