

Joanna Nowicka

## **Edukacyjna funkcja instytucji publicznych**

### **Educational function of public institutions**

Funkcja edukacyjna instytucji publicznych koncentruje się na rozwoju kompetencji i wiedzy pracowników dla dobra organizacji i społeczeństwa. Jej ujęcie systemowe (ogólne) i procesowe (szczegółowe) umożliwia na kompleksowe i wielowymiarowe zrozumienie jej roli w organizacji publicznej, uwzględniając strukturę, zasady i przebieg działań edukacyjnych. W artykule autorka połączyła analizę teoretyczną z empirycznym badaniem. Metodologia badań obejmowała analizę literatury przedmiotu oraz badania pilotażowe w 2024 r. wśród 91 pracowników różnych instytucji publicznych. Przeprowadzonym badaniom literaturowym i ankietowym przyświecało założenie, że praca w sektorze publicznym to nie tylko wykonywanie obowiązków, ale także wyjątkowa i specyficzną lekcją etosu i standardów. W wyniku przeprowadzanych badań autorka wykazała, że funkcja edukacyjna w instytucjach publicznych jest ważna lecz nie priorytetowa. Edukacja w instytucjach publicznych jest realizowana w korespondencji do nowej koncepcji zarządzania publicznego, koncepcji permanentnego uczenia się przez całe życie i presji postępu technologicznego. Obejmuje wiele możliwości nauki i sposobów rozwoju własnego pracowników, które wynikają zarówno z formalnych procedur jak i nieformalnych interakcji oraz specyfiki zadań publicznych. Pracownicy instytucji publicznych uczą się przede wszystkim poprzez codzienną praktykę, ukierunkowani na stały rozwój swoich kompetencji zawodowych oraz adaptację do standardów etycznych i społecznych wymaganych w sektorze publicznym. Wyzwaniem pozostaje stworzenie w organizacjach publicznych praktyk mentoringowych i zespołowego uczenia się.

**Słowa kluczowe:** system, edukacja, proces, instytucja, publiczne, zadania

The educational function of public institutions focuses on developing the competences and knowledge of employees for the good of the organization and society. Its systemic (general) and process (detailed) approach allows for a comprehensive and multidimensional understanding of its role in the public organization, taking into account the structure, principles and course of educational activities. In the article, the author combined theoretical analysis with empirical research. The research methodology included an analysis of the subject literature and pilot studies among 91 employees of public institutions. The conducted literature and survey research was guided by the assumption that work in the public sector is not only about performing duties, but also a unique and specific lesson in ethos and standards. As a result of the conducted research, the author showed that the educational function in public institutions is important but not a priority. Education in public institutions is implemented in correspondence with the new concept of public management, the concept of permanent lifelong learning and the pressure of technological progress. It includes many learning opportunities and ways of employee self-development, which result from both formal procedures and informal interactions and the specificity of public tasks. Employees of public institutions learn primarily through everyday practice, focused on the continuous development of their professional competences and adaptation to ethical and social standards required in the public sector. The challenge remains to create mentoring practices and team learning in public organizations.

**Keywords:** system, education, process, institution, public, tasks

## Wprowadzenie

Według Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej w Polsce na dzień 14.01.2024 r. funkcjonowało łącznie 64 075 podmiotów sektora publicznego (łącznie jednostki organizacyjnej administracji samorządowej i państwowej)<sup>1</sup>. Organizacje publiczne, zróżnicowane pod względem zadań, struktury i zasobów chociaż realizują rozliczne zadania publiczne, działają na rzecz wspólnego dobra, są odpowiedzialne i transparentne przed społeczeństwem.

---

<sup>1</sup> [https://www.coig.com.pl/Lista\\_wykaz\\_instytucji-sektora-publicznego.php](https://www.coig.com.pl/Lista_wykaz_instytucji-sektora-publicznego.php) (dostęp: 12.10.2024).

Praca w instytucji publicznej to nie tylko wykonywanie obowiązków zawodowych czy działanie w ramach społecznie akceptowanych norm i przepisów prawnych. Jest to także wyjątkowe źródło edukacji funkcjonowania administracji publicznej (wartości, standardów i kultury organizacyjnej). Potwierdzają to m.in. R.B &J. Denhardt, wskazując, że *doświadczenie zawodowe zdobyte w sektorze publicznym jest wyjątkowe, to lekcja poświęcenia, przejrzystości i etyki, które są kluczowe w służbie obywatelom*<sup>2</sup>.

Jak wskazuje D. North „Funkcja edukacyjna jest podstawowym zadaniem organizacji publicznych, zapewniającymi wsparcie w procesie adaptacji pracowników do zmieniających się wymagań społecznych i administracyjnych”<sup>3</sup>. Obecnie metody szkolenia pracowników stały się bardziej innowacyjne i adaptacyjne – mocno integrując AI (sztuczną inteligencją) i zaawansowanych technologie – te zmiany nie tylko dotyczą dążeniami za wymaganiami dotyczącymi umiejętności ale także proaktywnego reagowania na potrzeby rynku. Kluczowe elementy nowoczesnego systemu zarządzania szkoleniami obejmują spersonalizowane uczenia się i interaktywne, oparte na technologii metody nauczania, które angażują pracowników bardziej efektywnie. Jak wskazuje Światowe Forum Ekonomiczne, potrzeba edukacji jest kluczową siłą zmian i rozwoju społecznego do 2030 r. ponad 1 miliard ludzi będzie wymagało przekwalifikowania, ponieważ 42% podstawowych umiejętności dla istniejące stanowiska pracy ulegnie zmianie do 2022 r<sup>4</sup>.

Uwzględniając zarówno trendy edukacyjne, specyficzne środowisko instytucji publicznych oraz dotychczasowe doświadczenia autorka postawiła pytanie badawcze:

- „W jaki sposób funkcja edukacyjna w instytucjach edukacyjnych w instytucjach publicznych wpływa na rozwój kompetencji zawodowych i społecznych pracowników?”.

Metodologia badań, jaką zastosowała autorka obejmowała analizę literatury przedmiotu oraz pilotażowe badania ankietowe, które pozwalały poznać i zrozumieć zarówno strukturalne jak i osobiste aspekty funkcji edukacyjnej w instytucji publicznej.

Kluczowym punktem badań funkcji edukacyjnej było przyjęcie perspektywy analizy obejmujące: podejście procesowe i systemowe. Jak

<sup>2</sup> R.B. Denhardt, J.V. Denhardt, *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Routledge, 2015, s. 23.

<sup>3</sup> D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, s. 15.

<sup>4</sup> *The future of public service*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html>, (dostęp: 12.10.2024).

wskazuje D. Kolb „w edukacji każdy etap tego procesu jest kluczowy dla skutecznego przyswajania wiedzy”<sup>5</sup>, a M. Fullan „systemowa zmiana w edukacji wymaga kompleksowego spojrzenia na wzajemne powiązania wszystkich elementów (...) tylko zintegrowane podejście może przynieść trwałą transformację”<sup>6</sup>. Podejście systemowe do funkcji edukacyjnej pozwala na analizę szerszego kontekstu edukacji jest niezbędne do uchwycenia wpływów m.in. społecznych, gospodarczych na edukację, natomiast podejście procesowe umożliwi optymalizację samego procesu nauczania i uczenia się poprzez m.in. lepsze dostosowanie go do aktualnych potrzeb osób uczących się i społeczeństwa.

Autorka w części pierwszej artykułu scharakteryzowała zasady i sposoby funkcjonowania instytucji publicznych w różnych modelach administracji zwracając uwagę na specyfikę pracy w instytucjach publicznych, rolę i zadania pracowników w różnych modelach administracji a także wybór i pierwszeństwo zadań jakie instytucje publiczne realizują, w drugiej części scharakteryzowała wielowymiarową i zróżnicowaną funkcję edukacyjną w organizacji, z zastosowaniem podejścia procesowego i systemowego, a w trzeciej części autorka zaprezentowała wyniki badań pilotażowych dotyczących funkcji edukacyjnej w kontekście ujęcia systemowego i procesowego. Artykuł kończy podsumowanie i wnioski badawcze.

## Organizacje publiczne

Aby realizować zadania publiczne, potrzebne są nie tylko środki finansowe, ale także personel, struktury i ludzie.

Według J. Bocia „instytucja publiczna to organizacja utworzona przez państwo lub samorząd, której głównym celem jest realizacją interesów publicznych oraz zaspokojenia potrzeb społeczeństwa”<sup>7</sup>.

Według M. Bednarczyk współczesne organizacje publiczne dzielą się na dwa typy:

- organizacje publiczne sensu stricte,
- organizacje publiczne sensu largo.

---

<sup>5</sup> D.A. Kolb, *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, 1984, s. 3.

<sup>6</sup> M. Fullan, *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, 2007, s. 23.

<sup>7</sup> J. Boć (red.), *Prawo administracyjne*, Wrocław, Kolonia Limited, 2010 s. 21.

Organizacje publiczne sensu stricte oferują klasyczne dobra publiczne np. instytucje wojskowe, policja, administracji państwowej itd., gdzie źródłem finansowania są fundusze publiczne, a źródłem władzy jest publiczna własność środków i mandat polityczny ugrupowania sprawującego władzę publiczną. Organizacje publiczne sensu largo oferują dobra społeczne na przykład: szkoły, służby ochrony zdrowia, instytucje sportowe, biblioteki, muzea, teatry itp., które oferują usługi edukacyjne, kulturalnych. Źródłem finansowania działalności tych organizacji są źródła mieszane – publiczna lub prywatna<sup>8</sup>.

Warto w tym miejscu zauważyć, że o ile pojęcie organizacji publicznej koncentruje się na formalnych jednostkach działających w imieniu rządu lub z jego upoważnienia, aby realizować zadania społeczne. Określenie instytucje publiczne obejmują szerzej rozumiane struktury społeczne i ramy prawne ustanawiane przez państwo w celu zapewnienia porządku, regulacji i realizacji polityki publicznej. Autorzy tacy jak Doauglass North<sup>9</sup>, Richard Scott<sup>10</sup> skupiają się na instytucjach jako trwałych elementach społeczeństwa, podczas gdy Peter Frumkin<sup>11</sup> i Paul C. Light<sup>12</sup> opisują organizację publiczne jako jednostki z misją realizacji dobra publicznego. Znając wskazane różnice autorka, ze względu na podobieństwa funkcji, nieostrość definicyjną oraz praktykę stosowania tych pojęć w literaturze i praktyce administracji publiczne – stosuje pojęcia „instytucji publicznej,” i „organizacji publicznej” wymiennie.

Celem działania każdej z organizacji publicznych jest realizacja zadań publicznych, np. zapewniać transport publiczny, ochronę zdrowia, bezpieczeństwo, edukację i inne zadania i usługi publiczne. Zazwyczaj organizacje publiczne mają złożoną strukturę i hierarchiczna, wynika to przepisów prawa regulujących ich działalność (nie tylko z wewnętrznych rozwiązań), a do głównych rzeczowe funkcji zarządzania zaliczyć można:

- finansową (budżetowa, podatkowa),
- administracyjną,
- techniczną,
- handlową (zakupy – zamówienia publiczne),

<sup>8</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne: zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 2001, s. 19.

<sup>9</sup> D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, s. 32.

<sup>10</sup> W. R. Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, SAGE Publication 2013, s. 23.

<sup>11</sup> P. Frumkin, *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*, Harvard University Press 2011, s. 45.

<sup>12</sup> P.C.Light, *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support it.*, Brookings Institution Press, 2004, s. 54.

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- świadczenie i obsługa usług publicznych.

Współcześnie, organizacje publiczne funkcjonują w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku, co wymaga elastycznego podejścia do zarządzania, podejmowania decyzji w czasie rzeczywistym i skutecznego dostosowania się do potrzeb obywateli. Aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób instytucje publiczne funkcjonują i realizują swoje cele oraz jako dostosowują się do zmieniających się potrzeb autorka scharakteryzowała organizacje publiczne w połączeniu z następującymi modelami administracji: Nowego Zarządzania Publicznego (z ang. New Public Management – NPM), Governance (G) oraz Zrównoważonego Rozwoju (z ang. Sustained Development-SD). W tabeli autorka zaprezentowała charakterystykę funkcjonowania działalności organizacji publicznych w omówionych modelach administracji publicznej. Model NPM oznaczał wprowadzenie mechanizmów konkurencji do sektora publicznego i przyjęcie potrzeb klientów i konieczności ich skutecznego zaspokojenia za dokonujący wyznacznik działania władz publicznych<sup>13</sup>. Uzupełnieniem paradygmatu NPM było stworzenie modelu dobrego rządzenia Good Governance wskazującego na pewne słabości modelu NPM, a w ramach nowego paradygmatu zaproponowano powrót do kategorii obywatela/ konsumenta, który artykułując swoje potrzeby – zachował prawo do politycznego wpływu na decyzje podejmowane przez władze publiczne<sup>14</sup>. Podkreślona została konieczność wypracowania mechanizmów aktywnej partycypacji obywateli w życiu publicznym, co pozostało warunkiem stworzenia społeczeństwa obywatelskiego<sup>15</sup>. Model zrównoważonego rozwoju Sustained Development, jak wskazuje J. Blewitt obejmuje działania na rzecz społecznej, ekonomicznej i ekologicznej równowagi z naciskiem na odpowiedzialność sektora publicznego. „Zrównoważony rozwój to złożone i holistyczne podejście, które wymaga zrównoważenia potrzeb społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Stawia wyzwanie przed sektorem publicznym, by działał odpowiedzialnie i uwzględnił długoterminowe skutki dla przyszłych pokoleń”<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> C.Hood, *A Public Managment for All Seasons?*, Public Administration, 1991, s.65.

<sup>14</sup> Flieger M. , *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 29.

<sup>15</sup> M. Barzelay, *The New Public Management: Improving Reasearch and Policy Dialogue*, University of California Press, 2001, s. 78.

<sup>16</sup> M. Bewitt, *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press 2012, s.67.

**Tab.1.** Cele i zasady działania organizacji publicznych w trzech modelach administracji

New Public Management	Good Governance	Sustained Development
Cele organizacji publicznych		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• decentralizacja,</li> <li>• efektywność kosztowa,</li> <li>• wynikowe zarządzanie,</li> <li>• wprowadzenie konkurencyjności w sektorze publicznym,</li> <li>• skupienie na wynikach i jakości usług publicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przejrzystość działania,</li> <li>• odpowiedzialność przed społeczeństwem,</li> <li>• wspierani praworządności,</li> <li>• efektywne zarządzanie</li> <li>• partycypacja obywatelka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ochrona środowiska naturalnego,</li> <li>• zrównoważony rozwój gospodarczy,</li> <li>• sprawiedliwość społeczna,</li> <li>• zaangażowanie społeczności lokalnych i globalnych w procesy decyzyjne.</li> </ul>
Charakter pracy w organizacji publicznej		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastawienie na wyniki</li> <li>• decentralizacja</li> <li>• konkurencja i innowacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kooperacja i dialog,</li> <li>• współodpowiedzialność</li> <li>• partycypacja społeczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania proekologiczne,</li> <li>• planowanie długoterminowe</li> <li>• społeczna odpowiedzialność</li> </ul>
Wartości i zasady działania organizacji publicznych		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowanie obywateli jak klientów,</li> <li>• większa elastyczność</li> <li>• szybsze podejmowanie decyzji</li> <li>• systemy oceny wyników pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie partnerstw</li> <li>• angażowanie obywateli w procesy podejmowania decyzji poprzez konsultacje społeczne</li> <li>• transparentność i informowanie społeczeństwa o podejmowanych decyzjach i działaniach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• równy dostęp do usług, zasobów</li> <li>• planowanie działań z uwzględnieniem wszystkich przyszłych skutków społecznych, ekonomicznych i środowiskowych</li> <li>• wdrażanie polityk i procedur, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne: zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa 2001s. 67, M. Bevir, *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press 2012, s.67, J. Boć (red.), *Prawo administracyjne*, Wrocław, Kolonia Limited, 2010, C.Hood, *A Public Management for All Seasons?*, Public Administration, 1991, s.65. M. Barzelay, *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, 2001, s. 78



Organizacje publiczne funkcjonujące w ramach trzech modeli: NPM, GC oraz SD są względem siebie komplementarne i wzajemnie się uzupełniają, wobec wyzwań jakie stoją przed potrzebami współczesnych potrzeb instytucji publicznych. NPMN jest odpowiedzią na zwiększenia efektywności i obniżenia kosztów w instytucjach publicznych, co jest bardzo istotne przy ograniczonych zasobach budżetowych. Krytyka tego modelu obejmuje m.in. zbytne upraszczanie działań publicznych i nadmierne skupianie się na wynikach kosztem wartości społecznych. Model Governance jest dobrze dopasowany do dzisiejszych potrzeb w zakresie współpracy i budowania partnerstw między sektorami publicznymi, prywatnymi i organizacjami pozarządowymi. Ten model wymaga wysokich umiejętności komunikacyjnych oraz koordynacyjnych co może być wyzwaniem przy dużej liczbie interesariuszy, model ten może także spowolnić procesy decyzyjne.

Praca w organizacjach publicznych obejmuje wiele wyspecjalizowanych obszarów mających na celu efektywne zarządzanie zasobami na rzecz obywateli. Jednak realizacja zadań publicznych, różnych rodzajowo, o różnej wadze i terminach realizacji wymaga właściwego zarządzania nie tylko czasem ale priorytetami. pilność i ważność zadań realizowanych w organizacjach publicznych z zastosowaniem Macierzy Eisenhowera pozwala podzielić na cztery grupy – prezentowane w tabeli 2.

**Tab. 2.** Zadania organizacji publicznych według Macierzy Eisenhowera

<p><b>1. Zadania ważne i pilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kryzysy, pilne problemy np. reagowanie na kryzysy żywiolowe</li> <li>• Reagowanie na nagłe sytuacje np. naprawianie po awarii systemu informatycznego</li> <li>• Natychmiastowe wprowadzanie nowych regulacji prawnych</li> </ul>	<p><b>2. Zadania ważne ale niepilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programy rozwojowe, wdrażanie strategii np. rozwoju administracji – cyfryzacji</li> <li>• Długoterminowe plany, rozwój pracowników (funkcja edukacyjna) np. zrównoważony rozwój</li> </ul>
<p><b>3. Zadania pilne ale nieważne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codzienne zapytania, zadania np. udzielanie porad obywateli np. pobór podatków,</li> <li>• Rozwiązywanie problemów technicznych</li> </ul>	<p><b>4. Zdania nieważne i niepilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie niepotrzebnej dokumentacji,</li> <li>• Udział w działaniach, które nie są zgodne z misją organizacji,</li> <li>• Zajmuje się drobnymi problemami.</li> </ul>

Źródła: opracowanie własne na podstawie: S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, 2006.



W pierwszym kwadracie „zadania ważne i pilne” są działania, które muszą być wykonane natychmiast, ponieważ mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji publicznej i obywateli. Ten typ zadań wymaga alokowania dodatkowych zasobów lub zmiany priorytetów w krótkim czasie. Zadania strategiczne, które reprezentowane przez drugą ćwiartkę, „zadania ważne, ale niepilne” przyczyniają się do rozwoju organizacji, poprawy jakości usług publicznych oraz realizacji polityk publicznych. Pomagają organizacji publicznych w długofalowym rozwoju i adaptacji do zmian. Codziennością organizacji publicznych są zadania administracyjne (ćwiartka III „zadania pilne, ale nieważne”), podczas gdy zadania nieważne i niepilne takie jak nadmierne spotkania wewnętrzne, niepotrzebna dokumentacja.

Podsumowując, analiza literatury przedmiotu pokazuje wyraźnie, że kluczem do efektywnego wykonywania zadań w organizacjach publicznych jest efektywne zarządzanie zasobami oraz służenie obywatelom w ramach realizowanych usług i zadań publicznych poprzez: koncentrację na zadaniach strategicznych i długoterminowych, szybką reakcję na zdarzenia kryzysowe, usprawnianie procesów administracyjnych i eliminowanie zadań czasochłonnych. Praca w organizacjach publicznych oferuje zatem wyjątkowe środowiskowo, które stawia na współpracę, odpowiedzialności i działania w ramach społecznie akceptowanych norm.

## Edukacja w sektorze publicznym – ujęcie procesowe i systemowe

Praca w administracji publicznej obejmuje szeroki zakres obowiązków od wdrażania skutecznego polityk po efektywne zaspokajanie potrzeb społecznych, aby osiągnąć sukces w tej dziedzinie, pracownicy muszą posiadać zróżnicowany zestaw umiejętności, który łączy wiedzę specjalistyczną jak i umiejętności.

Edukacja jako zadanie organizacji publicznej jest wielowymiarowa – dotyczy pracowników o zróżnicowanym poziomie wykształcenia i kwalifikacjach, można wskazać (prezentowane w tabeli 3) różne formy edukacji korporacyjnej, które odpowiadają na różne potrzeby rozwoju i dostosowane są do konkretnych etapów kariery zawodowej.

**Tab. 3.** Wybrane formy edukacji pracowników

Pojęcie	Definicja
Dokształcanie	Według M. Czerpaniak- Walczak „...to proces stałego uzupełniania i rozwijania wiedzy zawodowej w celu dostosowania się do wymagań rynku pracy”
Doskonalenie	Według M. Armstronga „... to działania ukierunkowane na rozwijanie już posiadanych umiejętności i kompetencji w danym obszarze zawodowym, aby podnosić ich jakość i efektywność”.
Szkolenie	Według M. Armstronga „...to zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenia się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań- jego celem jest rozwijanie umiejętności uczestników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”.
Staż	Według B. Dobrowolskiej ”...to czasowe zatrudnienie, które umożliwi zdobywanie doświadczenia zawodowego w konkretnym zawodzie i organizacji”.
Samokształcenie	Według M. Armstronga „...to sposób doskonalenia się poszczególnych osób, w którym one same a nie ich przełożony, organizacji czy ktokolwiek inny – są tego główna siła napędowa”.
Doświadczenie zawodowe	Według M. Erauta „...to proces zdobywania praktycznych umiejętności, wiedzy i kompetencji poprzez wykonywanie zadań i obowiązków w rzeczywistym środowisku pracy, jest to proces ciągłego uczenia się przez praktykę, który wpływa na rozwój profesjonalnych kompetencji i zdolności adaptacyjnych pracownika”

Źródła: M. Eraut, *Learning from other people in the Workplace*, *Oxford Review of Education*, 2004, Col 30, No. 4. W. 403-422, B. Dobrowolska, *Wprowadzenie do pedagogiki pracy*, wydawnictwo Naukowe PWN, 2015, M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.465, M. Czerpaniak- Walczak *Między dostosowaniem a zmianą. Elementy emancypacyjnej teorii edukacji*, Wydawnictwo Naukowe, s. 34.

Dokształcenie pozwala pracownikom być na bieżąco z najnowszymi trendami, technologiami lub przepisami, co jest kluczowe w dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym. Doskonalenie skupia się często na pogłębianiu kompetencji i doskonaleniu technik, które są już znane, aby osiągnąć wyższy poziom profesjonalizmu i lepiej odpowiadać na wymagania stanowiska. Szkolenie jest to zorganizowany proces uczenia się, którego celem jest zdobycie nowych, specyficznych umiejętności lub wiedzy potrzebnych do wykonywania określonych zadań. Staż szczególnie jest pomocny w przypadku pracowników młodych lub studentów, dzięki którym mogą zdobyć doświadczenie zawodowe w rzeczywistym środowisku pracy. Samokształcenie pozwala pracownikom na rozwój

w obszarach, które sami uważają za istotne i może być realizowane w dowolnym czasie, co sprzyja elastyczności indywidualnemu podejściu do rozwoju. Należy zauważyć, że wskazane w tabeli 3 formy edukacji tworzą razem kompleksowy system rozwoju pracowników, który wspiera ich kompetencje, odpowiada na specyficzne wymagania stanowiskowe i przygotowuje do przyszłych wyzwań.

Funkcja edukacyjna jest zasadniczą częścią funkcji personalnej. Funkcja edukacyjna i zadania z zakresu edukacji w organizacji wpisują się bezpośrednio w zarządzanie zasobami ludzkimi. Edukacja, rozwój pracowników oraz szkolenia są kluczowymi elementami związanymi z efektywnym zarządzaniem personelem w organizacjach. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi, funkcja edukacyjna pełni istotną rolę w poszczególnych elementach zarządzania zasobami ludzkimi:

- rozwój pracowników jest oparty na edukacji i nauce jako podstawowej drodze do nauki i podnoszenia kompetencji, a regularne szkolenia rozwój pracowników pomagają zwiększyć produktywność i wydajność co bezpośrednio wpływa na zarządzanie efektywnością;
- funkcja edukacyjna pozwala na osiągnięcie założonych celów i kolejnych etapów kariery, co bezpośrednio na planowanie kariery i jej poszczególnych etapów, co wpisuje się bezpośrednio w zarządzanie wiedzą organizacyjną – pozyskiwanie, jej utrwalanie i archiwizowanie.

Funkcja edukacyjna decyduje o możliwościach organizacji publicznej, ponieważ wiedza i kompetencje pracowników wyznaczają zakres realizowanych projektów i zadań, są zatem decydującym elementem modelu firmy.

Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że badania nad funkcją edukacyjną jako komponentu personalnej (zarządzania zasobami ludzkimi) są bogate i zróżnicowane, obejmują bowiem tradycyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi (np. badania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, związanym z równoważeniem efektywności z przejrzystością i odpowiedzialnością J. Perry, H. Hondeghem (2008)<sup>17</sup>, badanie związane z pozyskiwaniem utrzymaniem utalentowanych pracowników w sektorze publicznym B. Brown, M. Osborne: 2012<sup>18</sup>), jak i nowoczesnego podejścia związanego z innowacjami i zrównoważonym rozwojem (np. badania w zakresie znaczenia

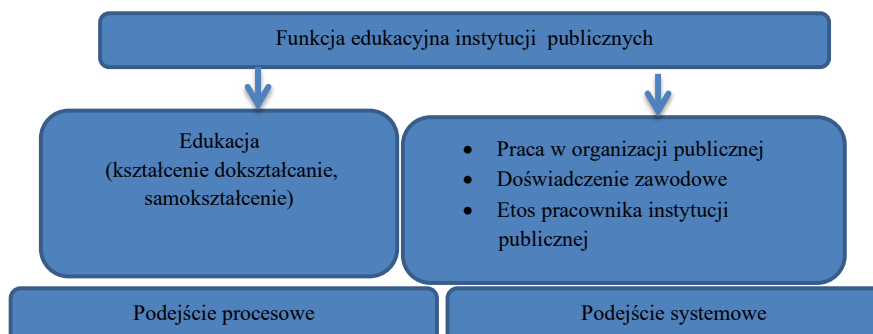
<sup>17</sup> L.J. Perry, A. Hondeghem, *A Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford 2008.

<sup>18</sup> B. Brown, M. Osborne, *Challenges of Talent Management in the Public Sector*, Public Management Review 2012.

laboratoriów innowacyjnych w sektorze publicznym, które wspierają realizację celów ze szczególnym naciskiem na innowacje społeczne i ekologiczne M. Steen, P. van Bueren (2020)<sup>19</sup>, badania na temat roli zielonych zamówień publicznych w sektorze publicznym T. McCrudden, S. Raj, 2016)<sup>20</sup>.

Badania nad kształceniem w sektorze publicznym, obejmujące różne aspekty tego procesu w administracji publicznej i instytucjach publicznych są zróżnicowane dla przykładu (S. Berman, W. West, 1998<sup>21</sup> badali czynniki wpływające na skuteczność szkoleń w sektorze publicznym, takich jak dostawianie do programów do specyfiki instytucji oraz ich wpływu na rozwój kompetencji zawodowych, R.J. Burke i C.L. Cooper badali w 2019 wpływ szkoleń na wyniki pracy w instytucjach publicznych, sugerując, że inwestowanie w szkolenia przekłada się na lepszą efektywność i motywację pracowników, co jest kluczowe w sektorze publicznym<sup>22</sup>).

**Rys. 1.** Funkcja edukacyjna organizacji publicznych.



Źródło: opracowanie własne

Edukacja w organizacjach publicznych ma przede wszystkim długoterminowy charakter i strategicznie, ma zapewnić realizację celów

<sup>19</sup> M.Steen, P. van Bueren, *The Role of Public Sector Innovation Labs in Achieving Sustainable Development Goals*, Sustainability, 2020.

<sup>20</sup> T. McCrudden, S. Raj, *Green Public Procurement as a Tool for Sustainable Innovation*, Journal of Cleaner Production, 2016.

<sup>21</sup> S. Berman, W. West, *Human Resource Training in the Public Sector: An Empirical Study of Effectiveness*, Public Administration Review 1998.

<sup>22</sup> R.J. Burke, C.L. Cooper, *Employee Training and Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations*, Journal of Public Sector Performance Management 2019.

długoterminowych a tym samym ma na celu poprawę funkcjonowania całego społeczeństwa nie tylko organizacji publicznej. Dla pełniejszego zrozumienia zadań i roli edukacji w organizacji publicznej autorka zaproponowała podejście procesowe i systemowe w odniesieniu do funkcji edukacyjnej i jej komponentów (rysunek 1).

Funkcja edukacyjna to nie tylko sposób na rozwój pracownika, ale także kluczowy element wspierający realizację strategii organizacji i element budujący kulturę organizacji i w tym przypadku etos pracownika służb publicznych. Ma na celu podniesienie jakości realizowanych usług publicznych, szkolenia pracowników przekładają się bezpośrednio na zadania realizowane dla obywateli, których realizacja jest najważniejszym celem działania tych organizacji. Na funkcje edukacyjną wpływają stałe potrzeby związane z regulacjami prawnymi i przepisami dotyczącymi administracji, które w dużej mierze determinują zakres tematyczny realizowanych szkoleń – one są realizowane w ramach funkcji edukacyjnej, ponieważ organizacje publiczne, które stoją na straży praworządności – muszą mieć aktualną i wysokiej jakości wiedzę z zakresu zagadnień prawnych i administracyjnych, podobnie zarządzanie kryzysowe czy poprawa jakości obsługi obywateli. Celem nadrzędnym funkcji edukacyjnej jest zachowanie etyki zawodowej – pracownicy muszą działać zgodnie z wysokimi standardami moralnymi.

Realizując proces „edukacja pracowników” w organizacji publicznej, należy skoncentrować się na dynamicznych i sekwencyjnych działaniach, które wiążą się z realizacją zadań, wynikających z edukacji i rozwoju pracowników. Tabela 4 prezentuje przykładową kartę procesu – możliwą do realizacji na poziomie gminy, województwa, jednostek budżetowych czy ministerialnych, ponieważ główne atrybuty funkcji edukacyjnej są identyczne.

**Tab. 4.** Karta procesu „Edukacja pracowników”

Cel	Poprawienie jakości usług publicznych poprzez doskonalenie kwalifikacji i rozwój pracowników
Granice procesu:	Od momentu podjęcia decyzji do ewaluacji i oceny efektywności
Właściciel procesu	Kierownik działu kadr lub kierownik jednostki
Dostawca procesu	Firma szkolenia, Platformy, Trenerzy
Odbiorca procesu	Pracownik lub kierownik działu kadr

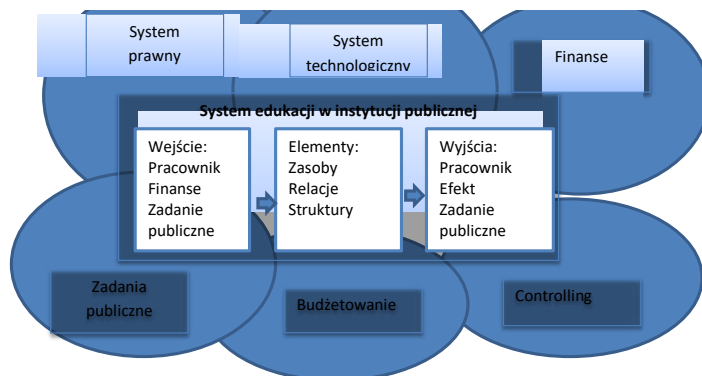
Cel	Poprawienie jakości usług publicznych poprzez doskonalenie kwalifikacji i rozwój pracowników
Parametry procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszty (kwota szkolenia /pracownika),</li> <li>• Pomiar efektywności/ produktywności pracy przed i po szkoleniu,</li> <li>• Liczba dni szkoleniowych na pracownika,</li> </ul>
Kroki procesu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych</li> <li>2. Opis potrzeb szkoleniowych</li> <li>3. Wybór firmy szkoleniowej</li> <li>4. Realizacja szkoleń</li> <li>5. Ocena uczestników i ewaluacja efektywności szkolenia</li> <li>6. Wdrożenie zdobytej wiedzy</li> <li>7. Monitorowanie rezultatów i procesu doskonalenia</li> </ol>
Wejście do procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrzeby edukacyjne instytucji /pracownika</li> <li>• Program szkolenia</li> <li>• Trener</li> <li>• Budżet na szkolenie</li> <li>• Materiały szkoleniowe</li> </ul>
Wyjście z procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeszkoleni pracownicy z zasobem zdobytej wiedzy i nowymi kompetencjami,</li> <li>• Raporty i analizy efektywności szkoleń</li> <li>• Udoskonalone procesy pracy wynikające z nowych umiejętności</li> </ul>
Spodziewane korzyści	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost efektywności pracy</li> <li>• Lepsza motywacja do pracy,</li> <li>• Wzrost zadowolenia, satysfakcji i zaangażowania pracownika</li> <li>• Wyższa jakości realizowanych zadań</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Funkcja edukacyjna jako proces postrzegana jest jako ciągły proces działań, który ma na celu doskonalenie i umiejętności wiedzy pracowników, a także dostarczenie im kompetencji niezbędnych w pracy w organizacji publicznej. Jak można zauważyć zaproponowane parametry procesu potwierdza elastyczność i adaptacyjność edukacji dla poszczególnych grup pracowników, co pozwala na szybszą reakcję na zmieniające się warunki pracy, nowe technologie czy potrzeby kompetencyjne. Podejście procesowe zakłada stale doskonalenie metod i procesów edukacyjnych poprzez bieżącą ewaluację oraz dostosowanie działań do zmieniających się potrzeb organizacji i pracowników.

**Podejście systemowe** pozwala spojrzeć na edukację nie jako pojedyncze wydarzenie ale jako część większej całości, która obejmuje strategię, zasoby i interakcje wewnątrz organizacji (rysunek 2).

Rys. 2. Systemowa funkcja edukacyjna instytucji publicznej



Źródło: opracowanie własne

W ujęciu systemowym edukacja jest traktowana jako system, który składa się z różnych elementów – co powoduje że struktura ta jest kompleksowa. System edukacji obejmuje wszystkie zasoby, struktury i mechanizmy, które organizacja tworzy i utrzymuje, aby zapewnić rozwój pracowników. Podejście systemowe to podejście holistyczne, które pozwala na uwzględnienie interakcji między edukacją a innymi elementami systemu, co pomaga lepiej zrozumieć, jak zmiany w jednym obszarze (np. gospodarka) mogą wpłynąć a funkcję edukacyjną. Bezpośredni wpływ na funkcję edukacyjną ma charakter organizacji publicznych w szczególności jej misje, wizję ale także otoczenia prawne i społeczne, które w sposób szczególny wpływają na organizacje publiczne w rozumieniu nauki organizacji i zarządzania.

Podsumowując, funkcja edukacyjna w organizacji publicznej pełni kluczową rolę. Wspiera rozwój pracowników poprzez budowanie ścieżek kariery, doksztalcanie, doskonalenie zawodowe i samokształcenie. Zgodnie z podejście systemowym można zaplanować edukację jako całość – co pozwala na stworzenie spójnej strategii edukacyjnej, która jest zgodna z ogólnymi celami jednostki i potrzebami społeczeństwa. To podejście skupia się na współdziałających elementach strukturalnych i funkcjonalnych organizacji, które wspierają edukację i wypełnia potrzeby społeczne.



## Wyniki badań pilotażowych „Funkcja edukacyjna w organizacjach publicznych”

W okresie do 30.09–12.10.2024 r. zostały przeprowadzone badania pilotażowe wśród 91 pracowników administracji publicznej, których celem zasadniczym było zweryfikowanie założeń właściwych i narzędzia badawczego. Jest kluczowy element badań właściwych, dal zapewnienia jakości, efektywności rzetelności procesu badawczego. Autorka planuje przeprowadzić badania ogólnopolskie, co ze względu na zasięg i rozmiar badań przeprowadzenie badań wstępnych, mających na celu wyemitowanie ewentualnych błędów i wprowadzenie niezbędnych poprawek przed realizacją pełnego badania, przyczyni się do wiarygodności i dokładności wyników badania właściwego.

Wśród grupy 91 badanych dominowały kobiety 56 osób, 35 mężczyzn. Każdy z badanych pracuje na stanowisku referent lub wyższym (34 osoby, wykształcenie I stopnia licencjackie- 55 osób, doktora 2 osoby), kierunek wykształcenia wśród badanych jest zróżnicowany (24 osób skończyło prawo/ administracja, 40 osób zarządzanie, 32 osób ekonomie/ rachunkowość/ finanse, 2 osoby bezpieczeństwo, 7 osób automatykę, 4 osoby informatykę, 2 osoby MBA), staż pracy w administracji publicznej jest zróżnicowany (do 5 lat – 45 osób, od 5 do 10 lat – 23 osoby, od 10 lat do 15 lat – 11osób, powyżej15 lat – 12 osób), tylko 27 osób pełni funkcje kierownicze w organizacjach publicznych wśród badanych, 32 osoby to specjaliści a pozostali to pracownicy szeregowi. .

Celem badania pilotażowego było przetestowanie narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) mającego na celu ocenę kompetencji administracji publicznej oraz identyfikacji ich potrzeb szkoleniowych, ewentualnych problemów w kwestionariuszu , ocenie klarowności pytań oraz określenie czy zakres tematyczny odpowiadała założonym celom.

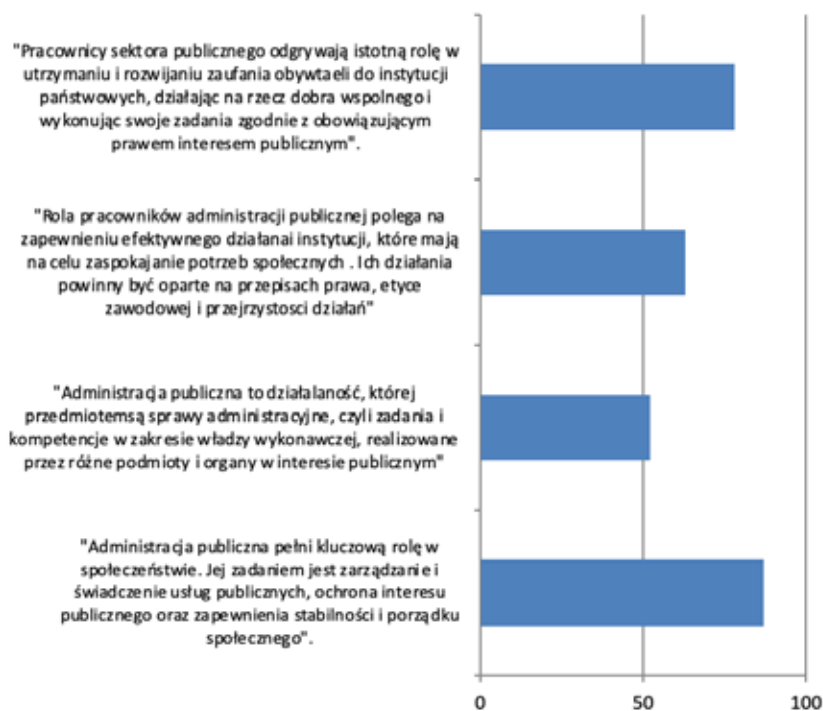
Badanie pilotażowe zostało ograniczone do metryczki i pytań ze wskazanych obszarów tematycznych:

- model administracji organizacji publicznej,
- ocena roli i znaczenia edukacji,
- model uczenia się – system i podejście do edukacji i rozwoju zawodowego,
- podejście do funkcji edukacyjnej.

Kwestionariusz ankiety zawierał pytania wielokrotnego lub jednokrotnego wyboru z opcją otwartego udzielania informacji – ankiety zostały wypełnione odrębnie, wraz ze zwrotem ankiety badani towarzyszyły wywiady z respondentami, którzy chętnie dzieli się swoimi spostrzeżeniami.

Pierwszym obszarem badawczym, który badała autorka był model administracji organizacji publicznej. Respondenci mieli do wyboru cztery opcje i mogli wybierać w ramach wyboru wielokrotnego kilka punktów. Analiza wyników badań prezentowanych na rysunku 3, pozwoliła wyodrębnić kluczowe elementy definiujące rolę administracji publicznej. Wśród wielokrotnego wyboru najczęściej respondenci wybierali odpowiedzi *Znaczenie administracji publicznej...* i *Zaufanie obywateli...* jako kluczowym elementów w postrzeganiu roli administracji publicznej. *Administracja publiczna to...* uzyskała niska ocenę 52 wyborów, podobnie jak „*Rola pracowników administracji publicznej...*”, która uzyskała noty 63 wyborów.

**Rys. 3.** Model administracji w organizacjach publicznych – wyniki badań

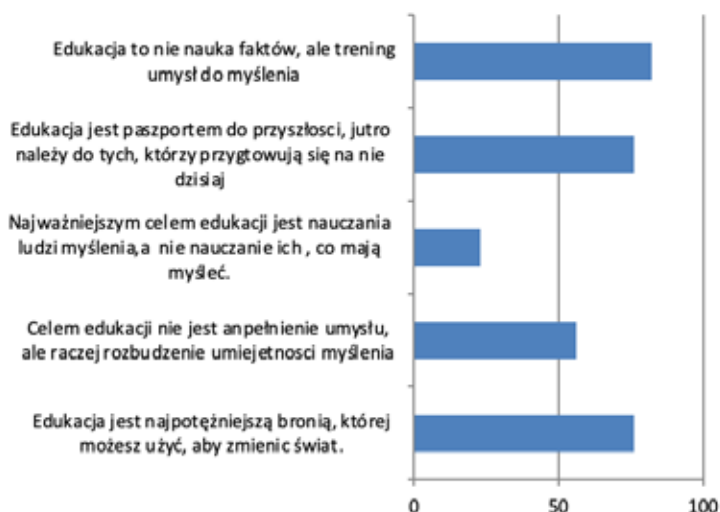


Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów, najważniejsze w postrzeganiu administracji publicznej są jej rola stabilizująca i funkcja budowania zaufania społecznego, podczas gdy aspekty techniczne i etyczne, chociaż kluczowe, pełnią bardziej wspierającą rolę w realizacji tej misji.

Kolejnym obszarem badawczym, była ocena roli i znaczenia edukacji w organizacji publicznej. Wyniki przeprowadzonych badań prezentowane są na rysunku 4.

**Rys. 4.** Edukacja w organizacjach publicznych – rola i znaczenie. Wyniki badań.



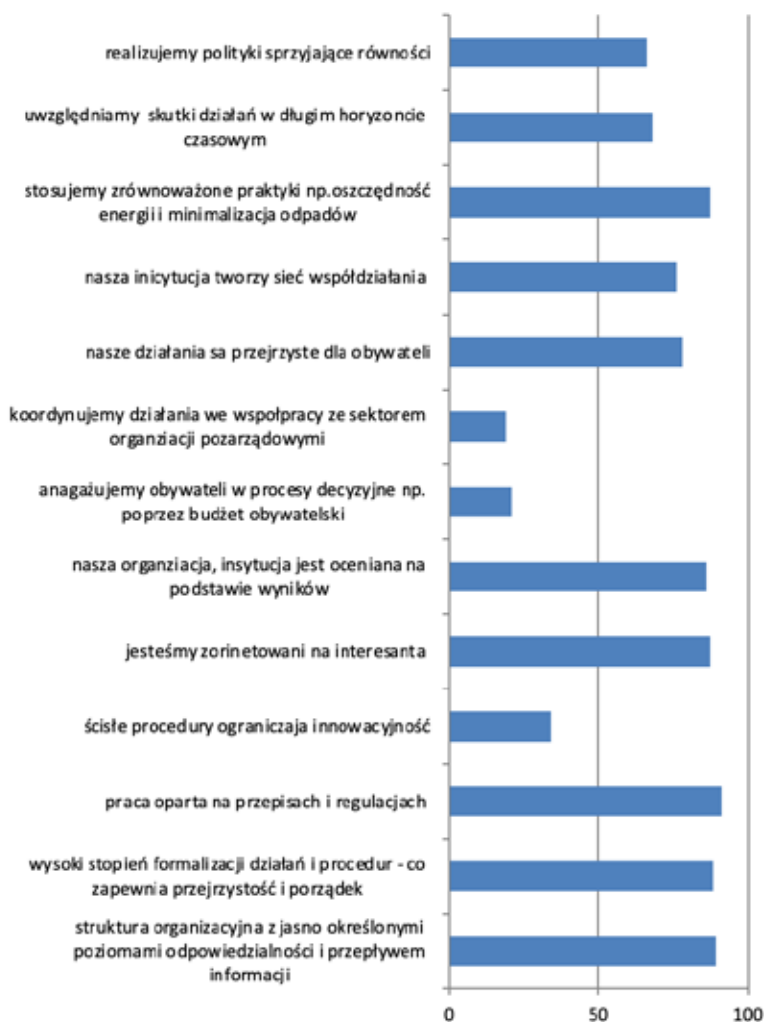
Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wybierane podejście Alberta Einsteina *Edukacja to nie nauka faktów...* uzyskała najwyższą liczbę 82 wskazań respondentów, co wskazuje że rozwijanie umiejętności samodzielnego myślenia to najważniejsza i kluczowa funkcja edukacji a edukacja powinna rozwijać myślenie krytyczne i zdolności intelektualne. *Edukacja to paszport do przyszłości...* (76 wskazań), i Nelsona Mandeli *Edukacja jest najpotężniejszą bronią...* podobnie 76 wskazań mają wysokie znaczenie, co podkreśla pragmatyczne podejście respondentów do edukacji jako drogi życiowej jednostki i społeczeństwa.

Kolejnym obszarem badawczym była ocena priorytetów i wartości organizacji publicznej. Wysokie oceny otrzymały elementy związane

z formalizacją, transparentnością oraz orientacją na interesanta, natomiast najniżej były ocenione aspekty związane z innowacyjnością i współpracą międzysektorową (rysunek 5).

**Rys. 5.** Kluczowe priorytety i wartości w organizacji publicznej– wyniki badań



Źródło: opracowanie własne.

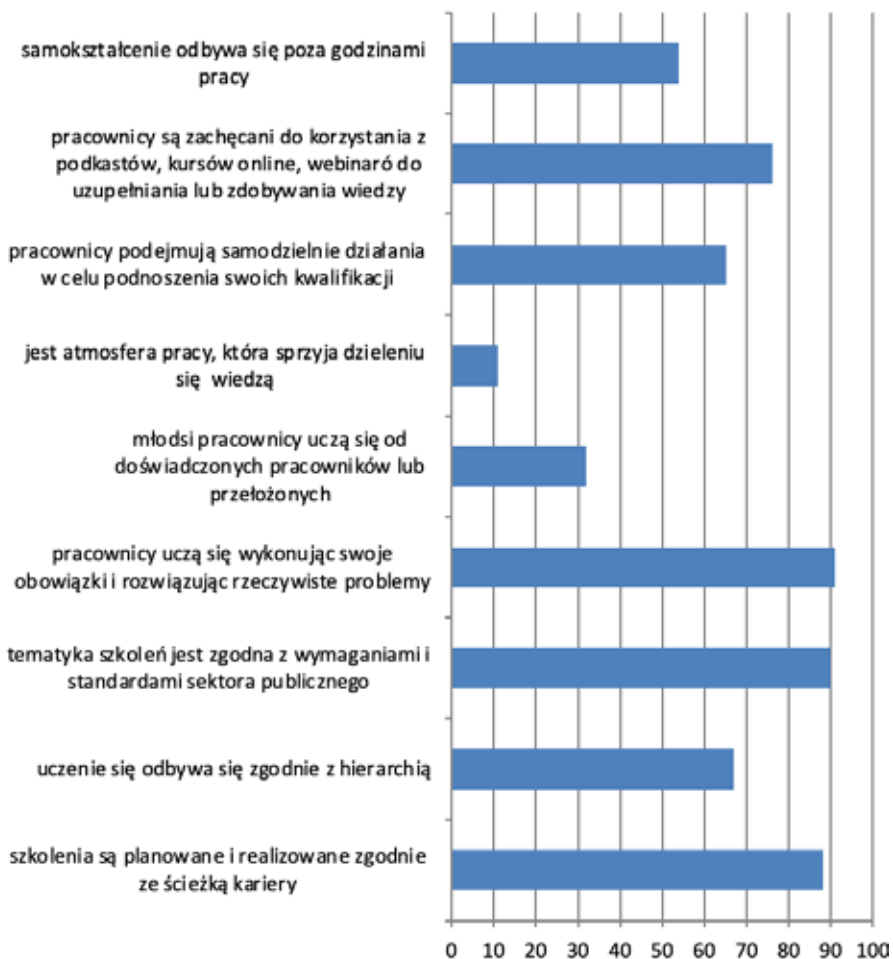
Priorytetem według badanych organizacji publicznych jest struktura, formalizacja, transparentność oraz orientacja na wyniki i interesanta,

co pozwala na skuteczne zarządzania i zgodność z przepisami, ale organizacja innowacyjność w organizacji. Ograniczona rola współpracy zewnętrznej i partycypacji zewnętrznej i partycypacji społecznej sugeruje, że organizacja kładzie większy nacisk na wewnętrzną organizację niż na aktywne włączanie obywateli w procesy decyzyjne. Znaczenie zrównoważonych praktyk i długoterminowego myślenia jest doceniane, co wskazuje na rosnącą świadomość ekologiczną i odpowiedzialnością społeczną. Badani wskazali, że organizacje publiczne w których pracują charakteryzują się silnym naciskiem na strukturalne i formalne aspekty działania, co zapewnia przejrzystość i efektywność, ale stawia wyzwania w zakresie innowacyjności i współpracy międzysektorowej oraz partycypacji obywatelskiej.

Następnym obszarem badawczy był model uczenia się obejmujący podejście systemowe i procesowe do edukacji i rozwoju zawodowego w organizacji publicznej, wskazując na priorytety oraz wyzwania w kształceniu pracowników. Rysunek 6 prezentuje rozkład uzyskanych odpowiedzi. Tematyka szkoleń zgodna z wymaganiami sektora publicznego (90 wskazań) oraz szkolenia planowane zgodnie ze ścieżką kariery (88 wskazań), otrzymały bardzo wysokie oceny, co sugeruje, że organizacja przykładą dużą wagę do formalnego dostawiania szkoleń do potrzeb zawodowych i wymogów branżowych. Organizacje publiczne kładzie duży nacisk na formalne szkolenia dostawianie do ścieżek kariery oraz na uczenie się przez doświadczenie. Odpowiedź *Uczenie się przez wykonywanie obowiązków i rozwiązywanie rzeczywistych problemów* (91 wskazań) uzyskała najwyższą ocenę, co podkreśla wartość zdobywania praktycznego doświadczenia jako najefektywniejszej formy nauki w tej organizacji. Takie podejście wskazuje na procesowe uczenie się, gdzie pracownicy zdobywają umiejętności w sposób naturalny, w kontekście codziennych zadań i realnych wyzwań, co jest wysoko cenione i prawdopodobnie przynosi dobre rezultaty. „Uczenie się zgodnie z hierarchią” oraz „uczenie się młodszych pracowników od doświadczonych lub przełożonych” mają niższe oceny, co może wskazywać na ograniczenia tego rodzaju podejścia w organizacjach publicznych, reprezentowanych przez respondentów. Istnieją trudności w tworzeniu efektywnych relacji mentoringowych lub młodszy pracownicy mają ograniczone możliwości korzystania z wiedzy starszych kolegów. Jak wskazują badani organizacje wspierają pewien stopień samodzielności w rozwoju, chociaż samokształcenie nie jest głównym priorytetem. „ samokształcenie poza godzinami

pracy” wybrało 54 badanych, co może oznaczać umiarkowaną skłonność, co sugeruje, że pracownicy są skłonni podnosić swoje kwalifikacje, ale może to wymagać dodatkowej motywacji lub wsparcia. Najniższą ocenę uzyskała odpowiedź „atmosfera sprzyja dzieleniu się wiedzą” co sugeruje, że organizacje publiczne, napotykają w trudności środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy. Brak takiej atmosfery może ograniczać przepływ informacji między pracownikami i utrudniać efektywne uczenie się w zespole. Niska ocena wskazuje, także na rozwoju kultury organizacyjnej, która sprzyja współpracy i wymianie wiedzy.

**Rys. 6.** Model uczenia się – podejście do edukacji i rozwoju zawodowego w badanych organizacjach publicznych– wyniki badań

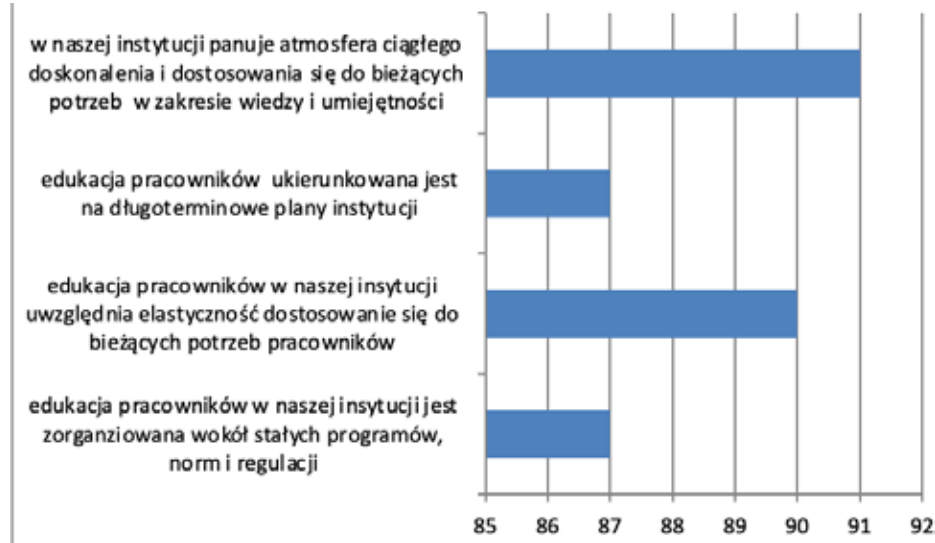


Źródło: opracowanie własne.

Następnym obszarem badawczym było podejście do funkcji edukacyjnej w organizacji publicznej. Rysunek 7 prezentuje wyniki odpowiedzi. Analizując odpowiedzi respondentów, można zauważyć, że właściwie każda sentencja uzyskała wysokie noty a pomiędzy odpowiedziami były niewielkie różnice – kilku głosów. Wśród badanych najchętniej były wskazywane dwie odpowiedzi *w naszej instytucji panuje atmosfera ciągłego uczenia się...* i *w naszej instytucji uwzględnia elastyczność...*

Respondenci reprezentują zrównoważony i zintegrowany system edukacji (łączy się podejście systemowe i procesowe) w odniesieniu do funkcji edukacyjnej z przewagą podejścia procesowego. Bilsko 100% badanych wybrała odpowiedzi wskazujące na procesowe podejście tj.: *w naszej instytucji panuje atmosfera ciągłego doskonalenia i dostosowania się do bieżących potrzeb w zakresie wiedzy i umiejętności* oraz *edukacja pracowników w naszej instytucji uwzględnia elastyczność dostosowanie się do bieżących potrzeb pracowników*. Procesowe podejście koncentruje się mocno na przebiegu procesu nauczania – ważne tutaj są kwestie takie jak są oceniane wyniki procesu edukacyjnego. Edukacja w badanych organizacjach odpowiada na długoterminowe cele instytucji, jednocześnie umożliwiając szybką adaptację do nowych wyzwań.

**Rys. 7.** Rola i znaczenie funkcji edukacyjnej w organizacji publicznej – wyniki badań



Źródło: opracowanie własne.



Wysokie oceny długoterminowe planowania i programów zgodnych z normami sugerują, że organizacja dba o zgodność ze standardami sektora, ale jednocześnie inwestuje w rozwój pracowników na przyszłość, co może przynieść korzyści w postaci lepszego dostosowania do zmieniającego się otoczenia. Można stwierdzić, że funkcje edukacyjne w reprezentowanych instytucjach publicznych obejmują zarówno strategiczne planowanie, jak i elastyczne dopasowanie procesów do zmieniających się potrzeb i warunków pracy. Podejście do funkcji edukacyjnej wspiera zarówno bieżące potrzeby pracowników, jak i strategiczne cele organizacyjne, co sprawia, że jest ono dobrze dostosowane do zmieniających się do wymagań sektora publicznego.

Ostatnie pytanie dotyczyło pilności i ważności zadań organizacji publicznych. Do oceny badanych zostało poddanych funkcje i zadania, które na podstawie wyników odpowiedzi zostały ułożone w macierz Eisenhewera (tabela 4).

**Tab. 4.** Macierz Eisenhewera- ocena pilności i ważności zadań organizacji publicznych – wyniki badań

<p><b>1. Zadania ważne i pilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyjmowanie wniosków i wydawanie decyzji administracyjnych – 91,</li> <li>• Bezpośrednia obsługa interesanta – 90</li> <li>• Zapewnienie zgodności działań z przepisami prawa -90</li> <li>• Monitorowanie i ocena realizacji zadań publicznych -88</li> <li>• Prowadzenie dokumentacji -88</li> </ul>	<p><b>2. Zadania ważne, ale niepilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie strategii, planów i polityk – 45</li> <li>• Uczenie się i własny rozwój pracowników -64</li> <li>• Prowadzenie rejestrów – 65</li> <li>• Przygotowywanie dokumentów prawnych – 67</li> </ul>
<p><b>3. Zadania pilne, ale nieważne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie budżetu -12</li> <li>• Współpraca z organizacjami pozarządowymi i biznesem -12</li> </ul>	<p><b>4. Zdania nieważne i niepilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania na rzecz ochrony środowiska -6</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Macierz Eisenhewera wskazała na priorytety zadań w organizacji publicznej. W swoich komentarzach respondenci wskazywali najczęściej, że jednokrotny wybór i przydzielenie zadania do jednej z czterech kategorii był największym problemem. Wynikową macierz prezentuje rysunek. Najwięcej zadań znalazło się w grupie zadań ”ważnych i pilnych”, które powinny być realizowane natychmiast. W grupie zadań ważnych, ale niepilnych mających charakter długoterminowych znalazła się m.in. funkcja

edukacyjna. W grupie zadań „niepilnych i nieważnych”, które mogą być realizowane w dalszej kolejności znalazły się działania związane z ochroną środowiska. Taki wybór można wytłumaczyć m.in. permanentnej a nie incydentalnej działalności na rzecz ochrony środowiska.

Przeprowadzone badania pilotażowe wskazały konieczność rozszerzenia ankiety o pytania dotyczące polityki szkoleniowej, praktyki i doświadczeń zarządzania projektami, co zostało uznane za istotne dla większości respondentów, którzy wskazywali wyraźnie respondenci podczas zwrot kwestionariuszy badawczych. Zatem, badania wstępne potwierdziły wartość narzędzia badawczego, ale także wskazały na potrzebę modyfikacji rozszerzenia zakresu pytań aby odpowiadały na potrzeby różnych działów administracji publicznej.

Na podstawie uzyskanych wyników zaleca się wprowadzenie poprawek do kwestionariusza, w tym dodanie pytań o szczegółowe kompetencje oraz preferowane formy szkoleń, a także uwzględnienie wywiadów pogłębionych jako uzupełniającej metody badawczej w badaniu właściwym.

## Podsumowanie

Edukacja oznacza rozwój, aktywność, a wiedza i nowe umiejętności to warunki skutecznego działania. Nauka chroni dotychczasowe zasoby, dając świadomość pozwala na zrozumienie przyszłości. W sektorze prywatnym daje przewagę konkurencyjną, w organizacjach publicznych zwiększają kompetencje zawodowe i podnoszą jakość usług publicznych, zwiększają zaufania społecznego i zwiększają efektywność i optymalizację procesów administracyjnych.

Przeprowadzone badania pilotażowe wskazały wyraźnie, że organizacje publiczne edukacja w instytucjach publicznych jest zrównoważona i elastyczna, z silnym naciskiem na kulturę ciągłego doskonalenia, takie podejście wspiera zarówno w bieżące potrzeby pracowników, jak i strategiczne cele organizacyjne, co sprawia, że jest ono dobrze dostosowane do zmieniających się do wymagań sektora publicznego. Wyniki badań pilotażowych wskazały kilka istotnych kwestii – część pytań wymaga do precyzowania ze względu na różnorodną interpretację przez respondentów, aby poprawić ich jednoznaczność i precyzję.

Funkcja edukacyjna, jak pokazały przeprowadzone badania pilotażowe w instytucjach publicznych odgrywa kluczową rolę w rozwoju

kompetencji zawodowych i społecznych pracowników. Przede wszystkim umożliwiała systematyczne podnoszenie kwalifikacji. Co zwiększa ich efektywność i umożliwia lepsze dostosowanie się do zmieniających się wymagań rynku – dzięki programowym działaniom edukacyjnym pracownicy mogą rozwijać umiejętności techniczne, administracyjne i menedżerskie, które są niezbędne do skutecznego wypełniania obowiązków zawodowych. Oprócz kompetencji zawodowych funkcja edukacyjna wspiera rozwój kompetencji społecznych, takich jak komunikacja, umiejętność pracy w zespole oraz radzenie sobie z konfliktem.

Procedura zbierania danych okazała się bardziej czasochłonna niż początkowo zakładano. Stosowanie podejścia systemowego i procesowego w analizowaniu funkcji edukacyjnej jest korzystne, ponieważ oba te podejścia umożliwiają kompleksowe i wielowymiarowe zrozumienie edukacji jako części większego ekosystemu. W badaniach właściwych autorka planuje wprowadzić ankiety elektroniczne, które są wygodniejsze dla respondentów efektywne i precyzyjne, co zwiększenia wiarygodności i dokładności wyników.

W kontekście współczesnych wyzwań organizacyjnych i technicznych, edukacja gwarantuje organizacjom publicznym, wprowadzenie istotnych zmian, co potwierdzają liczne raporty i analizy. KPMG, międzynarodowa firma badawcza, wskazuje, że przeszłość sektora publicznego jest przesądzona, będzie coraz bardziej cyfrowa – usprawniane procesów, zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów i poprawa świadczeń na rzecz obywatela<sup>23</sup>. Zaawansowana technologia umożliwi również bardziej wydajne i bezpieczne zarządzanie danymi poprawę ułatwi podejmowanie decyzji opartych na danych. Przyszłość organizacji publicznych będzie obejmować również zwiększone wykorzystanie sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego i potencjalne wykorzystanie technologii blockchain<sup>24</sup>. Wyniki badań Ernst&Young 2022 Tech Horizon Survey tylko 7 % ze 150 liderów osiągnęła swoje cele transformacji cyfrowej. Jak wskazuje E. Ford, doradca sektora publicznego, barierą w tym zakresie są m.in. przestarzałe procesy szkoleniowe<sup>25</sup>. Aby sprostać tym oczekiwaniom, rząd

<sup>23</sup> *Public service of the future*, <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2021/08/public-service-of-the-future.html>, (dostęp: 21.10.2024).

<sup>24</sup> *Public Services today for stronger communities tomorrow*, <https://www.accenture.com/us-en/services-public-service/building-future-skills>, (dostęp : 21.10.2024).

<sup>25</sup> Ch.Williams, J.Rome, L. Cornell, *The-future-of-government-and-public-sector-employment* [https://www.ey.com/en\\_us/insights/government-public-sector/the-future-of-government-and-public-sector-employment](https://www.ey.com/en_us/insights/government-public-sector/the-future-of-government-and-public-sector-employment) (dostęp : 21.10.2024)

będzie musiał zainwestować w pracowników, którzy są podstawową siłą napędową własnych organizacji – inwestowanie w inicjatywy służby cywilnej wokół kultury własnej organizacji z misją, przeprojektowania wynagrodzeń i nagród, podnoszenia kwalifikacji pracowników o pożądane umiejętności i mapowanie nowych ścieżek kariery będzie niezbędne do zbudowania siły roboczej, która w erze cyfrowej będzie odporna i będzie w stanie dostarczać usługi o dużym wpływie wyborcom. Będzie to wymagało od nich zaangażowania się w transformację służby cywilnej: znalezienia odpowiednich inicjatyw pracowniczych, które umocnią umiejętności, możliwości i produktywność kadry, umożliwiając jednocześnie pracownikom rozwój. Światowe Forum Ekonomiczne szacuje, że aby dostosować się do nowego wspieranego przez technologie miejsca pracy, pracownicy sektora publicznego będą musieli zmienić około 40% swoich kluczowych umiejętności w ciągu najbliższych pięciu lat<sup>26</sup>.

Badania wskazują, że inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników instytucji publicznych bezpośrednio na ich zdolność do efektywnego świadczenia usług, co z kolei przekłada się na wyższe zadowolenie społeczne i wzmocnienie relacji z obywatelami. Kluczowe jest więc, aby programy szkoleniowe i działania edukacyjne były dostosowane do specyfiki sektora publicznego, uwzględniały potrzeby pracowników oraz wyzwania, przed jakimi stoją instytucje publiczne

Podsumowując, edukacja i nauka odgrywa kluczową rolę w rozwoju i funkcjonowaniu organizacji publicznych, co w kontekście usług publicznych szczególnie istotne są aspekty takie jak zwiększenie jakości usług, transparentności działania oraz budowania zaufania obywateli.

---

<sup>26</sup> M. Gintova, *The Future of Work in the Public Service: Understanding Public Servants' Attitudes and Perspectives on Return to Office and Hybrid Work*. In Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '23). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 648–649. <https://doi.org/10.1145/3598469.3598545>, <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3598469.3598545>

## Bibliografia

- 2024 *Top Technology & Business Trends in Government*, <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends/top-technology-trends-gov> (dostęp : 21.10.2024).
- Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Barrett K., Greene R., *The future of government jobs: Post generative AI*, <https://www.route-fifty.com/workforce/2024/01/future-government-jobs-post-generative-ai/393036/> (dostęp: 21.10.2024).
- Barzelay M., *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, 2001.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne: zarządzanie konkurencyjnością*, Warszawa 2001.
- Berman S., West W., *Human Resource Training in the Public Sector: An Empirical Study of Effectiveness*, Public Administration Review 1998.
- Bevir M., *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford 2012.
- Boć J. (red.), *Prawo administracyjne*, Wrocław 2010.
- Brown B., Osborne M., *Challenges of Talent Management in the Public Sector*, Public Management Review, 2012.
- Burke R.J., Cooper C.L., *Employee Training and Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations*, Journal of Public Sector Performance Management 2019.
- Campagna R., *The future of public service is hybrid*, <https://www.psdcitywide.com/the-future-of-public-service-is-hybrid/> (dostęp: 21.10.2024).
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, 2006.
- Czerpaniak-Walczak M., *Między dostosowaniem a zmianą. Elementy emancypacyjnej teorii edukacji*, Wydawnictwo Naukowe.
- D’Arcy B., *Future of Government 2023: Technology & Public Policy Trends Shaping the Public Sector*, <https://www.govpilot.com/blog/future-of-government> (dostęp : 21.10.2024)
- Denhardt R.B., Denhardt J.V., *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Routledge, 2015.
- Dobrowolska B., *Wprowadzenie do pedagogiki pracy*, Warszawa 2015.
- Eraut M., *Learning from other people in the Workplace*, Oxford Review of Education, 2004, Col 30, No. 4. W. 403-422.
- Flieger M., *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Poznań 2012.

- Frumkin P., *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*, Harvard University Press 2011.
- Fullan M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, 2007.
- Gintova M.. 2023. *The Future of Work in the Public Service: Understanding Public Servants' Attitudes and Perspectives on Return to Office and Hybrid Work*. In Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '23). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 648–649. <https://doi.org/10.1145/3598469.3598545>, <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3598469.3598545>(dostęp : 21.10.2024)
- Hood C., *A Public Management for All Seasons?*, Public Administration, 1991.  
<https://www.coig.com.pl/Listawykazinstytucji-sektora-publicznego.php> (dostęp: 21.10.2024).  
<https://www.globalgovernmentforum.com/workplace-wellbeing/future-of-work/> (dostęp: 21.10.2024).
- Innovating the future of public service*, <https://www.un.org/en/desa/innovating-future-public-service> (dostęp : 21.10.2024).
- Key Government Trends for 2024*, <https://www.concretecms.com/about/blog/digital-business/key-government-trends> (dostęp : 21.10.2024)
- Kolb D.A., *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, 1984.
- Light P.C., *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support it.*, Brookings Institution Press, 2004.
- McCrudden T., S. Raj, *Green Public Procurement as a Tool for Sustainable Innovation*, Journal of Cleaner Production, 2016.
- North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.
- Paxton Ch., *The Future of Work in the Public Sector*, <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/the-future-of-work-in-the-public-sector/>(dostęp : 21.10.2024)
- Perry. L.J., Hondeghem A., *A Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press 2008.
- Public Employment and Management 2023*, [https://www.oecd.org/en/publications/2023/05/public-employment-and-management-2023\\_a8f17605.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605.html) (dostęp : 21.10.2024).
- Public service of the future*, <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2021/08/public-service-of-the-future.html> (dostęp : 21.10.2024).
- Public Services today for stronger communities tomorrow*, <https://www.accenture.com/us-en/services/public-service/building-future-skills> (dostęp : 21.10.2024)

- Public Services today for stronger communities tomorrow*, <https://www.accenture.com/us-en/services/public-service/building-future-skills>, (dostęp : 21.10.2024).
- RoseRegen, *What does the future public service workforce look like?*, <https://rural-words.co.uk/what-does-the-future-public-service-workforce-look-like/> (dostęp: 21.10.2024).
- Scott W.R., *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, SAGE Publication 2013.
- Steen M, van Bueren P., *The Role of Public Sector Innovation Labs in Achieving Sustainable Development Goals*, Sustainability, 2020.
- Swain E., *Ultimate guide to employee training in 2024*, <https://www.lingio.com/blog/employee-training> (dostęp: 21.10.2024).
- The future of public service*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html> (dostęp : 21.10.2024).
- The future of public service*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html> (dostęp: 12.10.2024).
- Williams Ch., Rome J., Cornell L., *The-future-of-government-and-public-sector-employment* [https://www.ey.com/en\\_us/insights/government-public-sector/the-future-of-government-and-public-sector-employment](https://www.ey.com/en_us/insights/government-public-sector/the-future-of-government-and-public-sector-employment) (dostęp : 21.10.2024).
- Winchester N., *Fit for the future? Rethinking the public services workforce*: *Public Services Committee*, report <https://lordslibrary.parliament.uk/fit-for-the-future-rethinking-the-public-services-workforce-public-services-committee-report/> (dostęp : 21.10.2024).



