

# Spis treści

Używane skróty .....	6
Wstęp .....	7
Rozdział I. Organizacja ucząca się i zarządzanie wiedzą .....	12
1.1. Istota organizacji uczącej się .....	13
1.2. Cechy organizacji uczącej się i poziomy uczenia .....	14
1.3. Wiedza organizacyjna .....	17
1.4. Zarządzanie wiedzą .....	18
1.5. Tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy .....	19
1.6. Pomiar zarządzania wiedzą .....	21
1.7. Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą .....	27
1.8. Audyt wiedzy .....	29
1.9. Specyfika uczącej się administracji .....	31
1.10. Ucząca się administracja – atuty i wymagania .....	33
Rozdział II. Administracja – założenia teoretyczne i biurokracyzm .....	38
2.1. Biurokracja i biurokracyzm .....	39
2.2. Nowe Zarządzanie Publiczne .....	43
2.3. <i>Public governance</i> .....	45
2.4. Gry i działania polityczne w administracji .....	48
2.4.1. Cechy gier .....	48
2.4.2. Gry w organizacjach publicznych .....	50
2.4.3. Rodzaje i forma gier .....	55
Rozdział III. Planowanie projektu doradczego w administracji publicznej – cele i wyzwania .....	59
3.1. Miejsce i rola kontroli fitosanitarnej we współczesnym świecie .....	61
3.2. Opis projektu .....	65
3.3. Rola rozwiązań organizacyjnych dla instytucji i w projekcie .....	67
Rozdział IV. Założenia metodyczne – plany i rzeczywistość .....	70
4.1. Podstawy teoretyczne .....	71
4.2. Założenia badawcze .....	74
4.2.1. Badania terenowe .....	74
4.2.2. Analizy literaturowe .....	75
4.2.3. Analizy prawne .....	76
4.2.4. Warsztaty .....	76
4.2.5. Analityka danych organizacyjnych .....	77
4.2.6. Badanie ilościowe .....	77
4.2.7. Benchmarking .....	78
4.3. COVID i jego następstwa w procesie badawczym i projektowym .....	80

Rozdział V. PIORiN – organizacja ucząca się? .....	84
5.1. Cele, zadania i zasady działania organizacji. ....	85
5.2. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności – analiza danych organizacyjnych .....	87
5.2.1. Budżety WIORiN .....	87
5.2.2. Budżety w przeliczeniu na 1 pracownika .....	92
5.2.3. Place w PIORiN w odniesieniu do danych rynkowych .....	96
5.2.4. Zróżnicowanie wynagrodzeń (siatka wynagrodzeń) .....	103
5.3. Wnioski z badań .....	105
5.3.1. Pierwsza faza projektu – atuty i słabości organizacji .....	105
5.3.2. Problemy administracji zespolonej i nowa rola GIORiN .....	108
5.3.3. Budowa systemu wskaźników monitorującego funkcjonowanie PIORiN .....	113
5.3.4. Usprawnienie współpracy z usługobiorcami. ....	114
5.3.5. Wykorzystanie potencjału IT .....	114
5.3.6. Inwestycja w kadry – wzrost wynagrodzeń i intensyfikacja szkoleń... ..	117
5.3.7. Budowa systemu motywacyjnego .....	119
5.3.8. Współpraca z otoczeniem jako otwarcie się organizacji na uczenie się – pilotażowy projekt zmiany organizacji wydawania świadectw fitosanitarnych .....	120
5.3.9. Systematyczny wzrost finansowania PIORiN .....	120
5.3.10. Efekty pierwszej fazy projektu – podsumowanie .....	122
Rozdział VI. W kierunku organizacji uczącej się. Warsztaty jako pomost między diagnozą a wdrożeniem. ....	126
6.1. Między badaniem a wdrożeniem – warsztaty .....	128
6.1.1. Cele warsztatów .....	128
6.1.2. Kryteria doboru uczestników warsztatów .....	129
6.1.3. Przebieg warsztatów .....	130
6.2. Wnioski i konsekwencje warsztatów .....	136
6.2.1. Ocena pracy zespołu .....	136
6.2.2. Wnioski i zalecenia członków zespołu ws. kluczowych wyzwań w budowie organizacji uczącej się. Podsumowanie wyników zadań indywidualnych .....	138
Rozdział VII. Planowanie zmian i pierwsze wdrożenia .....	146
7.1. Pierwsze wdrożenia .....	147
7.2. Benchmarking wewnętrzny jako metoda wdrażania organizacji uczącej się .....	149
7.3. Kierunki dalszych działań .....	154
Rozdział VIII. Wyzwania realizacji projektów strategicznych w administracji publicznej .....	155
8.1. Uwarunkowania uczącej się administracji .....	156
8.2. Szczególna rola analizy interesariuszy i zarządzanie komunikacją w projekcie ..	160
8.3. Opór przed zmianą .....	161
8.4. Współpraca z organizacją przy ograniczonej dostępności zasobów ludzkich ....	165
8.5. Wdrożenie a ograniczenia finansowe .....	166
Bibliografia .....	169