PROGRAM ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM W OPARCIU O WYKORZYSTANIE HUMANISTYKI

Lublin, grudzień 2018

© Copyright by Fundacja Polskiej Akademii Nauk

Nadzór naukowy:
Prof. dr hab. Waldemar Paruch

Autorzy:
Marek Białach
Paulina Pietrasik
Ireneusz Samodulski

Konsultacja ekspercka i naukowa:
Agnieszka Domańska-Sienkiewicz
Marzena Cichorzewska
Arkadiusz Jabłoński
Bartosz Janik
Jakub Koper
Dorota Litwin-Lewandowska
Piotr Łusiak
Samuel Pereira
David Wildstein

Opracowanie:
Fundacja Polskiej Akademii Nauk

Wykonawca:
Fundacja Polskiej Akademii Nauk
Pałac Czartoryskich
Plac Litewski 2, 20-080 Lublin
e-mail: fundacja@fundacja-pan.lublin.pl
www.fundacjapan.pl
NIP: 712-279-73-97

Wydawca:
Fundacja Polskiej Akademii Nauk
Plac Litewski 2, 20-080 Lublin

Ikony pochodzą ze strony internetowej: http://www.pl.frrepik.com
Opracowanie grafika przy użyciu materiałów *Creative Venus* (https://www.facebook.com/creativevenus4u)

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

ISBN: 978-83-931444-8-8

Lublin 2018

Publikacja sfinansowana w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „DIALOG" w latach 2017-2018

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE 7

ANALIZA ZGODNOŚCI Z DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI 11

DIAGNOZA UWARUNKOWAŃ 17

DIAGNOZA PROBLEMÓW 20

ANALIZA STRATEGICZNA W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ Z UCZELNIAMI, NA PODSTAWIE POTENCJAŁU HUMANISTYKI (SWOT) 35

CELE PROGRAMU 38

SYSTEM WDRAŻANIA I EWALUACJI 68

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA 74

MODEL INTEGRALNEJ WSPÓŁPRACY HUMANISTYKI Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ NA RZECZ REALIZACJI KONCEPCJI GOOD GOVERNANCE (IWHAP-GG) 78

PRZEWIDYWANE EFEKTY PROGRAMU 103

WDROŻONY EFEKT PROGRAMU 104

REKOMENDACJE I ZALECENIA 105

BIBLIOGRAFIA 111

WSTĘP

„Program Rozwoju Instytucjonalnego administracji publicznej w województwie lubelskim w oparciu o wykorzystanie humanistyki" został opracowany w ramach projektu „Nowoczesna administracja na rzecz rozwoju społecznego i gospodarczego w województwie lubelskim" finansowanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Programu DIALOG.

Jest to kluczowy dokument, w ramach którego została przygotowana koncepcja wsparcia rozwoju instytucjonalnego administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego z wykorzystaniem zasobów lubelskich uczelni wyższych kształcących w kierunkach humanistycznych. Podczas przeprowadzonych prac konsultacyjnych i eksperckich zostały zidentyfikowane główne bariery i problemy ograniczające wzajemne relacje oraz określone obszary potencjalnej współpracy środowiska naukowego i administracji publicznej w województwie lubelskim. Proces ten odbywał się z jak najszerszym zaangażowaniem potencjalnych interesariuszy akademickich, publicznych i pozarządowych. Celem strategicznym było wypracowanie Programu Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) opartego o standardy wykorzystujące w praktyce zasadę „dobrego rządzenia" jako wyznacznika nowoczesnej administracji publicznej.

Zmiana i rozwój to pojęcia które powinny towarzyszyć myśleniu o funkcjonowaniu każdej działającej współcześnie instytucji i organizacji. Administracja publiczna nie jest w tym względzie wyjątkiem. Zewnętrzne czynniki społeczno-ekonomiczne, jak np. globalizacja, decentralizacja, informatyzacja oraz tendencje demograficzne wpływają na potencjał zarządzania publicznego. Proces dostosowania i doskonalenia zarządzania administracją do nowoczesnych wzorców, przy jednoczesnym zachowaniu idei służenia społeczeństwu i jego zrównoważonemu rozwojowi, jest niezbędny. Gwarantuje bowiem, że organizacja

posiadać będzie kapitał ludzki z odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami, który umożliwi skuteczne realizowanie krótko- i długoterminowych celów. W przypadku sektora publicznego to warunek *sine qua non* efektywnego świadczenia usług dla obywateli.

Opracowanie powstało w ramach projektu, którego celem jest poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie *good governance* na poziomie administracji rządowej w województwie lubelskim z wykorzystaniem zasobów działających lokalnie uczelni wyższych. Jest to próba połączenia dbałości o wzrost kompetencji urzędników oraz zdolności samych urzędów do efektywnego wdrażania kierunków polityki państwa, m.in.: w obszarach edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa z wiedzą i doświadczeniem naukowym leżącymi po stronie uczelni, zarówno w kontekście ogólnym, jak i ukierunkowanym na specyficzne potrzeby i możliwości województwa.

Założenia zamieszczone w dokumencie poprzedzone zostały opracowaniem *Diagnozy kompetencji na rzecz good governance w administracji rządowej w województwie lubelskim*, która objęła jednostki administracji publicznej w województwie, tj.: Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie, Kuratorium Oświaty w Lublinie oraz Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Lublinie. W ramach przedsięwzięcia opracowana została również *Diagnoza potencjału jednostek naukowych oraz naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej na rzecz realizacji good governance z zakresu: edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa*, przeprowadzona wśród pracowników naukowych Wydziału Humanistycznego UMCS w Lublinie, Wydziału Filozofii i Socjologii UMCS w Lublinie (Instytut Filozofii), Wydziału Nauk Humanistycznych KUL, Wydziału Filozofii KUL oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Chełmie.

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Program Rozwoju Instytucjonalnego został opracowany z wykorzystaniem modelu ekspercko-partycypacyjnego, przy zaangażowaniu ekspertów zewnętrznych, odpowiadających między innymi za zorganizowanie i przeprowadzenie procesu analiz i konsultacji oraz przygotowanie końcowej wersji dokumentu.

Celem Programu Rozwoju Instytucjonalnego jest wzmocnienie potencjału administracji rządowej w województwie lubelskim poprzez realizację zasady *good governance* w oparciu o współpracę z pracownikami naukowymi z obszaru nauk humanistycznych i wykorzystanie ich wiedzy. Program obejmuje działania zmierzające do instytucjonalizacji zasady *good governance* poprzez opracowanie modelowej strategii podnoszenia wiedzy i kształtowania postaw na rzecz "dobrego rządzenia" w zakresie zadań administracji publicznej na przykładzie Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie.

Opracowanie Programu Rozwoju Instytucjonalnego obejmowało następujące etapy:

- analizę obowiązujących dokumentów o charakterze naukowym, prawnym i strategicznym dotyczących zastosowania zasady *good governance* w administracji publicznej,
- przeprowadzenie ankiet i badań socjologicznych, spotkań, konsultacji, służących między innymi wypracowaniu założeń do *Programu Rozwoju Instytucjonalnego,*
- opracowanie analizy SWOT określającej bariery i potencjały rozwojowe dotyczące współpracy administracji publicznej z uczelniami wyższymi,
- określenie potencjalnych płaszczyzn współpracy i proponowanych działań w poszczególnych obszarach,
- określenie systemu monitorowania i ewaluacji postępów we wdrażaniu oraz osiąganiu założonych celów PRI.

Dokument zawiera diagnozę uwarunkowań określającą główne problemy w obszarze współpracy jednostek naukowych i administracji publicznej, propozycję celów i zmian instytucjonalnych poprzez identyfikację i zaplanowanie działań w różnych sferach współpracy, zasady realizacji planu poprzez wdrażanie i ocenę jego efektów.

Praktycznym elementem PRI jest opracowanie **Modelu Integralnej Współpracy Humanistyki z Administracją Publiczną na rzecz realizacji koncepcji *good Governance*** (IWHAP-GG), który obejmuje 10 integralnych, szczegółowych modeli współpracy jednostek naukowych humanistyki i administracji publicznej w następujących obszarach tematycznych:

1. Doskonalenie kompetencji społecznych (interpersonalnych i informacyjnych) urzędników administracji publicznej.
2. Współpraca administracji rządowej i instytucji medialnych na rzecz doskonalenia kompetencji i umiejętności w zakresie kultury formułowania przekazu.
3. Podnoszenie wiedzy i kształtowanie postaw na rzecz *good governance* w praktyce urzędniczej.
4. Podnoszenie jakości kształcenia na wybranych kierunkach humanistycznych pod kątem potrzeb administracji publicznej.
5. Podnoszenie kompetencji merytorycznych i praktycznych w zakresie rozwiązywania problemów społecznych administracji rządowej.
6. Rozwiązywanie problemów społecznych w administracji publicznej.
7. Rozwiązywanie problemów komunikacyjnych w pracy urzędnika publicznego.
8. Rozwiązywania głównych problemów z dziedziny etyki zawodowej obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej.
9. Rozwiązywanie problemów decyzyjnych występujących w pracy urzędnika samorządowego.
10. Kształtowanie kultury organizacyjnej administracji publicznej.

Jak dowodzą przeprowadzone w projekcie badania, zalążki współpracy między administracją rządową a uczelniami wyższymi już istnieją, jednak potencjał drzemiący w tej sieci tworzonej przez ważnych z punktu widzenia funkcjonowania regionu i państwa interesariuszy, jest zdecydowanie większy. Rezultaty przeprowadzonej analizy barier i ograniczeń zapewniają podstawę dla budowania modeli współpracy, w celu zapewnienia najbardziej efektywnych i trwałych mechanizmów dla rozwoju ramowej strategicznej współpracy.

Koncepcja *good governance*, rezerwująca w ramach reformy administracji publicznej większą przestrzeń dla kontekstu społecznego, wydaje się realizować te założenia. Stąd pomysł na projekt, którego **celem** jest

poszukiwanie i wdrażanie **nowych rozwiązań** w zakresie good governance na poziomie administracji rządowej w województwie lubelskim z **wykorzystaniem zasobów** działających lokalnie uczelni wyższych. Jest to próba **połączenia dbałości o wzrost kompetencji** urzędników oraz **zdolności** samych urzędów do efektywn**ego wdrażania kierunków polityki państwa**, m.in. w obszarach edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa z wiedzą i doświadczeniem naukowym leżącymi po stronie uczelni, zarówno w

Przygotowanie *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* wynikało z założenia, że jednym z **kluczowych czynników służących rozwojowi** społeczności lokalnych jest **sprawna i efektywna administracja publiczna**. Pod tym pojęciem należy rozumieć odpowiednie struktury organizacyjne, przejrzyste procesy decyzyjne, kompetentnych urzędników, procedury zarządzania i optymalizację procesów zarządzania, wdrożenie zasady partycypacji społecznej w proces realizacji zadań publicznych. Istotnym aspektem jest wykorzystanie istniejących zasobów nie tylko w środowisku struktur administracji publicznej, ale również przygotowanie i włączanie mechanizmów współpracy ze środowiskiem naukowym,

ze szczególnym uwzględnieniem potencjału nauk humanistycznych. Przygotowanie *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* określającego potencjał rozwojowy w zakresie współpracy administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie ze środowiskiem nauk humanistycznych, ma znaczenie priorytetowe ze względu na następujące czynniki:

- **idea sprawnego państwa** jest coraz częściej utożsamiana ze sprawną i efektywną administracją publiczną,
- w kontekście społecznym administracja publiczna jest **ważnym instrumentem działań** na rzecz szeroko rozumianego **rozwoju społeczno-gospodarczego** i zapewnienia **spójności** społecznej,
- elementem **łączącym** przeobrażenia w administracji publicznej jest koncepcja „dobrego rządzenia”,
- zasoby nauk humanistycznych stanowią **ogromny potencjał** do wykorzystania w **obszarach świadczenia usług** publicznych przez administrację publiczną,
- odpowiedni potencjał instytucjonalny pozwala jednostkom administracji publicznej **świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości** oraz **efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy**.

Prowadzone w Polsce działania na rzecz wdrożenia zasady „dobrego rządzenia” realizowane są na dwóch płaszczyznach:

1. tworzenia warunków do skutecznej i efektywnej realizacji koncepcji *good governance* na poziomie legislacyjnym i systemowym;
2. wdrażania zasady dobrego rządzenia do praktyki administracyjnej.

Czynnikiem łączącym dokonujące się zmiany w administracji publicznej jest zasada „dobrego rządzenia”. *Program Rozwoju Instytucjonalnego* ma być dokumentem pozwalającym na **implementację** zasady *good governance* do praktyki administracji publicznej i **wpisuje się w nurt tworzenia nowoczesnej administracji publicznej**.

ANALIZA ZGODNOŚCI Z DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

Przyjęte założenia i cele *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* spójne są z celami strategicznymi dokumentów programowych na poziomie UE, państwa i województwa. Warto zwrócić uwagę, że w Polsce nie wypracowano jeszcze dokumentu strategicznego o charakterze długofalowym w zakresie „dobrego rządzenia", który uwzględniałby wizję rozwoju instytucjonalnego administracji rządowej.

Zasady *good governance* zostały uwzględniona w wytycznych w zakresie prowadzenia polityki rozwoju na wyższych szczeblach, poczynając od dokumentów na szczeblu Unii Europejskiej, przy uwzględnieniu zasad Europejskiej Polityki Spójności, poprzez strategiczne dokumenty krajowe i regionalne. Taka konstrukcja systemu umożliwia zachowanie spójności i ciągłości polityki rozwoju, wpisanie ustaleń strategicznych w proces podejmowania decyzji, wprowadzenie zasad zintegrowanego planowania strategicznego.

Na poziomie Unii Europejskiej realizacja *good governance* odbywa się w ramach wytycznych polityki spójności na lata 2014-2020 oraz *Strategii Europa 2020*, w których funkcjonowanie administracji wymienione jest jako jeden z priorytetowych celów rozwojowych. Głównym dokumentem dotyczącym stosowania tej koncepcji jest *White Paper on European Governance*, określającym **pięć zasad dobrego rządzenia** na poziomie globalnym, europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym, tj.:

- otwartość (*openness*),
- uczestnictwo (*participation*),
- odpowiedzialność (*accountability*),
- efektywność (*effectiveness*),
- spójność (*coherence*).

Należy podkreślić, iż w *Programie Rozwoju Instytucjonalnego* zostały wykorzystane główne założenia koncepcji „dobrego rządzenia", co jest zbieżne z treścią priorytetów i celów w wymienionych poniżej dokumentach tj.:

- DOKUMENTY UE
  - **Strategia Europa 2020** to unijna strategia wzrostu, stanowiąca najwyższy poziom odniesienia przy programowaniu strategicznym państw Unii Europejskiej. Dokument zawiera wizję społecznej gospodarki rynkowej dla Europy XXI wieku, ujętej w trzy powiązane priorytety:
    - *rozwój inteligentny* – oznacza zwiększenie roli wiedzy i innowacji jako sił napędowych przyszłego rozwoju. Wymaga to podniesienia jakości edukacji, poprawy wyników działalności badawczej, wspierania transferu innowacji i wiedzy, pełnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych;
    - *rozwój zrównoważony* - oznacza budowanie zrównoważonej i konkurencyjnej gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów, przy wykorzystaniu nowych procesów i technologii, w tym przyjaznych środowisku;
    - *rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu* – oznacza wzmocnienie pozycji obywateli poprzez zapewnienie wysokiego poziomu zatrudnienia, inwestowanie w kwalifikacje, zwalczanie ubóstwa oraz modernizowanie rynków pracy, systemów szkoleń i ochrony socjalnej.
- DOKUMENTY KRAJOWE
  - **Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)** to najważniejszy dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym. Uwzględnia aktywną rolę państwa i jego

administracji oraz określa, że najważniejszym elementem zmian strategicznych jest zdolność państwa do tworzenia i realizacji celów oraz procesów rozwojowych, w tym doskonalenia zmian w zarządzaniu rozwojem oraz poszczególnych polityk publicznych. *Strategia SOR* przedstawia **nowy model rozwoju – rozwój odpowiedzialny oraz społecznie i terytorialnie zrównoważony.** Jest on oparty o indywidualny potencjał terytorialny, inwestycje, innowacje, rozwój, eksport oraz wysoko przetworzone produkty. Nowy model rozwoju zakłada odchodzenie od dotychczasowego wspierania wszystkich sektorów na rzecz wspierania sektorów strategicznych, mogących stać się motorami polskiej gospodarki. Jego fundamentalnym wyzwaniem jest **przebudowanie modelu gospodarczego tak, żeby służył on całemu społeczeństwu.** Na podkreślenie zasługuje dążenie do **zwiększenia odpowiedzialności instytucji państwa za kształtowanie procesów gospodarczych, społecznych i terytorialnych.** W dokumencie szczególny nacisk położono na **koncepcję zrównoważonego rozwoju**. W *Strategii* wyszczególniono następujące **cele szczegółowe**:

- ***Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną*** (obszary: Reindustrializacja, Rozwój innowacyjnych firm, Małe i średnie przedsiębiorstwa, Kapitał dla rozwoju, Ekspansja zagraniczna).
- ***Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony*** (obszary: Spójność społeczna, Rozwój zrównoważony terytorialnie).
- ***Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu*** (obszary: Prawo w służbie obywatelom i gospodarce, Instytucje prorozwojowe

i strategiczne zarządzanie rozwojem, E-państwo, Finanse publiczne, Efektywność wykorzystania środków UE).

Zintegrowane podejście do zagadnień rozwoju powoduje, że model rozwoju administracji publicznej powinien być zasadniczym elementem procesów zapewnienia spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym i terytorialnym.

- **Strategia Rozwoju Kraju 2020 (SRK)** to dokument o perspektywie średniookresowej, określający cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 r., kluczowy dla określenia działań rozwojowych, w tym możliwych do sfinansowania w ramach perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020. Strategia zwraca uwagę na rolę miast jako ośrodków rozwoju, które muszą stać się miejscami bardziej przyjaznymi do życia, pracy, prowadzenia działalności gospodarczej, korzystania z dóbr kultury, wypoczynku i rozrywki. Wymaga to aktywnej polityki inwestycyjnej, prowadzonej głównie na szczeblu lokalnym i regionalnym, jak też uwolnienia potencjałów rynkowych, zdolnych do zaspokojenia rosnących potrzeb i aspiracji mieszkańców. Celem głównym SRK jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności. Realizację celu zapewniają działania w trzech głównych obszarach strategicznych: sprawne i efektywne państwo, konkurencyjna gospodarka i spójność społeczna i terytorialna.
- **„Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego (KSRR) 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie”.** KSRR wyznacza cele rozwoju regionalnego o wyraźnym terytorialnym zorientowaniu na politykę wobec obszarów wiejskich i miejskich. Celem strategicznym polityki regionalnej jest efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu zatrudnienia i spójności

w horyzoncie długookresowym. Adresatem przedsięwzięć rozwojowych są obszary funkcjonalne w kontekście wykorzystania ich potencjałów. Spośród strategii zintegrowanych szczególnie ważne dla lokalnej polityki rozwoju jest uwzględnienie wytycznych płynących z tych strategii, które w istotnym stopniu dotyczą obszarów związanych z zakresem zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego. Wśród nich należy wymienić m.in. następujące dokumenty:

- **„Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020”** – m.in. wskazuje działania na rzecz poprawy sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, wzrostu poziomu zatrudnienia mieszkańców, wydłużenia aktywności zawodowej i zapewnienie lepszej jakości funkcjonowania osób starszych, podniesienia poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli, oraz kreowania polityki edukacyjnej zmierzającej do podniesienia poziomu kompetencji i kwalifikacji obywateli.
- **Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki. „Dynamiczna Polska 2020”** – wskazuje m.in. na działania zmierzające do realizacji celów jak: dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej gospodarki, stymulowania innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy oraz wspieranie napływu innowacyjnych i odpowiedzialnych inwestycji.
- **Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020** – koncentruje się w szczególności na działaniach zmierzających do wzmocnienia partycypacji obywatelskiej w procesie kreowania lokalnej polityki rozwoju, wzmacniania wzajemnego zaufania obywateli oraz zaufania obywateli do instytucji i organów państwa, a także wzmacniania gotowości mieszkańców do działania na rzecz społeczności lokalnej.

Istotne znaczenie w osiągnięciu założeń koncepcji „dobrego rządzenia" ma **Strategia Sprawne Państwo 2020**. Strategia zakłada realizowanie modelu nowoczesnego rządzenia, otwartego na współczesne wyzwania i charakteryzującego się: przejrzystością (np. prawa, procedur i procesu decyzyjnego), efektywnością (np. usprawnienie komunikacji oraz wymiany dokumentów, spłaszczanie wewnętrznych struktur organizacyjnych na wzór organizacji sieciowych, korzystanie w procesie decyzyjnym z zewnętrznych ekspertów, wdrożenie mechanizmów oceniających efektywność instytucji publicznych), szeroką współpracą przy realizacji zadań, inicjatyw i rozwiązywania problemów między różnymi podmiotami, w tym między rządem a jednostkami samorządu terytorialnego, zaangażowaniem i partycypacją obywateli w procesie podejmowania decyzji przez organy administracji publicznej, tworzenie lepszego prawa, dążenie do wysokich standardów świadczonych usług. Osiągnięcie celu głównego będzie możliwe przez wykorzystanie potencjału kadrowego, szerokie stosowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (zarówno w relacjach między komórkami organizacyjnymi urzędu, między urzędami oraz między urzędem a obywatelem), korzystanie z doświadczeń i najlepszych praktyk innych państw oraz potencjału polskich ośrodków naukowo-badawczych.

- DOKUMENTY REGIONALNE
  - **Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do roku 2030) (SRWL)** wraz z *Planem zagospodarowania województwa lubelskiego* tworzą spójny system planowania strategicznego w regionie. SRWL stanowi dokument określający wizję i cele rozwoju społeczno-gospodarczego województwa, a także działania służące ich realizacji. Należy podkreślić, że strategia zawiera tylko te kierunki działań, które są ważne z punktu widzenia całości województwa, pomija natomiast te, które są ważne jedynie dla poszczególnych powiatów czy gmin. Będąc głównym narzędziem kształtowania polityki regionalnej, SRWL

wskazuje na konieczność wzmacniania i lepszego wykorzystania potencjałów rozwojowych w sferze gospodarczej, społecznej i przestrzennej. Tym samym osiągnięcie spójności w rozwoju na poziomie regionalnym uzyskane zostanie poprzez rozwój zrównoważony i spójny gospodarczo, społecznie i ekologicznie.

W ujęciu regionalnym odnoszącym się również do opracowanego Programu Rozwoju Instytucjonalnego zasadę good governance należy rozumieć jako **skuteczność** i **efektywność** w działaniach administracji, **podnoszenie kompetencji** urzędników, wprowadzanie **nowoczesnych** ustandaryzowanych **usług publicznych**, zwiększanie **partycypacji** społecznej w procesie podejmowania decyzji i zarządzaniu strategicznym, **wzmacnianie**

Należy podkreślić, że w Polsce koncepcja *good governance* nie została jeszcze wdrożona jako obowiązująca norma do praktyki instytucji publicznej. Natomiast występuje w formie zaleceń w dokumentach strategicznych europejskich i krajowych.

DIAGNOZA UWARUNKOWAŃ

Opracowanie *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* zostało poprzedzone przygotowaniem raportów końcowych z realizacji badań:

- *Diagnozy kompetencji na rzecz good governance w administracji rządowej w województwie lubelskim*, która objęła jednostki administracji publicznej w województwie, tj.: Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie, Kuratorium Oświaty w Lublinie oraz Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Lublinie.
- *Diagnoza potencjału jednostek naukowych oraz naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej do realizacji*

good governance z zakresu: edukacji, kultury gospodarki i społeczeństwa obejmującego wyniki badań empirycznych i analizy *desk research*. Badaniem zostali objęci pracownicy naukowi (naukowo-dydaktyczni) Wydziału Humanistycznego UMCS, Wydziału Filozofii i Socjologii UMCS (Instytut Filozofii), Wydziału Nauk Humanistycznych KUL, Wydziału Filozofii KUL oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Chełmie.

W wyniku przeprowadzonych prac badawczych i analitycznych określono wnioski, które pozwoliły na **zidentyfikowanie i szczegółowe rozpoznanie potencjału jednostek naukowych i naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej na rzecz realizacji *good governance*** oraz określono **zakres i poziom luki kompetencyjnej pracowników instytucji administracji publicznej** w województwie lubelskim do realizacji *good governance*.

Wyniki przeprowadzonych raportów końcowych z badań stanowiły podstawę do określenia założeń *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* i wypracowania 10 modeli współpracy.

Na potrzeby analiz badawczych i opracowania *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* przygotowano **zestaw kluczowych kompetencji humanistycznych** na rzecz realizacji *good governance* z zakresu edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa. Umożliwiło to **identyfikację barier i potencjalnych obszarów oraz form współpracy** przedstawicieli środowiska naukowego z obszaru humanistyki i administracji publicznej.

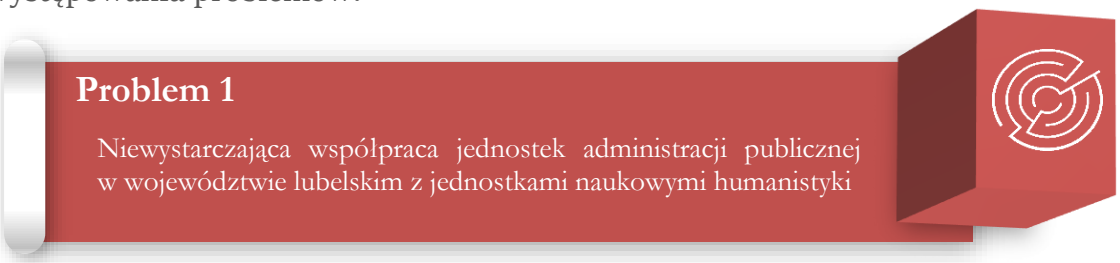
Tabela 1. Zestaw definicji kluczowych kompetencji humanistycznych na rzecz realizacji good governance

Kompetencje	Definicja
Zarządzanie i organizacja pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Ustalanie priorytetów działań, efektywne wykorzystanie czasu. Planowanie sposobu osiągnięcia celów, sprawdzenie realizacji działań z planem. Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów. Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych. Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań.
Samokształcenie i doskonalenie zawodowe	Zdolność do systematycznego aktualizowania, modernizowania, pogłębiania oraz uzupełniania wiedzy i umiejętności w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań stanowiska pracy, w związku z postępem naukowo-technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym w formie zorganizowanej (szkolenia, kursy, studia podyplomowe) lub niezorganizowanej (samodzielne i indywidualne).
Orientacja na klienta oraz interes społeczny	Rozumienie usługowej funkcji administracji publicznej. Pozytywne nastawienie do potrzeb społecznych. Wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia do kształtowania odpowiednich relacji z klientem (otoczeniem zewnętrznym). Okazywanie szacunku, właściwa i sprawna obsługa klienta, nastawiona na pomoc w zaspokojeniu potrzeb i rozwiązywaniu jego problemów w granicach dopuszczalnych przez prawo.
Otwartość na zmiany	Dostrzeganie zmian, gotowość na przyjęcie nowych idei lub propozycji, otwartość na modyfikację sposobu funkcjonowania. Dążenie do usprawniania istniejących procesów, systemów w organizacji. Proponowanie nowych rozwiązań służących doskonaleniu procesu pracy, tworzenie nowych oryginalnych rozwiązań. Działanie w zmiennym środowisku, wykorzystywanie wiedzy organizacyjnej, wspieranie innych pracowników w przejściu przez proces zmian.
Komunikacja interpersonalna	Umiejętność rzetelnego przekazu i odbioru informacji oraz umiejętność nawiązywania i podtrzymywania właściwych relacji międzyludzkich oraz interakcji społecznych będących podstawą efektywnych działań zawodowych. Efektywne porozumiewanie się z ludźmi, zapewniające skuteczny obustronny przepływ informacji poprzez zrozumiałe formułowanie myśli, dążenie do jak najlepszego rozumienia drugiej strony, umiejętne dopasowanie się do odbiorcy, otwartość na wymianę informacji i umiejętność dyplomatycznego formułowania myśli.
Etyka i profesjonalizm	Budowanie zaufania oraz wiarygodności własnej i organizacji poprzez postępowanie zgodne z obowiązującymi normami i wartościami etycznymi (uczciwość, sprawiedliwość) oraz przyjętymi standardami pracy (praworządność, rzetelność, bezinteresowność, jawność, przejrzystość).
Kompetencje w zakresie public relations	Zdolność do występowania publicznie, skuteczne, czytelne budowanie przekazu, nawiązywanie relacji, zainteresowania słuchaczy i osiągania założonych celów prezentacji/wystąpienia, umiejętności prezentacyjne i korzystna autoprezentacja.

Źródło: opracowanie własne

DIAGNOZA PROBLEMÓW

Opis sytuacji problemowej wraz z przyczynami i konsekwencjami występowania problemów:



Kształtowanie właściwych postaw zorientowanych na rozwój współpracy wymaga rozwiązań systemowych, ale również określenia płaszczyzn wzajemnych korzyści zorientowanych na osiągnięcie celów w wymiarze społecznym i gospodarczym. Deficyt systemowych regulacji, formalnej procedury współpracy nauk humanistycznych z administracją publiczną (zwłaszcza rządową) znacznie spowalnia i ogranicza budowanie wzajemnych relacji, które potencjalnie mogłyby skutkować podnoszeniem jakości usług publicznych.

Zgodnie z analizą *Diagnoza potencjału jednostek naukowych oraz naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej do realizacji good governance z zakresu: edukacji, kultury gospodarki i społeczeństwa* wśród dotychczas najczęściej realizowanych form **współpracy** na poziomie instytucjonalnym, wskazywano **zamawiane kierunki** studiów podyplomowych, organizację **staży** dla studentów, **ekspertyzy** naukowe oraz aktywne **uczestnictwo** w przedsięwzięciach **nauka – biznes – władza**. Do głównych **barier współpracy** między sektorem nauki a administracją publiczną, a zarazem **deficytów** kompetencyjnych przedstawicieli administracji publicznej, zaliczono **problemy w komunikacji interpersonalnej**. Jednocześnie wskazywano, iż humanistyka dysponuje potencjałem organizacyjnym i intelektualnym możliwym do wykorzystania w ramach wsparcia eksperckiego jednostek administracji publicznej. Humanistyczne środowisko naukowe może

stanowić zaplecze eksperckie dla jednostek administracji publicznej w zakresie realizacji *good governance*.

Przeprowadzone badania ankietowe potwierdzają, że istnieją wspólne obszary zainteresowania administracji publicznej i jednostek naukowych. Nie są one jednak w pełni uświadomione i obie strony nie identyfikują korzyści/zachęt z takiej współpracy.

Kluczowym elementem było **określenie wspólnych obszarów współpracy** administracji publicznej i jednostek naukowych, które mieszczą się w zakresie zadań administracji publicznej i pozostają w kompetencjach nauk humanistycznych. Wyodrębnione zostały następujące płaszczyzny potencjalnej kooperacji:

polityka edukacyjna, polityka naukowa, polityka kulturalna, polityka ochrony, dziedzictwa narodowego, polityka wobec mniejszości narodowych i etnicznych, polityka turystyczna, polityka zagraniczna, w tym współpracy międzynarodowej, polityka informacyjna, polityka sprawiedliwości i ochrony

Badane jednostki naukowe w województwie lubelskim, zajmujące się dziedzinami humanistycznymi oferowały możliwość i gotowość współpracy z administracją w następującym zakresie (kolejność według największej liczby wskazań):

- **dialog społeczny** – konsultacje społeczne, public relations,
- **opiniowanie projektów dokumentów** strategicznych, dokumentów programowych oraz planów działania jednostek administracji publicznej w województwie lubelskim,
- **przygotowywanie założeń do polityki publicznej** opartej na dowodach – identyfikacja i diagnoza problemów,
- **wdrażanie założeń strategicznych** w formule projektów i procesów,

- **tworzenie polityki publicznej** – formułowanie propozycji rozwiązań wariantowych,
- **monitoring i ewaluacja polityk publicznych** – ocena celowości, efektywności, skuteczności, użyteczności i jakości,
- **wypracowywanie propozycji aktualizacji dokumentów** strategicznych, dokumentów programowych oraz planów działania organów administracji publicznej w województwie lubelskim.

Wyniki przeprowadzonych prac badawczych potwierdzają, że **istnieją wspólne obszary zainteresowania administracji publicznej i jednostek naukowych**. Nie są one jednak w pełni zidentyfikowane i obie strony nie określają korzyści/zachęt z takiej współpracy. Należy wskazać na **znaczny stopnień otwartości jednostek naukowych** oraz ich orientację na współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Przedstawiciele jednostek naukowych wskazywali na istnienie współpracy, przy czym niejednokrotnie podkreślali, iż w wielu przypadkach miała ona charakter przypadkowy, nieregularny czy wręcz sporadyczny. Podejmowane inicjatywy były realizowane głównie w oparciu o nieformalne kontakty. W niektórych sytuacjach owocna współpraca oddolna była kontynuowana i pogłębiana w kolejnych latach, a w pojedynczych przypadkach wieńczona sformalizowanym porozumieniem.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, humaniści dostrzegali większy potencjał we współpracy z administracją samorządową niż rządową. Podkreślali deficyt systemowych regulacji, **formalnej procedury współdziałania** nauki z administracją publiczną. Ośrodki naukowe reprezentujące humanistykę **nie posiadają** sprecyzowanej oferty ukierunkowanej na sektor administracji publicznej, co może wynikać z **ograniczonego zainteresowania** kooperacją ze strony jednostek sektora publicznego lub też z **niewystarczającego rozpoznania** wzajemnych potrzeb.

Jako **główne bariery** ograniczające wzajemne relacje wskazano:

- brak wiedzy na temat wzajemnych potrzeb i oczekiwań,
- brak zainteresowania współpracą ze strony administracji publicznej,
- niewystarczający poziom atrakcyjności form współpracy preferowanych przez naukowców dla administracji lub ich niska użyteczność w kontekście *good governance,*
- obciążenia biurokratyczne i bariery prawne,
- brak bodźców finansowych dla pracowników naukowych za współpracę z administracją,
- ograniczone zasoby czasowe pracowników zarówno po stronie administracji jak i jednostek naukowych,
- deficyt systemowych regulacji i formalnej procedury współdziałania nauki z administracją publiczną.

Warto jednak uświadomić sobie potencjalne ograniczenia w nawiązywaniu i rozwijaniu współpracy środowiska jednostek naukowych z administracją. Wyniki badania pracowników naukowych wskazują na istotną potencjalną barierę. Niemal $^{2}/_{3}$ osób z jednostek naukowych **nie miało doświadczeń** we współpracy z administracją publiczną. Zdaniem większości respondentów (72,3%), **główną barierą** jest **brak świadomości o możliwościach współpracy**, tj. niewystarczający przepływ informacji w tym zakresie. Jednocześnie ponad połowa badanych naukowców w obszarze humanistyki (52,3%) wskazuje na **brak zainteresowania współpracą ze strony administracji publicznej**. Jest to bariera wynikająca z modelu kariery naukowej w Polsce, nieukierunkowanej na rzeczywistość i aspekty praktyczne niektórych nauk, w tym humanistyki.

Brak postrzegania współpracy obu stron jako ważnej, powoduje tworzenie barier ograniczających wzajemne relacje. Jednostki naukowe formułują ofertę ewentualnej współpracy z administracją w oparciu o formy stosowane w świecie naukowym (organizacja szkoleń specjalistycznych, konsultacje eksperckie, współudział w organizacji konferencji, seminariów i warsztatów oraz realizacja

tematów prac dyplomowych, licencjackich, magisterskich lub doktorskich zgłoszonych przez jednostki sektora publicznego), co nie zawsze odpowiada pragmatycznym potrzebom administracji. **Naukowcy są nastawieni na ocenianie działań, a nie na ich kreowanie. Podczas, gdy istotą *good governance* jest kreowanie nowej jakości, a nie jedynie ocena realizowanych działań. Administracja z kolei ukierunkowana jest na rozwiązywanie problemów (na tym etapie potrzebna jest współpraca ekspercka) i procesy egzekwowania prawa. Perspektywa świadczenia usług publicznych bezpośrednio dla obywateli i związana z tym potrzeba większego proklienckiego ukierunkowania działań jest wciąż niewystarczająco dostrzegana przez administrację.**

Do głównych barier współpracy między sektorem nauki a administracji publicznej, a jednocześnie deficytów kompetencyjnych przedstawicieli administracji publicznej zaliczono **problemy w komunikacji interpersonalnej**. Wskazywano, iż humanistyka **dysponuje potencjałem** organizacyjnym i intelektualnym możliwym do wykorzystania w ramach wsparcia eksperckiego jednostek administracji publicznej.

Problem 2

Niewykorzystany potencjał naukowców i jednostek naukowych humanistyki do wzmocnienia instytucjonalnego administracji publicznej w województwie lubelskim na rzecz realizacji zasady *good governance*

Zgodnie z przeprowadzoną *Diagnozą potencjału jednostek naukowych oraz naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej do realizacji good governance z zakresu: edukacji, kultury gospodarki i społeczeństwa* nauki humanistyczne pełnią przede wszystkim funkcje o **charakterze poznawczym**, mogą też realizować **funkcje praktyczne** (aplikacyjne) polegające na **kształtowaniu polityk publicznych**, usprawnianiu procesów decyzyjnych, czy też wykorzystywaniu wiedzy naukowej do tworzenia

konkretnych rozwiązań problemów społecznych. Użyteczność humanistyki przejawia się także w **możliwości świadczenia eksperckiego** wsparcia analityczno-doradczego wpływającego na poprawę kompetencji kadr administracji publicznej. Istotne jest posiadanie szeregu kompetencji określanych mianem społecznych czy humanistycznych, niezbędnych z punktu widzenia wspierania instytucji administracji publicznej do realizacji *good governance* z zakresu edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa.

Deklarowana na etapie badania możliwość udzielenia przez jednostki naukowe wsparcia eksperckiego przyczyniłaby się do **wzmocnienia potencjału** instytucji administracji publicznej w województwie lubelskim na rzecz realizacji *good governance* z zakresu: edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa. W ankietach skierowanych bezpośrednio do naukowców (nie do jednostek naukowych) padały deklaracje **współpracy eksperckiej** najczęściej w takich dziedzinach, jak uczestnictwo w **gremiach doradczych i opiniodawczych**. Wysokie zainteresowanie współpracy eksperckiej deklarowano w obszarach **rozwiązywania problemów społecznych** w tematyce **wysokiej jakości edukacji i powiązania edukacji zawodowej z potrzebami rynku pracy**. W dziedzinie istotnej z punktu widzenia *good governance* – czyli komunikacji społecznej, naukowcy deklarowali gotowość wsparcia eksperckiego w temacie **etyki życia publicznego.**

Oprócz zakresu możliwej współpracy istotne są również formy w jakich mogłaby się ona odbywać i do których chętne są jednostki naukowe. W zakresie **możliwych form współpracy** wskazywano (kolejność według największej liczby wskazań):

- organizację szkoleń specjalistycznych,
- konsultacje eksperckie,
- współudział w organizacji konferencji, seminariów i warsztatów,
- realizacja tematów prac dyplomowych, licencjackich, magisterskich lub doktorskich zgłoszonych przez jednostki sektora publicznego,

- prowadzenie badań na zlecenie,
- wsparcie w pozyskaniu stażystów lub praktykantów spośród studentów,
- realizacja projektów badawczych,
- realizacja projektów kulturalnych,
- organizacja kursów językowych,
- tłumaczenie dokumentów,
- korekta językowa dokumentów,
- opracowywanie materiałów promocyjnych i informacyjnych
- opracowywanie publikacji, folderów i innych materiałów okolicznościowych
- studia podyplomowe,
- kursy e-learningowe,
- realizacja projektów społecznych,
- doradztwo na etapie diagnozy i rozwiązywania problemu,
- spotkania z doradcą (coaching dla wybranych pracowników).

Nieco lepiej wyglądał poziom deklaracji samych pracowników naukowych w odpowiedzi na pytanie o potencjalne formy współpracy, które byliby gotowi **świadczyć**. Najwięcej osób deklarowało możliwość realizacji **projektów badawczych, udział w konferencjach, seminariach i warsztatach** (w roli moderatora lub prelegenta), a także **konsultacjach eksperckich**. W dalszej kolejności naukowcy wyrażali również zainteresowanie udziałem w **projektach kulturalnych** oraz **korektą językową** dokumentów, prowadzeniem **badań** na zlecenie, prowadzeniem **kursów językowych** oraz **tłumaczeniem** dokumentów.

Oferta jednostek naukowych i naukowców jest szeroka, ale w minimalnym stopniu jest dostosowana do pragmatycznych potrzeb administracji publicznej. **Wsparcie eksperckie może przynieść największej korzyści dla pracy administracji publicznej i może stanowić najbardziej wartościową płaszczyznę współpracy.** Zindywidualizowane wsparcie doradcze przy rozwiązywaniu

konkretnych problemów było jednakże wskazywane przez najmniejszą liczbę badanych instytucji.

Potrzeba wsparcia eksperckiego przy realizacji zadań statutowych przez urzędników administracji publicznej jest z kolei najbardziej istotna.

Pomimo istnienia często sformułowanej oferty współpracy jednostek naukowych z otoczeniem zewnętrznym w formie programu współpracy, strategii współpracy lub też innego oficjalnie obowiązującego dokumentu, **jednostki naukowe obszaru humanistyki** generalnie nie posiadają oferty ukierunkowanej na sektor administracji publicznej, co może wynikać z **ograniczonego zainteresowania** kooperacją ze strony jednostek sektora publicznego lub też z **niewystarczającego rozpoznania** wzajemnych potrzeb.

Wyniki ankiety skierowanej bezpośrednio do pracowników naukowych, badających w sposób indywidualny ich dotychczasowe doświadczenia we współpracy z administracją publiczną wskazały, że do tej pory $^{2}/_{3}$ (65%) spośród zapytanych w ogóle nie współpracowało z jednostkami administracji publicznej.

W świetle wyników badania niewielkie doświadczenie jednostek naukowych oraz naukowców we współpracy z jednostkami administracji publicznej jest w dużej mierze wynikiem **niewystarczającego rozpoznania wzajemnych potrzeb i oczekiwań**. Jest to przyczyną trudności w sformułowaniu przez jednostki naukowe oraz naukowców takiej oferty współpracy/wsparcia eksperckiego, która okazałaby się atrakcyjna dla jednostek administracji publicznej. **Bez precyzyjnie określonej oferty współpracy, administracji publicznej również trudno wyjść z inicjatywą do wspólnych działań**. W badaniach ankietowych respondenci z jednostek naukowych potwierdzali statutową otwartość podmiotów w których pracują do współpracy z otoczeniem zewnętrznym (w tym administracją), jednak w większości nie potrafili wskazać konkretnych dokumentów po stronie uczelni, które określałyby zasady i warunki tej współpracy. **Brak formalnych procedur działania wspierających** współpracę administracji publicznej i jednostek

naukowych stanowi istotną barierę. Bez dokumentów strategicznych w tym zakresie lub formalnych porozumień zawartych między instytucjami nauki a administracją publiczną, nie uzyska się wzajemnej **legitymizacji dla podejmowania takiej współpracy.**

Administracji jest **potrzebne doradztwo i wsparcie eksperckie** w obszarach **zarządzania, kompetencji społecznych i kultury organizacyjnej**. Natomiast naukowcy **preferują** formy współpracy, które są **nieefektywne w pracy administracji**. Można więc wnioskować, że jest to **problem wymagający**

W wyniku przeprowadzonych badań wskazano możliwe obszary kooperacji pomiędzy instytucjami administracji publicznej a jednostkami naukowymi reprezentującymi humanistykę. Zidentyfikowano 9 obszarów możliwej współpracy w zakresie realizacji zasad *good governance*:

1. Kompetencje społeczne (interpersonalne i informacyjne) urzędników.
2. Współpraca administracji rządowej i instytucji medialnych na rzecz doskonalenia kompetencji i umiejętności w zakresie kultury formułowania przekazu.
3. Podnoszenie wiedzy i kształtowanie postaw na rzecz *good governance* w praktyce urzędniczej.
4. Jakość kształcenia na wybranych kierunkach humanistycznych pod kątem potrzeb administracji publicznej.
5. Kompetencje merytoryczne i praktyczne w zakresie rozwiązywania problemów społecznych z uwzględnieniem zasad *good governance*.
6. Rozwiązywanie problemów społecznych w administracji publicznej.
7. Rozwiązywanie problemów komunikacyjnych w pracy urzędnika administracji publicznej.
8. Rozwiązywania głównych problemów z dziedziny etyki zawodowej obecnych w pracy urzędnika administracji publicznej.

9. Rozwiązywanie problemów decyzyjnych występujących w pracy urzędnika.
10. Kształtowania kultury organizacyjnej w urzędach administracji publicznej.

Istotnymi elementami sprzyjającym nawiązaniu i rozwijaniu współpracy są:

- możliwości awansu i zysk finansowy (po obu stronach),
- uświadomienie administracji konieczności ewolucji praktyki w kierunku *good governance*,
- zwiększenie jakości działań administracji publicznej po przełożeniu zasad *good governence* na praktykę,
- stworzenie oferty kształcenia i zakresu prowadzonych w jednostkach naukowych badań stwarza możliwości nabywania, pogłębiania, doskonalenia niezbędnych dla administracji publicznej kompetencji na rzecz *good governance.*

Kwestią priorytetową powinno stać się **wypracowanie** pewnych mechanizmów umożliwiających **lepszą komunikację** oraz **przepływ informacji** pomiędzy jednostkami sfery nauki i administracji publicznej.

Problem 3

Niska świadomość znaczenia i wykorzystania zasady *good governance* w praktyce administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji humanistycznych

Zasada *good governance* może stanowić jedną z płaszczyzn współpracy administracji publicznej i jednostek naukowych. Wynika to z zakresu zadań jakie wykonuje administracja publiczna na poziomie wojewódzkim i zbieżności w tym zakresie nauk humanistycznych.

Kluczowym elementem **jest funkcjonujący w administracji publicznej sposób określania wymagań i kompetencji**, które musi spełniać pracownik na danym stanowisku pracy. Na tej podstawie formułowane są plany rozwoju

kompetencji pracowników. **Sposób przygotowywania planów rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej jest ustandaryzowany i może stanowić narzędzie skutecznego zarządzania rozwojem kompetencji**. W celu wzmacniania kompetencji służących realizacji zasady *good governance* niezbędne jest sprecyzowanie, jakiego rodzaju kompetencje są kluczowe dla realizacji tej zasady i odpowiedniego ich odzwierciedlenia w standardach określających sposób zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej.

Jak pokazują wyniki badań, w jednostkach administracji publicznej w większości opisów stanowisk, w tym na koordynujących i kierowniczych stanowiskach, **wymagana jest przede wszystkim znajomość przepisów, wiedza merytoryczna niezbędna do poprawnego wykonywania statutowych zadań danego podmiotu**. Elementy, które wydają się „najbliższe" kompetencjom **istotnym dla zapewniania realizacji** zasady *good governance*, takie jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikatywność, współpraca, zarządzanie strategiczne, obecnie nie znajdują odpowiedniego odzwierciedlenia. Z punktu widzenia realizacji zasady *good governance,* akcent na takie kompetencje i ich wymaganie nie jest **wystarczająco mocno położony** w dokumentach prawnych określających standardy zarządzania zasobami ludzkimi w administracji (np. w ustawie o służbie cywilnej oraz w rozporządzeniach określających np. standardy pierwszej oceny i ocen okresowych pracowników administracji publicznej).

Pożądanym kierunkiem działań w administracji, powinno być dokonanie zmian w standaryzacji stanowisk pracy w kierunku kompetencji good

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w administracji państwowej wymaga podejmowania działań wspomagających proces doskonalenia potencjału pracowniczego. Podczas badań zdiagnozowano, iż dla pracowników administracji nie został stworzony dokument, w którym zawarto by wiedzę i niezbędne kompetencje do realizacji *good governance*. **Brak precyzyjnie zdefiniowanych**

kompetencji w tym zakresie powoduje, że świadomość dotycząca stosowania zasad *good governance* jest niska i jak pokazują wyniki badań największe znaczenie ma obecnie **rozwój kompetencji specjalistycznych**. Brak zdefiniowanych kompetencji *good governance* determinuje postrzeganie naukowców jako dysponentów wiedzy niezbędnej do wykonywania pracy i awansu zawodowego administracji publicznej. Według aktualnej oceny urzędników najważniejsze kompetencje są ściśle związane z zajmowanym stanowiskiem (wiedza, umiejętności analityczne, podejmowanie decyzji). Wyniki badań wskazują, że **najważniejszym obszarem szkoleniowym urzędników były szkolenia merytoryczne związane z zadaniami realizowanymi na danym stanowisku**. Aż 125 pracowników spośród 169 (prawie trzy czwarte) wskazało na tę dziedzinę na pierwszym miejscu.

Na podstawie przeprowadzonych prac badawczych należy stwierdzić, że **poziom kompetencji** niezbędnych do realizacji *good governance* wśród **pracowników administracji rządowej** jest **niezadowalający**. Urzędnicy w małym stopniu są świadomi znaczenia tego rodzaju wiedzy i umiejętności, nie widzą przydatności takich kompetencji na zajmowanym stanowisku, w konsekwencji nie odczuwają potrzeby doskonalenia w tym kierunku. Wiedza i umiejętności związane z realizacją *good governance* takie, jak skuteczna komunikacja, wystąpienia publiczne, prowadzenie negocjacji są **znacznie rzadziej określane jako kluczowe**.

Ze względu na określanie ogólnych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej z poziomu administracji szczebla wojewódzkiego, szybki wpływ na zmianę ogólnych zasad wynikających z ww. aktów prawnych, jest ograniczony. Wymaga bowiem sformułowania odpowiednich zmian legislacyjnych.

W ramach obecnych uwarunkowań prawnych, na poziomie działalności urzędów administracji publicznej możliwe wydaje się przeanalizowanie, które z wymaganych lub dodatkowych kategorii kompetencji obecnie wykorzystywanych przy konstruowaniu opisów stanowisk i planów rozwoju pracowników

administracji mogą wspierać realizację zasad *good governance*. Porównanie obecnych kategorii kompetencji z głównymi zasadami *good governance*, określonymi, np. w *Europejskim kodeksie dobrej praktyki administracyjnej*, odwołującym się choćby do takich podstawowych zasad, jak: zasada praworządności, zasada niedyskryminacji, zasada proporcjonalności, zakaz nadużywania uprawnień, zasada bezstronności i niezależności itd., pozwoliłoby zidentyfikować w jaki sposób można je lepiej odzwierciedlić w polityce rozwoju kadr danego urzędu. Obszary, które wstępnie można uznać za kluczowe z punktu widzenia realizacji zasad *good governance* w oparciu o istniejące kategorie kompetencyjne (np. szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej, etyki zawodowej, czy public relations), zgodnie z wynikami badań, jeżeli były wskazane, stanowiły wybory potrzeb „ostatniego rzędu".

W tym zakresie wiedza i kompetencje humanistów z jednostek naukowych mogą być wykorzystane do **określenia kierunków i potrzeb zmian w opisie stanowisk pracy czy innych dokumentów wewnętrznych** danego podmiotu, precyzujących politykę rozwoju kompetencji pracowników. Akty prawne określające zasady funkcjonowania służby cywilnej, odwołują się do zasad zgodnych z *Europejskim kodeksem dobrej praktyki administracyjnej*. Można na tej podstawie stwierdzić, że **powinnością urzędnika jest nie tylko rozwijanie swojej wiedzy specjalistycznej, ale także kompetencji ważnych dla stosowania zasad *good governance***, takich jak prowadzenie negocjacji, wystąpienia publiczne, orientacja na klienta.

W celu uporządkowania rozumienia zasad *good governance*i przełożenia misji wynikającej z tej zasady na praktyczne jej zastosowanie np. w formułowaniu wymogów do opisów stanowisk w urzędzie przydatna może być wiedza naukowców w dziedzinach humanistycznych.

W większości opisów stanowisk pracowników administracji, w tym osób zatrudnionych na tych stanowiskach wymaga się wyłącznie znajomości przepisów oraz wiedzy merytorycznej, technicznej w obszarze. W wymaganiach niezbędnych

dla stanowisk szczególnie istotnych dla wdrażania *good governance* – średniego wyższego szczebla zarządzania **nie są uwzględniane kompetencje** związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem strategicznym, komunikatywnością, współpracą. Prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy jest zarówno „zbyt słabe" wyakcentowanie kompetencji związanych z *good governance,* jak również ich „wymagalności" i konieczności w odpowiednich aktach prawnych (np. w ustawie o służbie cywilnej), rozporządzeniach (m. in. dotyczących szkoleń pierwszej oceny, ocen okresowych), jak również w zarządzeniach (opisu i wartościowania stanowisk).

Za podejmowaniem działań na rzecz wdrażania zasad *good governance* przemawiają identyfikowane **pozytywne aspekty pracy w administracji publicznej**. Wśród najważniejszych z nich wskazywano:

- poprawę sprawności funkcjonowania administracji,
- podniesienie poziomu współpracy z otoczeniem i zwiększenie znaczenia dialogu społecznego w procesach decyzyjnych,
- zwiększenie przejrzystości procedur,
- zwiększenie wydajności pracy urzędników,
- zapewnienie racjonalizacji wydatków publicznych
- zwiększenie partycypacji obywateli w procesach podejmowania decyzji administracyjnych.

Wśród **barier w rozwoju kompetencji** w zakresie zasad *good governance* wskazywany jest **brak środków finansowych na rozwój kompetencji zawodowych**. Jest to najczęstszą przyczyną niskiej aktywności w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników. Na podstawie wyników badania dotyczącego diagnozy kompetencji pracowników administracji publicznej, można zatem stwierdzić, że w obliczu deficytów w finansowaniu rozwoju zawodowego pracowników, koncentracja następuje na obszarach najważniejszych dla bieżącego wykonywania zadań znajdujących się w kompetencji danego podmiotu. Możliwość

rozwoju, np.: kompetencji społecznych wspierających realizację zasad *good governeance* jest zatem ograniczana.

Kolejną identyfikowaną barierą jest **niskie zainteresowanie szkoleniami i rozwojem kompetencji** ze strony samych pracowników i brak motywacji/tworzenia warunków na to pozwalających ze strony kadry kierowniczej.

Należy zwrócić uwagę, że urzędnicy (w tym szczególnie kadra zarządzająca) **nie posiadają dostatecznych kompetencji do kompleksowego wdrażania** *good governance* oraz na odmienne rozumienie istoty *good governance* w kontekście uwarunkowań lokalnych oraz możliwości organizacyjnych i personalnych urzędów.

Podsumowując należy podkreślić, że **główne problemy** odnoszące się do rządowej administracji publicznej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi to przede wszystkim:

- brak dostatecznych narzędzi do określania potrzeb szkoleniowych,
- brak profili kompetencyjnych stanowisk uwzględniających kompetencje społeczne,
- niewystarczające narzędzia i środki do badania luk kompetencyjnych,
- nieuwzględnianie IPRZ przy badaniu potrzeb szkoleniowych,
- niewystarczające środki budżetowe na szkolenia spełniające potrzeby urzęd ników.

Identyfikacja barier i określenie obszarów problemowych zapewniają **podstawę dla określenia możliwych potencjałów rozwojowych oraz tworzenia modeli współpracy**. W dłuższej perspektywie czasowej takie podejście pozwoli na stworzenie **najbardziej efektywnych i trwałych mechanizmów** dla rozwoju **ramowej strategicznej współpracy** administracji publicznej i jednostek naukowych humanistyki.

ANALIZA STRATEGICZNA W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ Z UCZELNIAMI, NA PODSTAWIE POTENCJAŁU HUMANISTYKI (SWOT)

Analiza SWOT została wykorzystana jako narzędzie do określenia barier i potencjałów rozwojowych w zakresie współpracy administracji publicznej z uczelniami wyższymi humanistyki wynikających z uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń stanowi pomocne narzędzie do dokonania analizy zasobów i otoczenia zewnętrznego oraz dokładniejszego określenia priorytetów *Programu Rozwoju Instytucjonalnego*. Poniżej przedstawiona analiza powstała w oparciu o przeprowadzone prace analityczne i badawcze oraz spotkania konsultacyjne. Odnosi się bezpośrednio do zasady *good governance* jako nadrzędnej w *Programie Rozwoju Instytucjonalnego*.

Tabela 2. Analiza SWOT w zakresie współpracy administracji publicznej z uczelniami wyższymi humanistyki

SILNE	SŁABE
↗ Relatywnie wysoki poziom wykształcenia kadr administracji publicznej w zakresie kompetencji specjalistycznych związanych ze stanowiskiem pracy ↗ Rosnąca rola administracji publicznej w kreowaniu rozwoju usług publicznych z wykorzystaniem koncepcji „dobrego rządzenia” ↗ Wysoki potencjał kadrowy i intelektualny jednostek naukowych uczelni wyższych ↗ Opracowana oferta dydaktyczna, szkoleniowa i ekspercka uczelni wyższych o kierunkach humanistycznych skierowanych do sektora publicznego ↗ Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania mogących wspierać przygotowywanie kadr dla administracji publicznej, z uwzględnieniem kompetencji *good governance* ↗ Otwartość pracowników jednostek naukowych humanistyki do podjęcia współpracy z administracją rządową w zakresie przygotowania założeń i wdrażania koncepcji „dobrego rządzenia” na poziomie regionalnym	✘ Pracownicy administracji publicznej nie są w pełni świadomi korzyści wynikających z rozwijania kompetencji związanych z *good governance* (etyka, orientacja na interes społeczny, profesjonalizm itd.) ✘ Brak wystarczających kompetencji *good governanace* wśród kard administracji publicznej ✘ Niedoprecyzowane płaszczyzny, zakresy i formy współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym humanistyki a potrzebami administracji publicznej ✘ Brak programu współpracy dot. *good governance* ✘ Niewykorzystanie potencjału jednostek naukowych humanistyki do rozwoju kompetencji *good governance* w administracji publicznej ✘ Niewystarczający przepływ informacji o potencjalnej ofercie współpracy ✘ Niewielki popyt ze strony administracji publicznej na usługi oferowane przez środowisko humanistyczne ✘ Brak kompleksowej oferty współpracy ze strony humanistyki prezentującej korzyści wynikające z zasad *good governance* ✘ Niewystarczające środki finansowe na finansowanie rozwoju kadr administracji publicznej przy współpracy jednostek naukowych ✘ Brak modelowych rozwiązań prezentujących praktyczne aspekty wykorzystania *good governance* w administracji rządowej ✘ Brak systemów motywacyjnych na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi do rozwoju kompetencji wspierających rozwijanie zasad *good governance* wśród urzędników ✘ Niewystarczające odzwierciedlenie kompetencji *good governance* w systemie oceny pracowników służby cywilnej i systemie wartościowania stanowisk ✘ Brak bazy „dobrych praktyk” w zakresie wykorzystania *good governance* ✘ Brak zapisów dot. *good governance* w dokumentach strategicznych uczelni wyższych i administracji publicznej

SZANSE	ZAGROŻENIA
↗ Świadomość współpracy wielosektorowej na rzecz rozwoju usług publicznych ↗ Wyznaczanie nowoczesnych standardów działania administracji publicznej w oparciu o zasady *good governance* ↗ Poprawa wizerunku administracji publicznej i zwiększenie akceptacji przez społeczność decyzji/działań realizowanych przez administrację publiczną (zgodnych z zasadami *good governance*) ↗ Zapewnienie w dłuższym horyzoncie czasowym środków finansowych na realizację projektów *good governance* włączających środowisko naukowe ↗ Zaangażowanie kluczowych decydentów po stronie administracji publicznej oraz jednostek naukowych na rzecz wspierania zasad *good governance* ↗ Możliwość zaangażowania dodatkowych zasobów wspierających rozwój zasad *good governance* (np. pośrednie wykorzystanie na rzecz wsparcia administracji publicznej środków finansowych UE dedykowanych uczelniom oraz kapitału ludzkiego istniejącego w jednostkach naukowych)	✘ Duże opóźnienia w stosowaniu zasad dobrego rządzenia w Polsce na tle innych państw europejskich, jak i w skali globalnej. ✘ Brak podejścia strategicznego we wdrażaniu zasad *good governance* na różnych szczeblach administracji publicznej ✘ Niewielkie wykorzystanie doświadczeń międzynarodowych w zakresie współpracy środowisk naukowych i administracji publicznej na rzecz wspierania zasad *good governance* ✘ Ograniczone możliwości pozyskania środków finansowych na rozwój kompetencji pracowników administracji publicznej w zakresie *good governance* ✘ Brak jednego stabilnego źródła finansowania pozwalającego w sposób kompleksowy realizować program rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej w zakresie *good governance* – konieczność poszukiwania możliwości finansowania działań z rozproszonych źródeł ✘ Brak możliwości pozyskania środków finansowych w wystarczającej wysokości może nadal utrwalać w administracji publicznej koncentrację na rozwoju wyłącznie kompetencji specjalistycznych, potrzebnych do wykonywania bieżących zadań ✘ Traktowanie współpracy między środowiskami administracji publicznej i humanistów jako marginalne ✘ Niedostosowanie aktów prawnych i procedur legislacyjnych do wymogów *good governance* na różnych poziomach zarządzania administracją publiczną

Źródło: opracowanie własne.

CELE PROGRAMU

Program Rozwoju Instytucjonalnego ma charakter dokumentu strategicznego określającego pożądany kierunek rozwoju współpracy instytucjonalnej administracji publicznej z wykorzystaniem potencjału naukowców i jednostek naukowych humanistyki do rozwoju kompetencji *good governance* w administracji publicznej.

W ramach każdego z obszarów (celów) strategicznych zaproponowano zestaw wynikających z nich **DZIAŁAŃ**. Wskazane działania stanowić będą **podstawę** do opracowania i realizacji **konkretnych projektów**. Odpowiedzialność za realizację części tych zadań będzie spoczywała na jednostkach administracji publicznej i jednostkach naukowych.

Cele operacyjne nie mają układu hierarchicznego i będą realizowane równocześnie, w zależności od dostępnych źródeł finansowania oraz zaangażowania poszczególnych instytucji i podmiotów we wdrażanie *Programu Rozwoju Instytucjonalnego*. Realizacja założonych działań wymaga podejścia zintegrowanego i kompleksowego na różnych płaszczyznach i szczeblach administracji publicznej oraz środowiska naukowego humanistyki.

W ramach przeprowadzonych prac badawczych, analitycznych, spotkań i konsultacji wypracowano następujące cele *Programu Rozwoju Instytucjonalnego*:

CEL STRATEGICZNY 1

Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki.

CEL STRATEGICZNY 2

Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance*.

Tabela 3. Cele Strategiczne i Operacyjne Programu.

CELE STRATEGICZNE	
CEL STRATEGICZNY 1: **Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki.**	**CEL STRATEGICZNY 2:** **Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance*.**
CELE OPERACYJNE	
1.1 Opracowanie założeń i wytycznych do identyfikacji kompetencji *good governance* w zarządzaniu zasobami ludzkimi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz ocen okresowych.	2.1 Wypracowanie efektywnego modelu współpracy pomiędzy jednostkami administracji publicznej z uczelniami wyższymi o kierunku humanistycznym.
1.2 Promocja i upowszechnianie modelowych rozwiązań w zakresie wspierania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej.	2.2 Opracowanie i określenie oferty współpracy jednostek naukowych humanistyki z administracją publiczną na podstawie oczekiwań i potrzeb administracji publicznej
1.3 Uwzględnienie zasad *good governance* w obowiązujących dokumentach i procesach decyzyjnych administracji publicznej.	2.3 Zidentyfikowanie barier systemowych, utrudniających bezpośrednią współpracę między jednostkami naukowymi i administracją publiczną i opracowanie rekomendacji w celu ich zniwelowania
1.4 Przygotowanie i usprawnienie mechanizmów rozwijania kompetencji *good governance* przez pracowników administracji publicznej.	2.4 Określenie zasad i form partnerstwa w oparciu o założenia strategicznej i długofalowej koncepcji rozwoju współpracy środowiska naukowego i administracji publicznej.
	2.5 Opracowanie i wdrożenie rozwiązań proceduralnych w zakresie współpracy na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach Programu opracowano zestaw działań, które wskazują potencjalne ścieżki osiągania założonych celów strategicznych. Ujęto w nich najważniejsze zadania, potencjalne grupy docelowe, zakładane efekty/rezultaty, które mogą podlegać odpowiedniemu dostosowaniu, w zależności od potrzeb zidentyfikowanych w poszczególnych instytucjach zaangażowanych we wdrażanie tych działań.

Proponowane działania odnoszą się do poziomu krajowego (część działań służących wypracowaniu rekomendacji dla lepszego stosowania *good governance* w obowiązujących normach prawnych określających kluczowe instrumenty

stosowane w procesach zarządzania kadrami w służbie cywilnej, mające charakter jednorazowy) oraz do jednostek administracji publicznej i jednostek naukowych, które mogą współpracować na rzecz wzmocnienia *good governance* w administracji publicznej (mający charakter schematyczny, możliwy do realizacji na poziomie poszczególnych regionów i zainteresowanych współpracą instytucji).

Przedstawiono sekwencję niezbędnych działań, opartych o wyniki przeprowadzonej diagnozy, prowadzących do osiągnięcia powyższych celów. W każdym z proponowanych działań określono najważniejsze elementy wspierające ich realizację, zaangażowane podmioty i ich rolę, grupy docelowe, do których są kierowane/na które oddziałują, potencjalne źródła finansowania (tam gdzie jest to obecnie możliwe do określenia) oraz efekty.

Oprócz sekwencji niezbędnych działań w dalszej części przedstawiono logikę podejmowanych działań ze wskazaniem problemów na które odpowiadają oraz analizę potencjalnych ryzyk, które należy uwzględnić w trakcie ich realizacji.

CEL STRATEGICZNY 1

Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki.

CEL STRATEGICZNY 1	**Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki**
CEL OPERACYJNY 1.1	**Opracowanie założeń i wytycznych do identyfikacji kompetencji *good* Governance w zarządzaniu zasobami ludzkimi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz ocen okresowych**
UZASADNIENIE	Administracja publiczna (szczególnie, k.s.c.) posiada narzędzia i procedury, które umożliwiają systemowe podejście do zagadnień „dobrego rządzenia". Sprawne i skuteczne wdrożenie zasad *good governance* w działalności administracji publicznej możliwe jest poprzez uwzględnienie w procesach zarządzania zasobami ludzkimi kompetencji kluczowych z punktu widzenia dobrego rządzenia. W procesach zarządzania zasobami ludzkimi administracji publicznej należy wdrożyć mechanizmy, które pozwolą na dostosowanie kompetencji pracowników administracji do wymagań, jakie stawia przed nimi koncepcja *good governance* (opis i wartościowanie stanowisk, nabór i selekcja, ocena okresowa, programy rozwoju zawodowego powinny uwzględnić kompetencje na rzecz *good governance*). Jednostki administracji publicznej w różnym stopniu wykorzystują opisy stanowisk pracy w procesach zarządzania i poprawy funkcjonowania. Znaczna część opisów stanowisk nie została poddana ocenie pod kątem spełniania wymogów określonych przepisami. Kompetencje istotne dla wdrażania *good governance* nie są wystarczająco odwzorowane w standardach dokumentów określających politykę zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej

OPIS DZIAŁAŃ	1. **Zdefiniowanie katalogu kompetencji**, które powinien posiadać urzędnik Służby Cywilnej, służących wdrażaniu zasady *good* governance. Opracowanie kompetencji kluczowych dla wdrożenia zasad *good* governance. 2. **Analiza obowiązujących norm prawnych**, w zakresie stosowania zasady *good* governance, mających wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. 3. **Przeprowadzenie audytu** w zakresie wdrożenia zasad i realizacji wytycznych w obszarze procesów zarządzania zasobami ludzkimi (opisu stanowisk) w jednostkach administracji publicznej oraz ocen okresowych. Audyt stanowiłyby podstawę do oceny i ewaluacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. **Audyt rozwiązań prawnych** dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej polegający na zweryfikowaniu zapisów **rozporządzenia** dotyczącego pierwszej oceny okresowej; oceny okresowej; **zarządzenie** w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej; **zaleceń** Szefa Służby Cywilnej 4. **Sformułowanie rekomendacji** zmian pozwalających lepiej uwzględnić zasadę *good governance* w regulacjach, ze szczególnym uwzględnieniem **rekomendacji do zaleceń** wydawanych przez Szefa Służby Cywilnej. Należy zwrócić uwagę, że istnieje możliwość wpływu w krótszym czasie na formułowane zalecenia przez Szefa Służby cywilnej. Zwiększenia wagi zasad good governance może zatem odbyć się bez długotrwałego procesu zmiany rozporządzeń.
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki administracji publicznej ☐ Szef Służby Cywilnej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki naukowe ☐ Pracownicy jednostek naukowych
ZAKŁADANE EFEKTY	▪ Opracowane i przekazane właściwym podmiotom (głównie Szefowi Służby Cywilnej) rekomendacje dotyczące zmian przepisów rozporządzeń oraz wydawanych przez SSC zaleceń. ▪ „Modyfikacja" odpowiednich aktów prawnych, rozporządzeń i zarządzeń dotyczących służby cywilnej, tj. m. in. opisu stanowiska i jego wartościowania, pierwszej oceny i oceny okresowej pracowników.
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki budżetowe będące w dyspozycji właściwych ministrów (np. granty udzielane przez MNiSW w ramach programu DIALOG).

CEL STRATEGICZNY 1	**Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki**
CEL OPERACYJNY 1.2	**Promocja i upowszechnianie modelowych rozwiązań w zakresie wspierania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
UZASADNIENIE	Niska świadomość zasad *good governance* wśród administracji wynika w dużej mierze z braku jednolitej definicji i zasad przystosowanych do warunków polskiej administracji. Nie ma również narzędzi wdrażania tych zasad. Wobec braku jednolitego zbioru zasad *good governance*, działania w tym zakresie koncentrują się przede wszystkim na doraźnym reagowaniu na bieżące problemy oraz skupianiu się na celach krótkookresowych. Stąd opracowanie dokumentów gromadzących i systematyzujących zasady, dobre praktyki i narzędzia służące wdrażaniu *good governance* ma priorytetowe znaczenie. Zwiększenie świadomości pracowników administracji publicznej co do istotnej roli *good governance* w realizacji zadań instytucji. Szczególny nacisk należy położyć na działania promocyjne wśród kadry kierowniczej urzędów ponieważ to w głównej mierze od zarządzających zależy efektywne wdrażanie narzędzi i zasad *good governance* oraz skuteczne ich egzekwowanie wśród podwładnych. Powinno mieć to odzwierciedlenie w dokumentach służących opisowi stanowiska, ocenie pracowniczej oraz programowi rozwoju pracownika. Promocja *good governance* niezbędna jest również w środowisku naukowym, które w chwili obecnej nie wykorzystuje swojego potencjału do wspierania administracji publicznej. Eksperci akademiccy specjalizujący się w zasadach *good governance* nie przedstawiają oferty współpracy z administracją ponieważ brakuje świadomości potrzeby takich działań na szczeblu instytucji.
OPIS DZIAŁAŃ	**1.** Opracowanie zbioru dobrych praktyk *good governance*. Stworzenie dokumentu określającego kompetencje wspierające *good* governance i zawierające dobre praktyki. Zapewnienie powszechnej dostępności ww. dokumentu, np. prezentacja w przystępny sposób na dedykowanej stronie internetowej (w przypadku rekomendacji do zastosowania w konkretnym urzędzie administracji publicznej) lub wykorzystanie istniejących już stron internetowych administrowanych przez Szefa Służby Cywilnej https://dsc.kprm.gov.pl/ocena-okresowa-czlonka-korpusu-sluzby-cywilnej - w przypadku rekomendacji o charakterze ogólnym możliwych do stosowania horyzontalnie we wszystkich jednostkach administracji publicznej niezależnie od ich zakresu działalności). Do stworzenia dokumentu mogą

	zostać zaangażowane zasoby jednostek naukowych zajmujących się humanistyką 2. **Promocja zasad good governance (horyzontalnie, we wszystkich aspektach działania urzędu), z wykorzystaniem zbioru dobrych praktyk**
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki administracji publicznej ☐ Szef Służby Cywilnej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych
ZAKŁADANE EFEKTY	▪ Opracowany i udostępniony do upowszechnienia dokument zawierający zbiór dobrych praktyk.
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki budżetowe będące w dyspozycji właściwych ministrów (np. granty udzielane przez MNiSW w ramach programu DIALOG).

CEL STRATEGICZNY 1	**Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki**
CEL OPERACYJNY 1.3	**Uwzględnienie zasad *good governance* w obowiązujących dokumentach i procesach decyzyjnych administracji publicznej**
UZASADNIENIE	W prawodawstwie nie istnieją zapisy obligujące pracowników administracji do stosowania się do zasad *good governance*. Taka sama uwaga odnosi się do zawartości wewnętrznych regulaminów. Brak ustawowych czy regulaminowych zapisów zwalnia pracowników z obowiązków stosowania się do zasad "dobrego rządzenia". Wprowadzenie zmian prawnych powinno przynieść skutek w postaci zmian świadomości i nastawienia, a tym samym wpłynąć pozytywnie na zmianę postaw. Wdrażanie zasad *good governance* wymaga rozwiązań systemowych, ale również ujednolicenia obowiązujących dokumentów poprzez wprowadzenie zapisów dotyczących definiowania i znaczenia zasad *good governance*. Należy zwrócić uwagę na istotę oraz zalety koncepcji *good governance*, zarówno w zakresie jakości zarządzania w jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji procesów decyzyjnych. W obowiązujących dokumentach istotnych dla wdrażania zasad *good governance* nie są uwzględniane zapisy bezpośrednio do nich się odwołujące. Przyczyną tego stanu rzeczy jest brak „wymagalności" i konieczności stosowania tych zapisów w praktyce.
OPIS DZIAŁAŃ	1. Wyraźne wskazanie zasady *good governance* **w misji działania urzędu** administracji publicznej. Wpisanie *good governance* w misję urzędu nada tej zasadzie priorytet do stosowania w codziennych obowiązkach/czynnościach urzędników. 2. Przegląd i **modyfikacja regulaminu organizacyjnego urzędu** w celu wyraźnego wpisania zasad *good governance* i określenie sposobu ich egzekwowania we wszystkie aspekty działania urzędu. Konieczność zaangażowania urzędników w przegląd regulaminu pod kątem uwzględnienia zasad *good governance*, jako legitymizacja wprowadzanych zmian. 3. Identyfikacja procesów oraz stanowisk kluczowych dla wdrożenia zasad *good governance*. 4. Opracowanie i wdrożenie szkoleń podnoszących kompetencje urzędników w zakresie *good governance*.
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki administracji publicznej (zadanie może być przeprowadzone z zaangażowaniem przedstawicieli jednostek naukowych)

ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki administracji publicznej
ZAKŁADANE EFEKTY	▪ Zmodyfikowane, we współudziale urzędników danego urzędu, zapisy regulaminu organizacyjnego urzędu, potwierdzające wpisanie *good governance* w misję działania urzędu ▪ Podniesienie kompetencji pracowników administracji publicznej w zakresie *good governance*.
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki własne urzędu

CEL STRATEGICZNY 1	**Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki**
CEL OPERACYJNY 1.4	**Przygotowanie i usprawnienie mechanizmów rozwijania kompetencji *good governance* przez pracowników administracji publicznej**
UZASADNIENIE	Z przeprowadzonego badania wynika, iż objęte nim jednostki administracji publicznej nie przywiązują wystarczająco dużej uwagi do kompetencji niezbędnych na stanowiskach, szczególnie koordynujących i kierowniczych. W większości opisów stanowisk od pracowników administracji, w tym osób zatrudnionych na tych stanowiskach wymaga się wyłącznie znajomości przepisów oraz wiedzy merytorycznej, technicznej w obszarze stanowiskowych specjalizacji. W wymaganiach niezbędnych dla stanowisk szczególnie istotnych dla wdrażania *good governance* – średniego wyższego szczebla zarządzania nie są uwzględniane kompetencje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem strategicznym, komunikatywnością, współpracą. Prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy jest zarówno „**zbyt słabe**" wyakcentowanie kompetencji związanych z *good governance* jak również ich „wymagalności" i konieczności w odpowiednich aktach prawnych (np. w ustawie o służbie cywilnej), rozporządzeniach (m. in. dotyczących szkoleń pierwszej oceny, ocen okresowych) jak również w zarządzeniach (opisu i wartościowania stanowisk). Najczęstszą przyczyną niskiej aktywności w odniesieniu do szkoleń i rozwoju pracowniczego w jednostkach administracji są niewystarczające środki finansowe. Rozwój zawodowy pracowników administracji w hierarchii zadań ma nadany bardzo niski priorytet, w głównej mierze nakierowany na pozyskiwanie wiedzy i aktualizację stanu prawnego. W programach rozwoju nie są uwzględniane kompetencje, szczególne społeczne. Problemem jest również niewystarczające wykorzystanie narzędzi, jakie administracja już posiada (kierujący przez IPRZ), jak również bariery mentalne – brak potrzeb szkoleń i rozwijania kompetencji ze strony samych pracowników, jak i po stronie kadry kierowniczej.
OPIS DZIAŁAŃ	1. Uwzględnienie **w zarządzaniu zasobami ludzkimi** administracji publicznej kompetencji istotnych dla *good governance* 2. Zidentyfikowanie na poziomie urzędu **jakie kompetencje są kluczowe** dla stosowanie zasady *good governance,* ze szczególnym uwzględnieniem profilu zawodowego urzędnika

	3. Opracowanie katalogu kompetencji zawodowych dla pracowników administracji publicznej z uwzględnieniem tzw. kompetencji społecznych. 4. Zidentyfikowanie w urzędzie **procesów i kluczowych pracowników odpowiedzialnych za realizację** tych procesów istotnych dla wzmocnienia stosowania zasady *good governance* w działalności urzędu Realizacja zintegrowanych działań skierowanych do zidentyfikowanych pracowników: ➢ z zakresu **odpowiedniego formułowania opisów stanowisk i wdrażania polityki rozwoju zasobów ludzkich**, pozwalającego uwzględniać rozwój kompetencji *good governance* ➢ **określenia indywidualnych potrzeb szkoleniowych i doradczych dla poszczególnych pracowników** odpowiedzialnych za wdrażanie procesów wpływających na g*ood governance* w urzędzie z uwzględnieniem zajmowanych stanowisk i kwalifikacji
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki administracji publicznej (zadanie może być przeprowadzone z zaangażowaniem przedstawicieli jednostek naukowych)
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki administracji publicznej
ZAKŁADANE EFEKTY	▪ Zidentyfikowane w urzędzie procesy i kluczowi pracownicy, którzy są najważniejsi dla wdrażania zasady *good governance* ▪ Zidentyfikowane i uwzględnione w odpowiednich dokumentach (np. IPRZ) potrzeby rozwojowe kluczowych pracowników w zakresie *good governance* ▪ W procesach ZZL – opis i wartościowanie stanowisk, nabór i selekcja, ocena okresowa, programy rozwoju zawodowego uwzględnione kompetencje na rzecz *good governance* ▪ Przeprowadzona dla danego urzędu analiza potencjalnych źródeł finansowania z przeznaczeniem na rozwój kompetencji *good governance* u pracowników. W przypadku ich identyfikacji opracowanie planu ich pozyskania i zaangażowania. ▪ Przeprowadzone indywidualne działania szkoleniowe lub doradcze wspierające rozwój kompetencji *good governance* (uzależnione od środków finansowych)
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki własne urzędu

CEL STRATEGICZNY 2

Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance*.

CEL STRATEGICZNY 2	**Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
CEL OPERACYJNY 2.1	**Wypracowanie efektywnego modelu współpracy pomiędzy jednostkami administracji publicznej z uczelniami wyższymi o kierunku humanistycznym**
UZASADNIENIE	Przeprowadzona analiza *desk reseach,* jak i badania jednostek naukowych i naukowców wskazują, że pomimo istnienia sformułowanej oferty współpracy jednostek naukowych z otoczeniem zewnętrznym, zawartej w dokumentach strategicznych, charakteryzuje się ona dużym stopniem ogólności. Tym samym rozwijanie zakresu współpracy między jednostkami naukowymi a jednostkami administracji publicznej wymaga stworzenia procedur i mechanizmów współpracy obydwu środowisk. Brak znajomości wzajemnych potrzeb przez oba środowiska jest przyczyną trudności ze sformułowaniem przez jednostki naukowe oraz naukowców takiej oferty współpracy/wsparcia eksperckiego, która okazałaby się atrakcyjna dla jednostek administracji publicznej. Z drugiej strony brak wiedzy pracowników administracji na temat możliwości naukowców w zakresie wsparcia eksperckiego oraz wsparcia na rzecz realizacji *good governance* jest źródłem nieświadomości lub obaw związanych z podejmowaniem ewentualnej współpracy.
OPIS DZIAŁAŃ	1. Ustalenie przy zaangażowaniu dwóch stron (jednostek administracji publicznej i jednostek naukowych) wspólnych obszarów działania i możliwości współpracy 2. Nabór przedstawicieli środowiska pracowników administracji publicznej oraz naukowców do uczestnictwa w spotkaniach warsztatowych i panelach dyskusyjnych. 3. Zorganizowanie i przeprowadzenie spotkań warsztatowych (warsztatów asocjacyjnych) dla reprezentantów administracji publicznej i środowiska naukowego w celu określenia wspólnych obszarów działania. W spotkaniach powinny uczestniczyć osoby zaangażowane w określanie i realizację polityki rozwoju kadr w administracji publicznej. Ze strony uczelni pożądany jest udział osób do których kompetencji należy współpraca jednostki naukowej z otoczeniem

	zewnętrznym oraz osoby odpowiedzialne za organizację procesu dydaktycznego, w szczególności odpowiedzialne za włączanie w proces dydaktyczny praktyków. **4.** Zidentyfikowanie wspólnych obszarów współpracy i potencjalnych mechanizmów jej nawiązywania. Powinno to zostać odzwierciedlone dokumentem podsumowującym rezultaty wypracowane w trakcie warsztatów. **5.** Raport do Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego o zmianie kryteriów awansu naukowców humanistów w zależności od działań naukowych na rzecz otoczenia (weryfikacja kryteriów, ewaluacja pracowników i jednostek).
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych ☐ Jednostki administracji publicznej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Pracownicy jednostek naukowych ☐ Pracownicy jednostek administracji publicznej
ZAKŁADANE EFEKTY	Przeprowadzone konsultacje, na temat barier systemowych w zakresie współpracy (z uwzględnieniem tematyki *good governance):* ▪ z władzami jednostek naukowych ▪ z kierownictwem jednostek administracji publicznej
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki budżetowe będące w dyspozycji właściwych ministrów (np. granty udzielane przez MNiSW w ramach programu DIALOG).

CEL STRATEGICZNY 2	**Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
CEL OPERACYJNY 2.2	**Opracowanie i określenie oferty współpracy jednostek naukowych humanistyki z administracją publiczną na podstawie oczekiwań i potrzeb administracji publicznej zgodnie z *good governance***
UZASADNIENIE	Pomimo istnienia często sformułowanej oferty współpracy jednostek naukowych z otoczeniem zewnętrznym w formie programu współpracy, strategii współpracy lub też innego oficjalnie obowiązującego dokumentu, jednostki naukowe obszaru humanistyki generalnie nie posiadają sprecyzowanej oferty ukierunkowanej na sektor administracji publicznej. Może to wynikać z ograniczonego zainteresowania kooperacją ze strony jednostek sektora publicznego lub też z niewystarczającego rozpoznania wzajemnych potrzeb.
OPIS DZIAŁAŃ	**1.** Opracowanie przez jednostki naukowe oferty współpracy z administracją publiczną na podstawie wiedzy z zakresu *good governance* Opracowanie przez jednostki naukowe (na poziomie instytutu lub niższym) ofert współpracy z administracją publiczną w postaci dokumentu. W dokumencie tym powinien zostać szczegółowo zaprezentowany i scharakteryzowany potencjalny obszar, zakres, formy i warunki współpracy lub wsparcia eksperckiego. Oferta powinna mieć charakter komercyjny i bazować na potencjale naukowym jednostek naukowych humanistyki (możliwość zaangażowania pracowników naukowych do przeprowadzania ekspertyz, doradztwa eksperckiego itd.). Powinna określać możliwość angażowania, pracowników (praktyków) z administracji publicznej do realizacji procesu dydaktycznego na uczelni z uwzględnieniem zasad *good governance* oraz możliwość odbywania praktyk i staży studenckich w administracji publicznej (możliwość zaangażowania środków UE – EFS np. do finansowania opiekunów stażystów po stronie pracodawcy przyjmującego na staże). To w sposób pośredni będzie również prowadziło do rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej. Oferta powinna być zatwierdzona przez pracowników jednostki naukowej (wydziału) oraz przez przedstawicieli samorządu studenckiego. **2.** Stworzenie bazy lub repozytorium opracowanych ofert współpracy dla administracji publicznej Oferty powinny zostać udostępnione pracownikom administracji publicznej w postaci bazy/repozytorium ofert współpracy, do której dostęp mieliby przedstawiciele administracji publicznej i która mogłaby być na bieżąco aktualizowana przez przedstawicieli jednostek naukowych.

	3. Stworzenie bazy ekspertów reprezentujących specjalności w naukach humanistycznych, którzy stale będą współpracować z daną jednostką administracyjną. 4. Opracowanie i wdrożenie programu studiów podyplomowych dedykowanych administracji publicznej uwzględniających zasady *good governance*. 5. Opracowanie oferty wsparcia eksperckiego i doradczego dla kadry kierowniczej urzędu w zakresie zarządzania zasobami i rozwiązywania problemów w urzędzie. 6. Stymulowanie potrzeb administracji publicznej w zakresie *good governance*.
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych ☐ Jednostki administracji publicznej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Pracownicy jednostek naukowych ☐ Pracownicy jednostek administracji publicznej
ZAKŁADANE EFEKTY	Opracowany przez jednostkę naukową (instytut/ wydział) dokument opisujący potencjalny obszar, zakres, formy i warunki współpracy lub wsparcia eksperckiego (skonsultowany i zatwierdzony wewnętrznie przez odpowiednie reprezentatywne gremia) i udostępniony administracji publicznej.
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki własne jednostek naukowych

CEL STRATEGICZNY 2	**Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
CEL OPERACYJNY 2.4	**Określenie zasad i form partnerstwa w oparciu o założenia strategicznej i długofalowej koncepcji rozwoju współpracy środowiska naukowego i administracji publicznej**
UZASADNIENIE	Świadomość dotycząca zalet współpracy administracji publicznej i jednostek naukowych humanistyki istnieje, ale bez odpowiedniej legitymizacji działań na poziomie „decyzyjnym" nie ma odpowiednich podstaw do realizacji działań wdrożeniowych. Stąd konieczne jest określenie **zasad i form partnerstwa w oparciu o założenia strategicznej i długofalowej koncepcji rozwoju współpracy środowiska naukowego i administracji publicznej**.
OPIS DZIAŁAŃ	1. Zawarcie formalnego porozumienia (np. strategia współpracy) pomiędzy władzami dwóch środowisk, legitymizującego współpracę administracji i uczelni i określającego kierunki współpracy 2. Uzyskanie chęci i potwierdzenie woli współpracy decydentów obu środowisk. 3. Usankcjonowanie najważniejszych warunków współpracy w formie dokumentu strategicznego zatwierdzonego formalnie przez obie strony
GRUPY DOCELOWE	☐ Przedstawiciele władz jednostek naukowych ☐ Przedstawiciele kierownictwa jednostek administracji publicznej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych ☐ Jednostki administracji publicznej i ich pracownicy
ZAKŁADANE EFEKTY	Stworzona i formalnie przyjęta przez obie strony (władze jednostek naukowych i kierownictwo jednostek administracji publicznej) strategia współpracy
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki własne jednostek administracji publicznej i jednostek naukowych

CEL STRATEGICZNY 2	**Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
CEL OPERACYJNY 2.5	**Opracowanie i wdrożenie rozwiązań proceduralnych w zakresie współpracy na rzecz wzmacniania *good governance* w jednostkach administracji publicznej**
UZASADNIENIE	Rozwijanie współpracy między jednostkami naukowymi a jednostkami administracji publicznej oznacza w praktyce stworzenie konkretnych procedur i mechanizmów wdrożeniowych. Ograniczenia finansowe jednostek administracji publicznej wymagają poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania i alternatywnych możliwości zapewniania rozwoju kompetencji *good governance* wśród urzędników. Jednostki naukowe (uczelnie) mają możliwość pozyskiwania środków finansowych z zewnętrznych źródeł finansowania (w tym EFS) na rozwijanie jakości prowadzonej dydaktyki. Może to stanowić istotny obszar współpracy z administracją publiczną (jako potencjalnym pracodawcą dla kształconych kadr) w zakresie wzmacniania kompetencji z zakresu *good governance* u studentów. Możliwość zaangażowania przez uczelnie pracowników administracji publicznej (jako praktyków) w realizację procesu dydaktycznego na uczelniach i zapewnienie im gratyfikacji finansowej może w rezultacie przyczynić się do wzmocnienia kompetencji z zakresu *good governance* wśród samych pracowników administracji publicznej.
OPIS DZIAŁAŃ	**1.** Określenie szczegółowych zasad współpracy urzędników i naukowców (procedury działania), w tym zasad i źródeł finansowania. **2.** Przeprowadzenie działań wdrożeniowych: ➢ Powołanie formalnego ciała inicjującego i weryfikującego realizację działań wytyczonych w strategii współpracy np. Rada Programu Współpracy. ➢ Utworzenie przy Wojewodzie „ciała stałego" do współpracy humanistyki z administracją publiczną tzw. Rady Współpracy. Rada składałaby się z podzespołów (np. złożonych z historyków, językoznawców, medioznanwców, antropologów itp.) i pomagała wdrażać określone rozwiązania odpowiadające na realne potrzeby zawodowe urzędników. ➢ Wyłonienie liderów współpracy z przedstawicieli obu środowisk (administracji publicznej oraz jednostek naukowych). ➢ Przeprowadzenie działań informacyjnych w urzędach administracji publicznej dotyczących korzyści płynących ze stosowania zasad *good governance* oraz przedstawiających ofertę współpracy ze strony jednostek naukowych. **3.** Działania wspierające rozwój kompetencji *good governance* obecnych pracowników administracji publicznej:

	➢ Modyfikacja (w możliwym obecnie zakresie – ze względu na normy określane przez Szefa Służby Cywilnej) dokumentów związanych z opisem stanowiska, oceną i programem rozwoju urzędnika w kierunku kompetencji związanych z *good governance*. ➢ Prowadzenie zajęć edukacyjnych / szkoleniowych / analitycznych / wsparcia eksperckiego przez przedstawicieli jednostek naukowych dla pracowników administracji publicznej. ➢ Stworzenie platformy wymiany doświadczeń w zakresie *good governance* w postaci cyklicznych spotkań i konsultacji, dedykowanej strony internetowej (z możliwością zamieszczania efektów wypracowanych w ramach współpracy). **4.** Działania wspierające rozwój kompetencji *good governance* przyszłych pracowników administracji publicznej ➢ Wykorzystanie potencjału ABK na uczelni do współpracy z administracją publiczną na rzecz kształcenia studentów i realizacji programu dydaktycznego na uczelni (inicjowanie współpracy, organizacja staży i praktyk studenckich). ➢ Włączanie przedstawicieli administracji publicznej w tworzenie programu studiów (z naciskiem na *good governance*). ➢ Włączanie przedstawicieli administracji publicznej w realizację praktycznych zajęć dydaktycznych (z naciskiem na *good governance*).
GRUPY DOCELOWE	☐ Jednostki administracji publicznej i ich pracownicy ☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych (uczelnie) ☐ Studenci ☐ Pracownicy administracji publicznej uczestniczący w prowadzeniu zajęć praktycznych dla studentów lub pełniący funkcje opiekunów stażystów w trakcie odbywania staży w administracji publicznej
ZAANGAŻOWANE PODMIOTY	☐ Jednostki administracji publicznej ☐ Jednostki naukowe i pracownicy jednostek naukowych (uczelnie/wydziały uczelni kształcące na kierunkach humanistycznych)
ZAKŁADANE EFEKTY	▪ Powołana i funkcjonująca Rada Programu Współpracy. ▪ Powołana i funkcjonująca Rada Humanistyki. ▪ Wyłonieni liderzy współpracy po stronie obu środowisk. ▪ Oferta współpracy ze strony jednostek naukowych przedstawiona zainteresowanym jednostkom administracji publicznej. ▪ Zmodyfikowane pod kątem uwzględnienia rozwoju kompetencji *good governance* w danej jednostce administracji publicznej wzory dokumentów wykorzystywanych w HR. ▪ Funkcjonująca platforma wymiany doświadczeń w zakresie *good governance*.

POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	☐ Środki własne urzędów administracji publicznej i jednostek naukowych ☐ Fundusze EOG i Norweskie (potencjalnie w zakresie działań służących rozwojowi kompetencji obecnych pracowników administracji publicznej) ☐ EFS (za pośrednictwem uczelni realizujących projekty mogące wspierać kompetencje przyszłych pracowników administracji publicznej)

Poniżej zaprezentowano logikę działań służących realizacji celów:

1. **Zwiększenie świadomości i rozwijanie zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej.**
2. **Stworzenie funkcjonujących mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance*.**

W trakcie opracowania założeń *Program Rozwoju Instytucjonalnego* poddano szczegółowej analizie założone cele, istniejące uwarunkowania, zidentyfikowano problemy, określono najważniejsze działania, potencjalne zagrożenia, oszacowano prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz wpływ ryzyka na realizację projektu, a także określono zakładane rezultaty.

CEL GŁÓWNY Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej				
UWARUNKOWANIA	**PROBLEM STRATEGICZNY**	**NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIA**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE I RYZYKA**	**ZAKŁADANE REZULTATY**
Sposób przygotowywania planów rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej jest ustandaryzowany i może stanowić narzędzie skutecznego zarządzania rozwojem kompetencji Najważniejsze zasady są określane w rozporządzeniach lub zaleceniach Szefa Służby Cywilnej	Kompetencje istotne dla wdrażania *good governance* nie są wystarczająco odwzorowane w standardach dokumentów określających politykę zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej	**Zdefiniowanie katalogu kompetencji**, które powinien posiadać urzędnik Służby Cywilnej, służące wdrażaniu zasady *good governance* **Analiza obowiązujących norm prawnych**, w zakresie stosowania zasady *good governance*, mających wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej Sformułowanie rekomendacji zmian pozwalających lepiej uwzględnić zasadę *good governance* w regulacjach, ze szczególnym uwzględnieniem **rekomendacji do zaleceń** wydawanych przez Szefa Służby Cywilnej	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Audyt rozwiązań prawnych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (głównie **rozporządzenia** dot. pierwszej oceny okresowej; oceny okresowej; **zarządzenie** w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej; **zaleceń** Szefa Służby Cywilnej) Możliwość wpływu w krótszym czasie na formułowane przez Szefa Służby Cywilnej **zalecenia** – możliwość zwiększenia wagi zasad *good governance* **RYZYKA:** Ograniczone możliwości wpływu na zmiany przepisów prawnych Możliwość występowania sprzeciwu ze strony administracji publicznej względem zmian w obowiązującym systemie i narzędziach zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej.	Przeprowadzona analiza obowiązujących uregulowań prawnych Opracowane i przekazane właściwym podmiotom (głównie Szefowi Służby Cywilnej) rekomendacje dotyczące zmian przepisów rozporządzeń oraz wydawanych przez SSC zaleceń.

Zwiększanie świadomości dotyczącej zasad *good governance* jest możliwe mimo iż obowiązujące standardy polityki rozwoju zasobów ludzkich nie kładą na ten aspekt wystarczającego nacisku. Konieczne jest jednak podejmowanie działań świadomościowych.	Potrzeba rozwijania kompetencji *good governance* nie jest wystarczająco uświadomiona	Stworzenie zbioru dobrych praktyk *good governance* Promocja zasad *good governance* (horyzontalnie, we wszystkich aspektach działania urzędu), z wykorzystaniem zbioru dobrych praktyk	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Stworzenie dokumentu określającego kompetencje wspierające *good governance* i zawierające dobre praktyki Zapewnienie powszechnej dostępności ww. dokumentu (np. prezentacja w przystępny sposób na dedykowanej stronie internetowej lub wykorzystanie istniejących już stron internetowych administrowanych przez Szefa Służby Cywilnej https://dsc.kprm.gov.pl/ocena-okresowa-czlonka-korpusu-sluzby-cywilnej) Do stworzenia dokumentu mogą zostać zaangażowane zasoby jednostek naukowych zajmujących się humanistyką **RYZYKA**: Brak zaangażowania administracji publicznej i jednostek naukowych do opracowania dokumentu ze względu na brak świadomości istnienia wymiernych korzyści z wdrożonej zasady *good governance* w pracy urzędu.	Opracowany i udostępniony do upowszechnienia dokument zawierający zbiór dobrych praktyk

Pomimo istnienia wiedzy o zasadach *good governance* wśród pracowników urzędów, mechanizmy pozwalające stosować ją w praktyce nie są wystarczające	Stosowanie w niewystarczający sposób zasad *good governance* w realizacji zadań statutowych urzędu	Wyraźne wskazanie zasady *good governance* **w misji działania urzędu** administracji publicznej	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Przegląd i modyfikacja regulaminu organizacyjnego urzędu w celu wyraźnego wpisania zasad *good governance* i określenie sposobu ich egzekwowania we wszystkie aspekty działania urzędu Wpisanie *good governance* w misję urzędu nada tej zasadzie priorytet do stosowania w codziennych obowiązkach /czynnościach urzędników Konieczność zaangażowania urzędników w przegląd regulaminu pod kątem uwzględnienia zasad *good governance*, jako legitymizacja wprowadzanych zmian **RYZYKA**: Obawa po stronie urzędników przed ewentualnymi konsekwencjami z egzekwowania realizacji zasad wynikających z misji urzędu	Zmodyfikowane, we współudziale urzędników danego urzędu, zapisy regulaminu organizacyjnego urzędu, potwierdzające wpisanie *good governance* w misję działania urzędu

Zwiększanie kompetencji *good governance* jest możliwe mimo, iż obowiązujące standardy polityki rozwoju zasobów ludzkich nie kładą na ten aspekt wystarczającego nacisku. Kadra kierownicza urzędów administracji publicznej mając odpowiednią wiedzę i świadomość znaczenia rozwoju kompetencji *good governance*, może stymulować ich rozwój wśród pozostałych pracowników urzędu.	Jednostki administracji publicznej nie przywiązują wystarczająco dużej uwagi do kompetencji *good governance* na stanowiskach, koordynujących i kierowniczych	Uwzględnienie **w zarządzaniu zasobami ludzkimi** administracji publicznej kompetencji istotnych dla *good governance*	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Zidentyfikowanie w danym urzędzie, z uwzględnieniem profilu działalności, jakie kompetencje są kluczowe dla stosowanie zasady *good governance* **Zidentyfikowanie w urzędzie procesów i kluczowych dla ich realizacji pracowników**, którzy są najważniejsi dla wzmocnienia stosowania zasady *good governance* w działalności urzędu. Realizacja działań skierowanych do zidentyfikowanych pracowników: ▪ z zakresu **odpowiedniego formułowania opisów stanowisk** i wdrażania polityki rozwoju zasobów ludzkich, pozwalającego uwzględniać rozwój kompetencji *good governance* ▪ **określenia indywidualnych potrzeb szkoleniowych i doradczych dla pracowników** odpowiedzialnych za wdrażanie procesów wpływających na *good governance* w urzędzie **RYZYKA**: Brak otwartości kadry kierowniczej urzędu na wdrażanie dodatkowych zadań.	Zidentyfikowane w urzędzie procesy i kluczowy pracownicy, którzy są kluczowi dla wdrażania zasady *good governance* Zidentyfikowane i uwzględnione w odpowiednich dokumentach (np. IPRZ) potrzeby rozwojowe kluczowych pracowników w zakresie *good governance*

Administracja publiczna nie dysponuje wystarczającymi środkami na szkolenia. Należy przeanalizować możliwe źródła finansowania i wytworzyć mechanizmy i warunki współpracy m.in. z ekspertami reprezentującymi uczelnie i instytuty badawcze.	Niewystarczające środki finansowe są przyczyną niskiej aktywności w rozwoju zawodowym pracowników administracji publicznej. Z tej przyczyny rozwój zawodowy jest ukierunkowany na najpilniejsze potrzeby związane z wykonywaniem bieżących zadań. W tym procesie brak jest wystarczającego miejsca dla rozwoju kompetencji wspierających *good governance*	Stworzenie lub usprawnienie **mechanizmów rozwijania kompetencji na rzecz *good governance*** przez pracowników administracji publicznej z zaangażowaniem jednostek naukowych	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Przeprowadzenie **analizy dostępnych w danym momencie źródeł finansowania i zakresu ich przeznaczenia** (np. Fundusze EOG i Norweskie, EFS, środki własne urzędu, inne środki). **Określenie planu rozwoju kompetencji** z zaangażowaniem zidentyfikowanych źródeł finansowania. **Identyfikacja i określenie mechanizmów współpracy administracji i jednostek naukowych.** Do realizacji działań szkoleniowych i doradczych może zostać wykorzystany potencjał i oferta humanistów z jednostek naukowych **Przeprowadzenie działań szkoleniowych/ doradczych, służących rozwijaniu kompetencji z zakresu *good governance*** przy udziale jednostek naukowych. **RYZYKA**: Brak zewnętrznych środków finansowych, które mogłyby zostać pozyskane na rozwój kompetencji pracowników („dodatkowych" ale istotnych dla *good governance*, które nie są obecnie wyeksponowane w dokumentach Szefa Służby Cywilnej, określających standardy prowadzenia polityki kadrowej w urzędzie). Możliwość zaangażowania wyłącznie środków własnych urzędu, które są niewystarczające i nie będą przeznaczane na rozwijanie kompetencji „dodatkowych" istotnych dla *good governance*. Możliwość nadawania przez kierujących danym urzędem niskiego priorytetu dla działań szkoleniowych – w kontekście pozostałych głównych zadań, za które odpowiada dany urząd.	Przeprowadzona dla danego urzędu analiza potencjalnych źródeł finansowania z przeznaczeniem na rozwój kompetencji *good governance* u pracowników. W przypadku ich identyfikacji opracowanie planu ich pozyskania i zaangażowania. Przeprowadzone indywidualne działania szkoleniowe lub doradcze wspierające rozwój kompetencji *good governance* (uzależnione od środków finansowych)

CEL GŁÓWNY **Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance***				
UWARUNKOWANIA	**PROBLEM STRATEGICZNY**	**NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIA**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE I RYZYKA**	**ZAKŁADANE REZULTATY**
Jednostki naukowe, zgodnie ze swoimi dokumentami strategicznymi są otwarte na współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Otwartość na współpracę jest formułowana w sposób ogólny Rozwijanie zakresu współpracy między jednostkami naukowymi a jednostkami administracji publicznej wymaga stworzenia procedur i mechanizmów współpracy obydwu środowisk. **Jednostki naukowe (uczelnie) mają możliwość pozyskiwania środków finansowych z zewnętrznych źródeł finansowania (w tym EFS) na rozwijanie jakości prowadzonej dydaktyki. Może to stanowić istotny obszar współpracy z administracją publiczną (jako potencjalnym pracodawcą dla kształconych kadr) w zakresie wzmacniania kompetencji z zakresu *good governance* u studentów. Możliwość zaangażowania przez uczelnie pracowników administracji publicznej (jako praktyków) w realizację procesu dydaktycznego na uczelniach i zapewnienie im gratyfikacji finansowej może w rezultacie przyczynić się do wzmocnienia kompetencji z zakresu *good governance* wśród samych pracowników administracji publicznej.**	Brak identyfikacji wspólnych obszarów współpracy Ograniczone środki finansowe po stronie administracji publicznej na rozwój kompetencji pracowników wymaga poszukiwania alternatywnych/pośrednich rozwiązań finansowania tego typu działań (jedną z opcji może być nawiązywanie współpracy administracji publicznej z uczelniami w zakresie wspólnej realizacji procesu dydaktycznego na uczelni).	**Ustalenie przy zaangażowaniu dwóch stron (jednostek administracji publicznej i jednostek naukowych) jakie są wspólne obszary działania i możliwości współpracy**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Nabór przedstawicieli środowiska pracowników administracji publicznej oraz naukowców do uczestnictwa w spotkaniach warsztatowych. **Zorganizowanie i przeprowadzenie spotkań warsztatowych (warsztatów asocjacyjnych)** dla reprezentantów administracji publicznej i środowiska naukowego w celu określenia wspólnych obszarów działania (w spotkaniach powinny uczestniczyć osoby zaangażowane w określanie i realizację polityki rozwoju kadr w administracji publicznej. Ze strony uczelni pożądany jest udział osób do których kompetencji należy współpraca jednostki naukowej z otoczeniem zewnętrznym oraz osoby odpowiedzialne za organizację procesu dydaktycznego, w szczególności odpowiedzialne za włączanie w proces dydaktyczny praktyków). Zidentyfikowanie wspólnych obszarów współpracy i potencjalnych mechanizmów jej nawiązywania. Powinno to zostać odzwierciedlone dokumentem podsumowującym rezultaty wypracowane w trakcie warsztatów. **RYZYKA**: Ograniczenia systemowe w nawiązywaniu współpracy w konkretnym zakresie, istotnym z punktu widzenia administracji publicznej i rozwijania zasady *good governance* Potencjalna niechęć przedstawicieli nauki i administracji publicznej do podejmowania działań w ww. zakresie, ze względu na brak wymiernych korzyści z takiej współpracy Nieprawidłowo zidentyfikowane obszary współpracy.	Przeprowadzone spotkania warsztatowe z zaangażowaniem odpowiednich uczestników obu środowisk (administracji publicznej i jednostek naukowych) Opracowany dokument podsumowujący zidentyfikowane wspólne obszary współpracy

Istnienie ogólnej oferty współpracy jednostek naukowych z otoczeniem zewnętrznym Regulacje ustawowe (Prawo o szkolnictwie wyższym) przewiduje możliwość współpracy i zaangażowania pracodawców (w tym administrację publiczną) w przygotowywanie i realizację kierunków studiów. Nie stanowi to jednak wymogu możliwego do wyegzekwowania i realizacja zadań w tym zakresie zależy od „dobrej woli" uczelni. Elementem zachęcającym do tego typu działań mogą być środki UE (np. EFS dedykowany na realizację kompleksowych programów rozwoju uczelni we współpracy z pracodawcami)	Oferta współpracy jednostek naukowych z otoczeniem zewnętrznym (w tym z administracją) zawarta w ich dokumentach strategicznych jest bardzo ogólna i nie odpowiada na konkretne potrzeby administracji publicznej. Przy obecnie istniejących źródłach finansowania, większe możliwości inicjowania współpracy posiadają aktualnie uczelnie. Ze względu na ograniczenia środków finansowych, potencjalna współpraca może w znacznie większym stopniu być realizowana na rzecz przygotowania przyszłych kadr dla administracji publicznej (z wyposażeniem ich w odpowiednie kompetencje z zakresu *good governance*) niż na wzmacnianie kompetencji kadr aktualnie zatrudnionych w administracji publicznej.	**Opracowanie przez jednostki naukowe oferty współpracy z administracją publiczną na podstawie oczekiwań i potrzeb administracji publicznej**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** **Opracowanie oferty jednostek naukowych na podstawie zidentyfikowanych potrzeb administracji publicznej**. Oferta powinna mieć charakter komercyjny i bazować na potencjale naukowym wydziału (możliwość zaangażowania pracowników naukowych do przeprowadzania ekspertyz, doradztwa eksperckiego itd.). Powinna również przewidywać możliwość angażowania za wynagrodzeniem, pracowników (praktyków) z administracji publicznej do realizacji procesu dydaktycznego na uczelni z uwzględnieniem zasad *good governance* oraz możliwość odbywania praktyk i staży studenckich w administracji publicznej (możliwość zaangażowania środków UE – EFS np. do finansowania opiekunów stażystów po stronie pracodawcy przyjmującego na staże). To w sposób pośredni będzie również prowadziło do rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej. Oferta powinna być zatwierdzona przez pracowników jednostki naukowej (wydziału) oraz przez przedstawicieli samorządu studenckiego Stworzenie bazy lub repozytorium opracowanych ofert współpracy dla administracji publicznej **RYZYKA**: Brak chęci zaangażowania jednostek naukowych lub jej pracowników w realizację współpracy z administracją publiczną Brak akceptacji reprezentantów pracowników jednostki naukowej lub samorządu studenckiego dla opracowanej oferty współpracy z administracją publiczną Niewystarczające zachęty/motywacja do udziału w oferowanych formach współpracy z administracją publiczną (**ograniczone możliwości ich finansowania po stronie administracji publicznej**)	Opracowany przez jednostkę naukową (instytut/ wydział) dokument opisujący potencjalny obszar, zakres, formy i warunki współpracy lub wsparcia eksperckiego (skonsultowany i zatwierdzony wewnętrznie przez odpowiednie reprezentatywne gremia) i udostępniony administracji publicznej.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, iż brak współpracy z administracją publiczną były wykazywane na poziomie instytucji naukowych, a nie przez samych pracowników naukowych W niwelowanie potencjalnych barier muszą być zaangażowane władze jednostek naukowych oraz kierownictwo jednostek administracji publicznej.	Istnienie barier systemowych może zaprzepaścić potencjalną współpracę jednostek naukowych i ich pracowników z administracją publiczną, pomimo chęci wykazywanej ze strony samych pracowników jednostek naukowych.	**Identyfikacja barier systemowych, utrudniających bezpośrednią współpracę między jednostkami naukowymi i administracją publiczną i opracowanie rekomendacji w celu ich zniwelowania.**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Konsultacje z władzami jednostek naukowych na temat czynników o charakterze systemowym, które ograniczają ich skłonność do podejmowania lub uniemożliwiają podejmowanie działań z zakresu udzielania wsparcia eksperckiego jednostkom administracji publicznej Konsultacje z kierownictwem jednostek administracji publicznej na temat czynników o charakterze systemowym, które ograniczają ich skłonność do podejmowania lub uniemożliwiają podejmowanie współpracy z jednostkami naukowymi Przeprowadzenie konsultacji „na poziomie decyzyjnym" przedstawicieli obu środowisk, uwzględniających systemowe uwarunkowania współpracy, w tym wspierania zasady *good governance* ma istotny charakter uświadamiający i zwracający uwagę na tą tematykę decydentów. **RYZYKA**: Brak akceptacji i deklaracji podejmowania działań niwelujących zidentyfikowane bariery systemowe utrudniające lub uniemożliwiające współpracę.	Przeprowadzone konsultacje, na temat barier systemowych w zakresie współpracy (z uwzględnieniem tematyki - *good governance)*: ▪ z władzami jednostek naukowych ▪ z kierownictwem jednostek administracji publicznej

Świadomość dotycząca zalet współpracy istnieje, ale bez odpowiedniej legitymizacji działań na poziomie „decyzyjnym" nie ma odpowiednich podstaw do realizacji działań wdrożeniowych.	Brak wystarczającego zaangażowania decydentów odpowiedzialnych za politykę rozwoju zasobów ludzkich w administracji publicznej. Brak formalnie wyrażonej woli i głównych zasad współpracy.	**Zawarcie formalnego porozumienia (np. strategia współpracy) pomiędzy władzami dwóch środowisk, legitymizującego współpracę administracji i uczelni i określającego kierunki współpracy**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Uzyskanie chęci i potwierdzenie woli współpracy decydentów obu środowisk. Usankcjonowanie najważniejszych warunków współpracy w formie dokumentu strategicznego zatwierdzonego formalnie przez obie strony **RYZYKA**: Brak „politycznej" akceptacji do przyjęcia dokumentu strategicznego dotyczącego współpracy Przyjęcie dokumentu strategicznego w ograniczonym zakresie (o charakterze deklaratywnym, bez zobowiązań, niezbędnych upoważnień do podjęcia konkretnych działań wdrożeniowych)	Stworzona i formalnie przyjęta przez obie strony (władze jednostek naukowych i kierownictwo jednostek administracji publicznej) strategia współpracy

Rozwijanie współpracy między jednostkami naukowymi a jednostkami administracji publicznej wymaga stworzenia konkretnych mechanizmów wdrożeniowych i procedur. Ograniczenia finansowe jednostek administracji publicznej wymagają poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania i alternatywnych możliwości zapewniania rozwoju kompetencji *good governance* wśród urzędników **Jednostki naukowe (uczelnie) mają możliwość pozyskiwania środków finansowych z zewnętrznych źródeł finansowania (w tym EFS) na rozwijanie jakości prowadzonej dydaktyki. Może to stanowić istotny obszar współpracy z administracją publiczną (jako potencjalnym pracodawcą dla kształconych kadr) w zakresie wzmacniania kompetencji z zakresu *good governance* u studentów. Możliwość zaangażowania przez uczelnie pracowników administracji publicznej (jako praktyków) w realizację procesu dydaktycznego na uczelniach i zapewnienie im gratyfikacji finansowej może w rezultacie przyczynić się do wzmocnienia kompetencji z zakresu *good governance* wśród samych pracowników administracji publicznej.**	Brak konkretnych mechanizmów/ procedur i oferty współpracy Ograniczone środki finansowe po stronie administracji publicznej na rozwój kompetencji pracowników	**Określenie szczegółowych zasad współpracy urzędników i naukowców (procedury działania), w tym zasad i źródeł finansowania.** **Przeprowadzenie działań wdrożeniowych.**	**ELEMENTY WSPIERAJĄCE:** Powołanie formalnego ciała inicjującego i weryfikującego realizację działań wytyczonych w strategii współpracy np. **Rada programu współpracy** Wyłonienie liderów współpracy z przedstawicieli obu środowisk (administracji publicznej oraz jednostek naukowych) Przeprowadzenie działań informacyjnych w urzędach administracji publicznej dotyczących korzyści płynących ze stosowania zasad *good governance* oraz przedstawiających ofertę współpracy ze strony jednostek naukowych. **Działania wspierające rozwój kompetencji *good governance* obecnych pracowników administracji publicznej:** Modyfikacja (w możliwym obecnie zakresie – ze względu na normy określane przez Szefa Służby Cywilnej) dokumentów związanych z opisem stanowiska, oceną i programem rozwoju urzędnika w kierunku kompetencji związanych z *good governance* Prowadzenie zajęć edukacyjnych / szkoleniowych / analitycznych / wsparcia eksperckiego przez przedstawicieli jednostek naukowych dla pracowników administracji publicznej Stworzenie platformy wymiany doświadczeń w zakresie *good governance* w postaci cyklicznych spotkań i konsultacji, dedykowanej strony internetowej (z możliwością zamieszczania efektów wypracowanych w ramach współpracy)	Powołana i funkcjonująca Rada współpracy Wyłonieni liderzy współpracy po stronie obu środowisk Oferta form współpracy ze strony jednostek naukowych przedstawiona zainteresowanym jednostkom administracji publicznej Zmodyfikowane pod kątem uwzględnienia rozwoju kompetencji *good governance* w danej jednostce administracji publicznej wzory dokumentów wykorzystywanych w HR Liczba pracowników administracji publicznej wspartych działaniami z oferty jednostek naukowych Funkcjonująca platforma wymiany doświadczeń w zakresie *good governance*

			Działania wspierające rozwój kompetencji *good governance* przyszłych pracowników administracji publicznej Wykorzystanie potencjału ABK do współpracy z administracją publiczną na rzecz kształcenia studentów i realizacji programu dydaktycznego na uczelni (inicjowanie współpracy, organizacja staży i praktyk studenckich) Włączanie przedstawicieli administracji publicznej w tworzenie programu studiów (z naciskiem na *good governance*) Włączanie przedstawicieli administracji publicznej w realizację praktycznych zajęć dydaktycznych (z naciskiem na *good governance*) **RYZYKA**: Brak zainteresowania ze strony pracowników urzędów ofertą szkoleniową udostępnioną przez jednostki naukowe Niechęć kadry zarządzającej przed wprowadzaniem nowych kryteriów w dokumentach istotnych z punktu wdrażania zasad *good governance* w system rozwoju zasobów ludzkich w urzędzie. Niski poziom zaangażowania pracowników jednostek naukowych Brak możliwości zapewnienia wystarczających środków finansowych na realizację działań i zapewnienie zachęt do włączenia się we współpracę pracowników zarówno administracji publicznej jak i jednostek naukowych	Liczba kierunków kształcenia na danej uczelni opracowanych / zmodyfikowanych w celu uwzględnienia tematyki *good governance* przy zaangażowaniu przedstawicieli administracji publicznej Liczba pracowników administracji publicznej prowadzących zajęcia praktyczne na danym kierunku studiów Liczba studentów kierunków humanistycznych, uczestniczących w stażach lub praktykach organizowanych w jednostkach administracji publicznej Liczba opiekunów stażystów w jednostkach administracji publicznej otrzymujących dodatek finansowy za opiekę nad stażystami w trakcie stażu.

SYSTEM WDRAŻANIA I EWALUACJI

Warunkiem efektywnego wdrażania *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* jest opracowanie systemu monitorowania i oceny jego realizacji. System ten to narzędzie zarządzania, ułatwiające efektywne planowanie, alokację własnych środków, okresową ocenę i aktualizację zapisów Programu, zgodnie ze zmieniającymi się uwarunkowaniami i zdiagnozowanymi potrzebami.

Podstawowym celem monitoringu jest uzyskanie mierzalnych wyników w osiągnięciu celów Programu. Wymusza to opracowanie wskaźników oceniających wyniki działań podejmowanych na rzecz wsparcia rozwoju instytucjonalnego administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego z wykorzystaniem zasobów lubelskich uczelni wyższych kształcących w kierunkach humanistycznych. Wskaźniki monitoringowe, stanowią podstawę oceny stopnia realizacji *Programu Rozwoju Instytucjonalnego*. W celu ułatwienia procesu wdrażania i monitoringu wprowadzono zestaw podstawowych wskaźników pozwalających skutecznie monitorować postępy jego realizacji.

W ramach realizacji procesu wdrażania i monitoringu powinien zostać powołany **Zespół ds. Monitoringu i Ewaluacji**, który będzie dokonywał cyklicznej oceny realizacji Programu w zakresie przyjętych celów strategicznych i działań oraz osiąganych wskaźników. Zespół ds. Monitoringu i Ewaluacji w wyniku przeprowadzonego postępowania monitorującego powinien przygotować raport. W przypadku stwierdzonych odchyleń od przyjętych celów i kierunków rozwoju, Zespół wskazuje propozycję działań korygujących przyjętych zadań lub wykazuje konieczność ponownej ewaluacji Programu.

Realizacja poszczególnych zadań prowadzona będzie przez delegowanych przedstawicieli Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie oraz uczelni wyższych zaangażowanych w proces tworzenia i wdrażania Programu przy pomocy pracowników odpowiedzialnych za poszczególne zadania w urzędzie i jednostkach

naukowych. Dodatkowo wspólne działania odnoszące się do wdrażania PRI będą obejmowały:

- zbieranie i przekazywanie partnerom informacji o dostępnych źródłach finansowania zewnętrznego na realizację zadań z zakresu *good governance*,
- ścisłą współpracę z jednostkami odpowiedzialnymi za osiąganie założeń Programu,
- inicjowanie i koordynację działań na rzecz rozwijania współpracy w ramach zasad *good governance*,
- informowanie społeczności lokalnej o kierunkach rozwoju zgodnych z zasadami *good governance*, postępach i efektach wdrażania Programu (media, broszury),
- dokonywanie koniecznych modyfikacji Programu i zmian wynikających ze zmieniających się uwarunkowań.

Ocena realizacji PRI powinna być realizowana po zakończeniu realizacji każdego działania poprzez weryfikację osiągnięcia wskaźników przypisanych do każdego z wymienionych działań. Elementami, które powinny zostać poddane szczególnej analizie (mogącymi przynieść najszybszy efekt w zakresie wzmacniania zasady *good governance* w działalności administracji publicznej) będzie weryfikacja faktycznych zmian dokonanych w dokumentach związanych z rozwojem zasobów ludzkich w administracji publicznej (opisów stanowisk, dokumentów związanych z oceną).

Tabela 4. Zestaw wskaźników monitoringowych

CEL STRATEGICZNY 1: **Zwiększenie świadomości i rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania zasad *good governance* w jednostkach administracji publicznej z wykorzystaniem humanistyki**	
WSKAŹNIKI:	☐ Liczba przeprowadzonych diagnoz kompetencyjnych w urzędzie uwzględniających zasady *good governance* ☐ Liczba pracowników administracji publicznej, która została przeszkolona z zasad *good governance* ☐ Liczba wdrożonych dokumentów uwzględniających zasadę *good governance* w urzędzie ☐ Liczba wdrożonych procedur uwzględniających zasadę *good governance* w urzędzie ☐ Liczba zmodyfikowanych opisów stanowisk uwzględniających zasadę *good governance* w urzędzie ☐ Liczba powołanych merytorycznych zespołów ds. zasad *good governance* ☐ Liczba przeprowadzonych kampanii informacyjno-upowszechniających *good governance* ☐ Liczba opisanych i wdrożonych dobrych praktyk *good governance* ☐ Liczba szkoleń specjalistycznych przeprowadzonych dla kadry urzędniczej uwzględniających problematykę *good governance*
CEL STRATEGICZNY 2: **Stworzenie mechanizmów współpracy jednostek administracji publicznej z jednostkami naukowymi i naukowcami na rzecz wzmacniania *good governance*.**	
WSKAŹNIKI:	☐ Liczba opracowanych i wdrożonych ofert współpracy uczelni z administracją publiczną ☐ Liczba powołanych zespołów zadaniowych ds. *good governance* ☐ Liczba kierunków kształcenia na danej uczelni opracowanych/ zmodyfikowanych w celu uwzględnienia tematyki *good governance* przy zaangażowaniu przedstawicieli administracji publicznej ☐ Liczba pracowników administracji publicznej prowadzących zajęcia praktyczne na danym kierunku studiów ☐ Liczba studentów kierunków humanistycznych, uczestniczących w stażach lub praktykach organizowanych w jednostkach administracji publicznej ☐ Liczba opiekunów stażystów w jednostkach administracji publicznej otrzymujących dodatek finansowy za opiekę nad stażystami w trakcie stażu ☐ Liczba ekspertyz opracowanych przez jednostki naukowe na rzecz administracji publicznej dot. „dobrego rządzenia”

Źródło: opracowanie własne

Procedura monitoringu *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* powinna przebiegać według następującego schematu:

1. Powołanie Zespołu ds. Monitorowania i Ewaluacji Programu.
2. Przekazanie pisemnej informacji o rozpoczęciu procedury monitoringu/ewaluacji Programu do komórek organizacyjnych urzędu.
3. Zorganizowanie spotkania członków Zespołu ds. Monitorowania i Ewaluacji PRI.
4. Wypełnienie w poszczególnych komórkach organizacyjnych i przekazanie do Zespołu ds. Monitorowania i Ewaluacji szczegółowego zestawienia osiągniętych wskaźników, rezultatów, itp.
5. Opracowanie projektu raportu monitoringu/raportu ewaluacji zawierającego informacje o osiągniętych wskaźnikach, celach, zadaniach.
6. Zorganizowanie spotkania członków Zespołu ds. Monitoringu i Ewaluacji oraz przedstawicieli poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu celem prezentacji projektu raportu monitoringowego/ewaluacyjnego i zebranie ewentualnych uwag.
7. Zatwierdzenie raportu monitoringowego/ewaluacyjnego ze wskazaniem niezbędnych działań korygujących.

Należy podkreślić, że w proces wdrażania i osiągania rezultatów Programu powinny być zaangażowane jednostki administracji publicznej na poziomie krajowym i wojewódzkim oraz jednostki naukowe zgodnie z poniższym zestawieniem:

Tabela 5. Lista jednostek zaangażowanych w proces wdrażania i osiągania rezultatów Programu.

Jednostki administracji publicznej	*Poziom krajowy:* ☐ *Szef Służby Cywilnej* *Poziom województwa:* ☐ *Urząd Wojewódzki* ☐ *Jednostki rządowej administracji zespolonej w województwie, np.:* ➢ *Kuratorium Oświaty* ➢ *Wojewódzki Konserwator Zabytków* ➢ *Wojewódzki Państwowy Inspektor Sanitarny* ➢ *Wojewódzki Inspektor Farmaceutyczny* ➢ *Wojewódzki Inspektor Ochrony Roślin i Nasiennictwa* ➢ *Wojewódzki Inspektor Nadzoru Budowlanego* ➢ *Wojewódzki Inspektor Nadzoru Geodezyjnego i Kartograficznego* ➢ *Wojewódzki Inspektor Ochrony Środowiska* ➢ *Wojewódzki Inspektor Inspekcji Handlowej* ➢ *Wojewódzki Inspektor Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych* ➢ *Wojewódzki Inspektor Transportu Drogowego* ➢ *Wojewódzki Lekarz Weterynarii*
Jednostki naukowe	☐ *Szkoły wyższe prowadzące kształcenie na kierunkach humanistycznych (publiczne i niepubliczne)*

Źródło: opracowanie własne

Ewaluacja realizacji Programu Rozwoju Instytucjonalnego obejmować będzie okresową ocenę trafności, efektywności, skuteczności, realności ekonomicznej i finansowej oraz jego trwałości w kontekście ustalonych celów. Celem ewaluacji jest przegląd osiągnięć PRI w stosunku do planowanych oczekiwań oraz wykorzystanie doświadczeń płynących z realizacji jego założeń w przyszłości. Ewaluacja PRI będzie obejmowała w szczególności analizę SWOT oraz weryfikację celów i zadań. Zgodnie z definicją Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego powinna ona być realizowana w oparciu o następujące kryteria:

- **Trafności** – adekwatność celów do zidentyfikowanych problemów.
- **Efektywności** – stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów.
- **Skuteczności** – stopień osiągnięcia założonych celów PRI.

- **Wpływu** – skutek, jaki wywiera PRI w szerszym środowisku, oraz jego wkład w rozwój społeczno-gospodarczy.
- **Trwałości** – kontynuacja działań w ramach PRI i osiąganie wyników, ze szczególnym uwzględnieniem czynników rozwojowych wsparcia ze strony polityki, czynników ekonomicznych i finansowych, aspektów społeczno-kulturowych oraz zdolności instytucjonalnych.

Elementami, które powinny zostać poddane szczególnej analizie (mogącymi przynieść najszybszy efekt w zakresie wzmacniania zasad *good governance* w działalności administracji publicznej) będzie weryfikacja faktycznych zmian dokonanych w dokumentach związanych z rozwojem zasobów ludzkich w administracji publicznej (opisów stanowisk, dokumentów związanych z oceną). W zakresie działalności jednostek naukowych, po realizacji Programu należy zwrócić szczególną uwagę na obiektywną ocenę zmian, jakie zaszły w ofercie współpracy jednostek naukowych kierowanej do administracji publicznej.

Informacje na temat postępów we wdrażaniu i ewaluacji PRI powinny być prezentowane powołanemu Komitetowi Sterującemu odpowiedzialnemu za realizację i modyfikowanie założeń *Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, w skład którego wejdą przedstawiciele Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie i jednostek naukowych humanistyki.

Należy zaznaczyć, że istotne znaczenie ma opracowanie takich narzędzi badawczych, które pozwolą w sposób rzetelny przeprowadzić ocenę poziomu współpracy jednostek naukowych humanistyki i administracji publicznej w zakresie przyjętych założeń Programu Rozwoju Instytucjonalnego. Opracowanie zestawu kryteriów do oceny efektów PRI będzie miało kluczowe znaczenie w określeniu dodatkowych mierzalnych wskaźników i zmian jakościowych, które będą wynikiem wdrażania jego celów i działań.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Głównymi źródłami finansowania zaplanowanych zadań w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego będą zewnętrzne środki pozyskiwane z dostępnych programów. Realizacja jego założeń, wymaga pozyskiwania środków finansowych z wielu źródeł. Oprócz środków własnych będących w dyspozycji administracji publicznej, wśród potencjalnych źródeł finansowania działań przewidzianych w Programie można wymienić:

- **Fundusze Norweskie i Europejskiego Obszaru Gospodarczego**

W ramach III edycji Funduszy Norweskich i EOG do Polski trafi około 810 mln euro. Umowy międzyrządowe (Memorandum of Understanding – MoU) dające podstawę do uruchomienia tych Funduszy na lata 2014-2021 zostały zawarte 20 grudnia 2017 r. Jednym z obszarów, na który można będzie przeznaczać środki jest *Rozwój lokalny*. Do wykorzystania w tym obszarze będzie 100 mln euro wkładu z Funduszy Norweskich i EOG. Zgodnie z MoU obszar ten będzie obejmował takie tematy jak: Rozwój lokalny i redukcja ubóstwa, ***good governance (Dobre rządzenie)***, Instytucje odpowiedzialne, Transparentność. W obszarach tych MoU zakłada systemowe podejście do m.in. reformy administracji i wsparcia lokalnej administracji.

Zasady wdrażania III edycji Funduszy Norweskich i EOG są obecnie w przygotowaniu. Za ich opracowanie odpowiada Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (Departament Programów Pomocowych). Od wyników tych prac będzie uzależniona możliwość wykorzystania środków na wsparcie *good governance*.

Szczegółowe informacje dostępne na:

- https://eeagrants.org/Where-we-work/Poland
- http://www.eog.gov.pl/strony/wiadomosci/inauguracja-iii-edycji-funduszy-norweskich-i-eog/

Europejski Fundusz Społeczny

W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) możliwe jest uzyskanie dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i realizowanie przez uczelnie kompleksowych programów rozwoju. Na lata 2014-2020 na ten cel dostępne jest ponad 1 mld euro z EFS. Środki te skierowane są na poprawę jakości dydaktyki realizowanej na uczelniach. Duży nacisk jest położony na współpracę uczelni z pracodawcami. W kontekście realizacji niniejszego programu istotne znaczenie ma możliwość ukierunkowania projektu uczelni, który byłby finansowany z EFS, na współpracę z administracją publiczną. Możliwe jest organizowanie programów stażowych dla studentów, programów rozwoju kompetencji, opracowywanie i modyfikowanie kierunków kształcenia realizowanych na uczelniach. Projekty mogą również przewidywać komponenty związane z doskonaleniem kadry dydaktycznej. Te działania mogą być realizowane w ścisłej współpracy z pracodawcami**. Potencjalnym partnerem uczelni może być administracja publiczna, która może uczestniczyć w przygotowywaniu i późniejszej realizacji kierunków studiów, czyli współtworzyć kierunki studiów „na zamówienie”.** Środki EFS mogą być wykorzystane na przygotowywanie przyszłych kadr dla administracji publicznej**.** Realizowane projekty przy aktywnej współpracy z administracją publiczną mogą przynosić dodatkowy efekt w postaci nawiązywania i utrwalania współpracy obydwu środowisk.

Konkursy dla uczelni w PO WER ogłaszane są przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Szczegółowe informacje i dane kontaktowe dostępne są na stronie: http://www.ncbr.gov.pl/fundusze-europejskie/power/aktualnosci/

Przykładem wykorzystaniem EFS na rzecz współpracy szkół wyższych z jednostkami publicznymi jest projekt bezpośrednio realizowany przez MNiSW, skierowany do Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych. Finansowany jest w nim program sześciomiesięcznych praktyk studenckich. Program pozwala nawiązywać współpracę PWSZ z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych. Zostało

to wzmocnione na poziomie politycznym dzięki zawarciu listu intencyjnego w 2017 r. pomiędzy Ministrem Rozwoju i Finansów, Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych oraz Konferencją Publicznych Rektorów Szkół Zawodowych. Szczegóły są dostępne na stronie: http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/mnisw-przeznacza-20-mln-zl-dla-praktykantow.html

- **Środki własne podmiotów zaangażowanych**

Środki własne będące w dyspozycji administracji publicznej, jak i jednostek naukowych mogą być przeznaczane na wzmacnianie współpracy pomiędzy tymi podmiotami. Administracja publiczna na potrzeby realizacji swoich zadań statutowych może finansować działania o charakterze eksperckim i doradczym. Wykonawcami usług w tym zakresie mogą być jednostki naukowe.

W przypadku jednostek naukowych, zgodnie z projektem reformy szkolnictwa wyższego (*projekt ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce wpłynął do prac legislacyjnych w Sejmie 5 kwietnia 2018 r.)* dodatkowe możliwości finansowania mogą pojawić się w ramach nowych inicjatyw ogłaszanych przez Ministra ds. szkolnictwa wyższego. Projekt ustawy przewiduje możliwość ogłaszania cyklicznych konkursów takich jak: „Regionalna inicjatywa doskonałości" czy „Dydaktyczna inicjatywa doskonałości".

Celem pierwszej z nich („Regionalna inicjatywa doskonałości") ma być wzmacnianie i rozwój działalności naukowej uczelni w ramach określonej dyscypliny naukowej danej uczelni. W konkursach dla uczelni organizowanych przez MNiSW wskazywane będą dyscypliny lub grupy dyscyplin. W każdej z dyscyplin lub grypy dyscyplin będzie mogła zostać wyłoniona jedna uczelnia, która złożyła najlepszy wniosek. Wygrana w konkursie zapewni uczelni zwiększenie przez okres 4 lat subwencji, do wysokości odpowiadającej 2% subwencji z roku ogłoszenia konkursu w ramach programu, przypadającej na każdą dyscyplinę, której plan rozwoju został pozytywnie zaopiniowany przez zespół ekspertów – przeznaczonej na realizację tego planu.

Celem kolejnej inicjatywy („Dydaktyczna inicjatywa doskonałości") będzie wsparcie publicznych uczelni zawodowych w doskonaleniu jakości kształcenia. W przypadku tej inicjatywy uczelnie zawodowe, które będą uzyskiwały najlepsze wyniki efektywności w zakresie losów zawodowych ich absolwentów oraz uzyskujące najlepsze rezultaty w ocenie jakości kształcenia będą mogły liczyć na premię finansową przyznawaną przez MNiSW. Komunikat w tym zakresie będzie publikowany co roku. Powyższe inicjatywy dają dodatkowe możliwości dla uczelni kształcących na kierunkach humanistycznych do realizacji działań zwiększających jakość działalności naukowej i dydaktycznej. Działania te mogą zostać ukierunkowane na współpracę jednostek naukowych z administracją publiczną.

- **Środki budżetowe będące w dyspozycji właściwych ministrów** (np. programy/konkursy dedykowane, takie jak program DIALOG finansowany przez MNiSW).

Program DIALOG obejmuje dofinansowanie działań w obszarach: „Doskonałość naukowa", „Nauka dla innowacyjności", „Humanistyka dla rozwoju". Jego celem jest wsparcie działań służących budowaniu współpracy i trwałych relacji między podmiotami działającymi w obszarze nauki a podmiotami działającymi w sferze społeczno-gospodarczej. Program jest ukierunkowany na wspieranie działań zmierzających do: implementacji rozwiązań prowadzących do podwyższania jakości i konkurencyjności prowadzonych badań naukowych, w tym związanych z umiędzynarodowieniem, efektywną ewaluacją podejmowanych działań, wzmacnianiem kadry naukowo-dydaktycznej, pobudzenia innowacyjności oraz stworzenia mechanizmów współpracy między nauką a gospodarką, wzmocnienia potencjału oraz stymulowania rozwoju nauk humanistycznych i społecznych. Program dopuszcza szerokie spektrum wnioskodawców planujących działania służące budowaniu współpracy i trwałych relacji między podmiotami działającymi w obszarze nauki a podmiotami działającymi w sferze społeczno-gospodarczej. Szczegóły są dostępne na stronie: https://www.gov.pl/web/nauka/dialog

MODEL INTEGRALNEJ WSPÓŁPRACY HUMANISTYKI Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ NA RZECZ REALIZACJI KONCEPCJI GOOD GOVERNANCE (IWHAP-GG)

W ramach projektu „*Nowoczesna administracja na rzecz rozwoju społecznego i gospodarczego w województwie lubelskim*" finansowanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Programu DIALOG opracowany został kompleksowy **Model Integralnej Współpracy Humanistyki z Administracją Publiczną na rzecz realizacji koncepcji *good governance*** (IWHAP-GG). Jego elementami składowymi jest 10 szczegółowych modeli współpracy w zakresie realizowanych zadań praktyczno-badawczych odnoszących się do priorytetowych obszarów współpracy jednostek naukowych i administracji publicznej. Modele mają wymiar praktyczny, gdyż odnoszą się do konkretnych problemów i obszarów wymagających wsparcia na przykładzie Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego. Głównym celem opracowania modelu jest wzmocnienie potencjału instytucji administracji publicznej w województwie lubelskim na rzecz realizacji *good governance* z zakresu: edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa. Cele szczegółowe obejmowały:

- zidentyfikowanie i szczegółowe rozpoznanie potencjału jednostek naukowych w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej na rzecz realizacji *good governance*;
- zidentyfikowanie i szczegółowe rozpoznanie potencjału naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej na rzecz realizacji *good governance*. Zadaniem modelu współpracy jest przedstawienie optymalnych rozwiązań możliwych do zastosowania w praktyce.

Na ich podstawie sformułowano 10 zadań praktyczno-badawczych:

1. Opracowanie modelu doskonalenia kompetencji społecznych: intepersonalnych i informacyjnych pracowników LUW na rzecz *good governance*.
2. Opracowanie modelu współpracy Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego i instytucji medialnych na rzecz doskonalenia kompetencji i umiejętności w zakresie kultury formułowania przekazu.
3. Opracowanie modelu podnoszenia wiedzy i kształtowania postaw na rzecz realizacji *good governance* w zakresie zadań administracji publicznej na przykładzie Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego.
4. Opracowanie modelu doskonalenia procesu jakości kształcenia na wybranych kierunkach humanistycznych pod kątem potrzeb administracji publicznej w zakresie aktualizacji wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników administracji publicznej.
5. Opracowanie modelu doskonalenia kompetencji merytorycznych i praktycznych w zakresie identyfikowania, analizowania i eliminowania problemów społecznych z wykorzystaniem potencjału administracji rządowej i środowiska naukowego.
6. Opracowanie modelu rozwiązywanie problemów społecznych związanych z realizacją zadań urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*.
7. Opracowanie modelu rozwiązywania głównych problemów komunikacyjnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w świetle realizacji zasad *good governance*
8. Opracowanie koncepcji modelu rozwiązywania głównych problemów z dziedziny etyki zawodowej obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*.
9. Opracowanie modelu rozwiązywania głównych problemów decyzyjnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*.
10. Kształtowanie kultury organizacyjnej w urzędach administracji publicznej.

Poszczególnym zespołom ekspertów przypisane zostały zidentyfikowane zadania praktyczno-badawcze. Następnie, eksperci dokonali analizy stanu obecnego, przeprowadzili badania i opracowali modele, które umożliwiają realizację sformułowanych zadań. 6 zadań praktyczno-badawczych zostało opracowanych na podstawie analiz i badań przeprowadzonych w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie. Kolejne cztery w administracji samorządowej w Chełmie.

Zaproponowany *Model Integralnej Współpracy Humanistyki z Administracją Publiczną w zakresie realizacji good governance (IWHAP-GG)* pokazuje konkretne rozwiązania i narzędzia do rozwijania współpracy administracji publicznej ze środowiskiem naukowym humanistyki, podnoszenia wiedzy decydentów z zakresu realizacji procesu decyzyjnego w kontekście koncepcji *good governance* oraz postępowania administracyjnego (w odniesieniu do najnowszych zmian prawnych i orzecznictwa sądów administracyjnych), a także różnych aspektów komunikacji instytucjonalnej, kompetencji społecznych, podnoszenia wiedzy i kształtowania postaw na rzecz *good governance,* etyki zawodowej, polityki informacyjnej. Istotnym efektem przygotowanych modeli jest opracowanie założeń programowych do szkoleń i warsztatów z zakresu *good governance* oraz modelowego programu kształcenia dla kierunku *good governance w administracji rządowej*, jako studia podyplomowe, dedykowane pracownikom administracji rządowej, którzy zamierzają podnieść swoje kwalifikacje w kontekście doskonalenia kompetencji zawodowych, rozwoju ścieżki kariery zawodowej czy awansu służbowego z uwzględnieniem zasad *good governance*. **Stąd niezbędne jest tworzenie gremiów eksperckich i doradczych przy stanowiskach kierowniczych w urzędach administracji publicznej.** Program uwzględnia nie tylko zdiagnozowane potrzeby administracji, ale **odpowiada** także na **wyzwania zmieniającego się rynku pracy**. Przede wszystkim jednak, zwiększa szanse na **dostosowywanie** się administracji państwowej do zmieniającego się w znacznym tempie **otoczenia** instytucji. Wydaje się być spójny z oczekiwaniami

artykułowanymi przez instytucje UE i państwowe, a dotyczącymi zmiany modelu organizacji, w tym procesu zarządzania organizacją, wprowadzeniem nowoczesnych standardów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, poprawy jakości poprzez m.in. podniesienie wskaźników efektywności oraz zwiększeniem partycypacji z organizacjami pozarządowymi.

W ramach projektu **opracowano kilka modułów szkoleniowych** uwzględniających potrzebę podnoszenia kompetencji pracowniczych dla podniesienia jakości funkcjonowania Urzędu z uwzględnieniem *good governance*. Proponowany program szkoleń powinien składać się z pięciu uzupełniających się i stanowiących zwartą całość modułów (otwartość, partycypacja, odpowiedzialność, skuteczność i efektywność, spójność), dla których treści programowe powinny dotyczyć trzech poziomów – podnoszenia świadomości, kształtowania postaw, zdobywania wiedzy oraz kształtowania kompetencji zawodowych. Zalecane moduły szkoleniowe to m.in: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie efektywnością, zarządzanie, organizacją, obsługa klienta. Ponadto, pracownicy administracji wszystkich szczebli nie posiadają dostępu do wiedzy na temat *good governance*, w związku z czym istnieje potrzeba opracowania podręcznika, dedykowanego pracownikom urzędu, dostosowanego do specyfiki administracji rządowej terenowej.

Wszystkie te propozycje to **wartość dodana projektu** uwzględniająca potrzeby nowoczesnej administracji publicznej.

Poniżej zaprezentowano **skrócony opis poszczególnych modeli** w ujęciu praktycznym. Każdy z prezentowanych modeli może stać się punktem odniesienia dla jednostek administracji publicznej i sektora naukowego w ich praktycznych działaniach. Model, jak każdy schematyczny opis, może być **modyfikowany** w zależności od zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Modele stanowią praktyczny wymiar *Programu Rozwoju Instytucjonalnego* i mogą być wykorzystane jako zbiór „dobrych” rozwiązań.

Model Integralnej Współpracy Humanistyki z Administracją Publiczną w zakresie realizacji ustawowych zadań z uwzględnieniem koncepcji *good governance* (IWHAP-GG)	
Obszar problemowy Modelu	1. Doskonalenie kompetencji społecznych (interpersonalnych i informacyjnych) urzędników administracji publicznej. 2. Współpraca administracji rządowej i instytucji medialnych na rzecz doskonalenia kompetencji i umiejętności w zakresie kultury formułowania przekazu; 3. Podnoszenie wiedzy i kształtowanie postaw na rzecz *good governance* w praktyce urzędniczej. 4. Podnoszenie jakości kształcenia na wybranych kierunkach humanistycznych pod kątem potrzeb administracji publicznej. 5. Podnoszenie kompetencji merytorycznych i praktycznych w zakresie rozwiązywania problemów społecznych oraz etycznych w administracji publicznej.
Cele Modelu	1. Poznanie, opisanie i wyjaśnienie obszarów współpracy pomiędzy humanistyką a administracją publiczną w zakresie realizacji ustawowych zadań z uwzględnieniem koncepcji *good governance*. 2. Doskonalenie pracy urzędnika administracji publicznej z uwzględnieniem zasad *good governance*. 3. Wykorzystanie wiedzy i kompetencji humanistów.
Produkt Modelu	▪ Lista kompetencji społecznych. ▪ Opisy stanowisk uwzględniające kompetencje społeczne. ▪ Propozycje tematów szkoleń dla urzędników. ▪ Program kształcenia przyszłych urzędników. ▪ Przejrzysty sposób komunikowania się. ▪ Etos urzędniczy. ▪ Umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. ▪ Funkcjonowanie zasad *good governance*.
Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy administracji publicznej, zarówno rządowej jak i samorządowej, szczególnie kadra zarządzająca urzędów, jak i uczelni wyższych; ▪ Pracownicy naukowi reprezentujący dziedziny humanistyczne.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Nawiązanie formalnej współpracy biur kadr urzędów z uniwersytetami, a w szczególności z wydziałami nauk humanistycznych i społecznych. ▪ Konsultowanie przez biura kadr programów nowo tworzonych bądź reformowanych kierunków studiów pod kątem zapewniania studentom kompetencji informacyjnych przydatnych do pracy w administracji. ▪ Zapewnianie przez urzędy możliwość odbywania staży i praktyk studenckich w administracji publicznej. ▪ Zgłaszanie przez urzędy tematów badawczych, ważnych z punktu widzenia funkcjonowania administracji – do realizacji w ramach prac magisterskich i doktorskich, z jednoczesnym zapewnieniem badaczom odpowiednich danych. ▪ Umieszczenie kompetencji społecznych w opisach stanowisk pracy oraz w wymaganiach stawianych kandydatom do pracy. ▪ Opracowanie programu szkoleniowego dla urzędników uwzględniającego doskonalenie ich kompetencji zawodowych, opartego na studiach podyplomowych i kursach wąsko tematycznych – do realizacji przez wyższe uczelnie.

Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Środki finansowe. ▪ Analiza stanowisk pracy. ▪ Odpowiednio wybrane grupy pracowników. ▪ Odpowiednia kadra szkoleniowa.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Upowszechnienie w świadomości urzędników konieczności współpracy z humanistyką. ▪ Uświadomienie przedstawicielom humanistyki konieczności współpracy z administracją publiczną. ▪ Kształtowanie kompetencji społecznych i zawodowych urzędników. ▪ Wdrożenie w życie zasad *good governance*. ▪ Kształtowanie etosu urzędnika administracji publicznej. ▪ Zmniejszenie lub wyeliminowanie występowania dysfunkcyjnych i patologicznych zachowań w administracji publicznej. ▪ Wzrost efektywności pracy urzędników.
Proponowane **działania wdrożeniowe** i wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ **Stworzenie bazy ekspertów**, czyli tzw. listy z nazwiskami konkretnych osób reprezentujących określone specjalności w naukach humanistycznych, którzy stale będą współpracować z daną jednostką administracyjną. ▪ **Utworzenie** przy Wojewodzie „ciała stałego" do współpracy humanistyki z administracją publiczną **tzw. Radę Współpracy.** ▪ **Tworzenie odpowiednich baz danych/baz wiedzy** – wiąże się z odpowiednim zarządzaniem wiedzą – **wskaźnik**: liczba powstałych baz danych/wiedzy. ▪ **Nawiązanie trwałej współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym – wskaźnik:** liczba przeprowadzonych konsultacji i wykonanych zadań. ▪ **Stworzenie katalogu kompetencji zawodowych** dla pracowników administracji publicznej z uwzględnieniem tzw. kompetencji społecznych – **wskaźnik**: lista kompetencji społecznych pożądanych na stanowiskach pracowniczych urzędów. ▪ **Utworzenie** studiów podyplomowych **dedykowanych administracji publicznej – wskaźnik:** program kształcenia na kierunku Administrowanie. ▪ **Prowadzenie** odpowiednich **szkoleń** dla urzędników – **wskaźnik**: liczba przeprowadzonych szkoleń i liczba przeszkolonych urzędników.

Model doskonalenia kompetencji interpersonalnych pracowników administracji rządowej na rzecz *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Jakość życia a aktywność/kariera zawodowa. 2. Kompetencje interpersonalne i społeczne a poczucie satysfakcji zawodowej. 3. Wiedza, umiejętności i kompetencje osobiste a sukces zawodowy. 4. Motywacja pracowników.
Cele Modelu	1. Diagnoza czynników wyzwalających indywidualną aktywność zawodową urzędników; 2. Diagnoza kompetencji zawodowych pracowników urzędu.
Produkt Modelu	Model doskonalenia kompetencji interpersonalnych na rzecz *good governance* zawiera propozycje szkoleń, które zebrane zostały w moduły. Model zawiera opis 5 modułów tematycznych. Moduł A. Motywacja zawodowa Moduł B. Komunikacja interpersonalna Moduł C. Budowanie zespołu zawodowego Moduł D. Konflikty interpersonalne i sposoby ich pokonywania Moduł E. Radzenie sobie ze stresem i zapobieganie wypaleniu zawodowemu. Szkolenia mają służyć doskonaleniu konkretnych umiejętności zawodowych: poszczególne grupy zawodowe, mogą wybierać do realizacji. Czas trwania kazdego szkolenia to 6 godzin lekcyjnych (4 zegarowe). Minimalna liczna szkoleń w danym roku kalendarzowym powinna wynosić 2, makymalna 4. Łączny czas szkoleń przedstawionych w opracowanym modelu wynosi 120 godzin. Istnieje możliwość powtarzania, rozszerzania i uzupełniania treści szkolenia przez trenera. Każdy z modułów zawiera propozycje czterech warsztatów tematycznych (łącznie 24 godziny zajęć), zawiarających opis celów i tresci programowych, jakie prowadzący w oparciu o techniki aktywne, treningowe zrealizuje z uczestnikami.
Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy administracji publicznej.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Trening pożądanych umiejętności interpersonalnych i społecznych. ▪ Przekazywanie pracownikom informacji o możliwościach doskonalenia kompetencji interpersonalnych i społecznych na różnych poziomach oraz etapach rozwoju zawodowego. ▪ Kształtowanie umiejętności samopoznania i samooceny w zakresie posiadanych umiejętności interpersonalnych i społecznych. ▪ Kształtowanie aktywnej postawy wobec własnej kariery zawodowej na podstawie wskazania roli umiejętności w życiu jednostki oraz roli pozytywnej motywacji, co do dalszego doskonalenia kompetencji interpersonalnych i społecznych.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Obligatoryjny udział pracowników w szkoleniach. ▪ Szkolenia prowadzone powinny być w formie warsztatowej z użyciem aktywnych metod pracy. ▪ Kompetentni i merytorycznie przygotowani trenerzy. ▪ Monitoring przebiegu szkoleń.

Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Większe zaangażowanie pracowników. ▪ Poprawa relacji międzyludzkich. ▪ Umiejętność rozwiązywania konfliktów. ▪ Umiejętność radzenia sobie ze stresem. ▪ Umiejętność pracy w zespole.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Stopień zaangażowania pracowników. ▪ Ocena kompetencji pracowników za pomocą kwestionariusza NEO-FFI. ▪ Liczba przeprowadzonych ocen. ▪ Liczba przeszkolonych pracowników administracji publicznej z poszczególnych modułów.

Model doskonalenia kompetencji informacyjnych pracowników Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego na rzecz *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Kompetencje informacyjne pracowników administracji publicznej. 2. Zdobywanie i wykorzystywanie informacji przez pracowników. 3. Proces uczenia się przez całe życie („Lifelong Learning"). 4. Tworzenie i wykorzystanie cyfrowej infrastruktury informacyjnej przez administrację publiczną.
Cele Modelu	1. Rozwój kompetencji informacyjnych. 2. Tworzenie i modyfikowanie kierunków studiów przy współpracy z urzędami. 3. Tworzenie programów szkoleniowych dla pracowników.
Produkt Modelu	▪ Sformułowany katalog kompetencji informacyjnych. ▪ Określone wymogi stawiane kandydatom do pracy w administracji publicznej w zakresie kompetencji informacyjnych. ▪ Program kształcenia studentów uwzględniający doskonalenie kompetencji informacyjnych z uwzględnieniem zasad *good governance*. ▪ Program szkoleń służący podnoszeniu kompetencji informacyjnych przez pracowników administracji publicznej. <u>Studia podyplomowe dla urzędników powinny uwzględniać następujące przedmioty:</u> 1. Zarządzanie cyfrowymi zasobami informacji (bezpieczne pozyskiwanie informacji z Internetu, weryfikacja wiarygodności informacji znalezionych w Internecie, tworzenie baz danych, publikowanie cyfrowe, architektura informacji serwisu internetowego) – warsztaty 30 godz. 2. Wizualizacja w pracy urzędnika (analiza i wizualizacja danych statystycznych oraz informacji prawnych, tworzenie poradników dla klientów w formie infografik) – warsztaty 15 godz. 3. Cyfrowe systemy informacyjne w urzędzie (systemy pracy zespołowej – kalendarze zadaniowe, wewnętrzne bazy danych, współredagowanie dokumentów i formularzy; systemy zarządzania treściami w Internecie; systemy do obsługi klientów) – warsztaty 15 godz. 4. Informacja głównym zasobem niematerialnym organizacji – wykład 15 godz.
Grupy docelowe Modelu	▪ Studenci na wydziałach nauk humanistycznych i społecznych. ▪ Urzędy i ich pracownicy. ▪ Kadra kierownicza uczelni i urzędów.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Tworzenie opisów stanowisk pracy oraz wymagań stawianych kandydatom do pracy. ▪ Projektowanie i modyfikowanie kierunków studiów (wyższych i podyplomowych). ▪ Tworzenie programów szkoleniowych dla urzędników.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Współpraca uczelni i administracji publicznej, umożliwiająca wypracowanie odpowiedniego programu kształcenia studentów w zakresie kompetencji informacyjnych z uwzględnieniem zasad *good governance*. ▪ Odpowiednia kadra dydaktyczna w zakresie kompetencji informacyjnych. ▪ Świadomość istoty problemu wśród wyższej kadry zarządzającej. ▪ Odpowiednie wymogi kwalifikacyjne stawiane kandydatom do pracy. ▪ Dostosowany system szkoleń służący podnoszeniu kompetencji informacyjnych urzędników.

Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Nawiązanie formalnej współpracy biur kadr urzędów z uniwersytetami, a w szczególności z wydziałami nauk humanistycznych i społecznych. ▪ Konsultowanie przez biura kadr programów nowo tworzonych bądź reformowanych kierunków studiów pod kątem zapewniania studentom kompetencji informacyjnych przydatnych do pracy w administracji. ▪ Zapewnianie przez urzędy możliwość odbywania staży i praktyk studenckich na stanowiskach wymagających kompetencji informacyjnych. ▪ Zgłaszanie przez urzędy propozycji tematów badawczych z zakresu organizacji i zarządzania informacją oraz kompetencji informacyjnych, ważnych z punktu widzenia funkcjonowania administracji – do realizacji w ramach prac magisterskich i doktorskich, z jednoczesnym zapewnieniem badaczom odpowiednich danych. ▪ Umieszczenie różnorodnych elementów kompetencji informacyjnych w opisach stanowisk pracy oraz w wymaganiach stawianych kandydatom do pracy. ▪ Opracowanie programu szkoleniowego dla urzędników uwzględniającego doskonalenie kompetencji informacyjnych, opartego na studiach podyplomowych i kursach wąsko tematycznych – do realizacji przez wyższe uczelnie. ▪ Poprawa kompetencji informacyjnych, a tym samym zdolności do działania w modelu *good governance*.
Proponowane wskaźniki rezultatów Modelu	▪ Liczba przeszkolonych pracowników administracji publicznej z zakresu kompetencji informacyjnych. ▪ Liczba opracowanych opisów stanowisk uwzględniających kompetencje informacyjne. ▪ Liczba opracowanych programów szkoleniowych dla pracowników.

Model współpracy Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego i instytucji medialnych na rzecz doskonalenia kompetencji i umiejętności w zakresie kultury formułowania przekazu	
Obszar problemowy Modelu	1. Wzajemne relacje pomiędzy przedstawicielami środowiska urzędniczego i dziennikarskiego. 2. Stosowanie zasad otwartości, przejrzystości, odpowiedzialności, współpracy, skuteczności i spójności we wzajemnych relacjach. 3. Realizacja misji i przyjętych wartości. 4. Oczekiwania i wyznaczanie kierunków poprawiania relacji między urzędem i mediami.
Cele Modelu	1. Wypracowanie relacji partnerskich pomiędzy urzędem a mediami z uwzględnieniem obowiązujących standardów. 2. Doskonalenie umiejętności komunikacyjnych: autoprezentacja, poprawne budowanie przekazów werbalnych, poprawna komunikacja niewerbalna. 3. Zaznajomienie ze specyfiką pracy biura prasowego urzędu. 4. Zaznajomienie ze specyfiką pracy dziennikarza.
Produkt Modelu	Model współpracy Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego (LUW) i instytucji medialnych oparty został na zasadzie partnerstwa, przede wszystkim z powodu wzajemnych relacji przedstawicieli tych środowisk wynikających ze wspólnoty interesów, przy zachowaniu standardów współdziałania obowiązujących obie strony. Został zbudowany w oparciu o ogólny model aktu perswazyjnego H. D. Leswella uwzględniający następujące kwestie problemowe: Kto mówi? Co mówi? Za jakim pośrednictwem mówi? Do kogo mówi? Z jakim skutkiem mówi? Dostosowując ten model do konkretnych potrzeb proponuje się wyznaczenie roli: ▪ nadawcy, komunikatora (Kto mówi?) Lubelskiemu Urzędowi Wojewódzkiemu, a właściwie jego pracownikom którzy potencjalnie mogą reprezentować urząd w mediach; ▪ nadawcy pośredniego - przedstawicielom mediów, którzy przygotowują informacje związane z zakresem działalności Urzędu; ▪ kształt przekazu (Co mówi?)– to współpraca między nimi oparta na – *partnerstwie*. Stanowi to najważniejszy element analizy w projekcie. Analiza sposobu budowania komunikatów jest więc diagnozą wzajemnych oczekiwań i wyznaczaniem kierunków poprawiania relacji między Urzędem i mediami w celu wypracowania jak najlepiej skonstruowanych komunikatów. ▪ medium przekazu (Za jakim pośrednictwem się mówi?) - mediom tradycyjnymi społecznościowym – które ze swojej natury wymagają innych środków przekazu. – potencjalnych odbiorców (Do kogo mówimy?), czyli obywateli, ▪ ich oczekiwania (Z jakim skutkiem się mówi?) powiązane są w realizowanym projekcie z zasadami *good governance*.
Grupy docelowe Modelu	▪ Urzędnicy zajmujący się obsługą medialną, komunikacją społeczną. ▪ Dziennikarze. ▪ Kadra kierownicza administracji. ▪ Osoby upoważnione do współpracy z mediami. ▪ Doradcy i pełnomocnicy wojewody.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Doskonalenie umiejętności autoprezentacyjnych. ▪ Kształtowanie prawidłowej kultury języka pisanego i mówionego. ▪ Umiejętność prowadzenia wywiadów, briefing'ów, spotkań. ▪ Prawidłowe kształtowanie wizerunku urzędu. ▪ Prawidłowa komunikacja z otoczeniem społecznym: wewnętrznym i zewnętrznym. ▪ Skuteczne docieranie z informacja poprzez *social media*. ▪ Znajomość zasad i reguł dziennikarskich.

Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Ścisła współpraca urzędu z mediami. ▪ Prowadzenie szkoleń medialnych. ▪ Bieżące kontakty robocze.
Przewidywane **działania wdrożeniowe** i rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Poprawa relacji między Lubelskim Urzędem Wojewódzkim i instytucjami medialnymi w obszarach *good governance*. ▪ Sprawne docieranie do obywateli zgodnie z założeniami *good governance.* ▪ Podniesienie umiejętności występowania przed kamerą - umiejętność formułowania *kontentu* do tego rodzaju nagrań. ▪ Przygotowanie urzędników do wystąpień przed mikrofonem i kamerą. ▪ Znajomość specyfiki pracy z mikrofonem, kamerą i odpowiednie zachowanie się w studiu radiowym czy telewizyjnym. ▪ Przygotowanie uczestników (wojewoda, ekspert z LUW, rzecznik prasowy, pracownik oddziału komunikacji społecznej i mediów) do programu interwencyjnego i programów typu otwartego. ▪ Promowanie eventów, przygotowanie spotkań i ich jeszcze sprawniejsze poprowadzenie. ▪ Przygotowanie wystąpień podczas relacji „live" za pośrednictwem Facebook i Twitter oraz ich sprawne przeprowadzenie. ▪ Przygotowanie i sprawne poprowadzenie śniadań medialnych dla lokalnych dziennikarzy; ▪ Zainteresowanie mediów krajowych sprawą lokalną. ▪ Rozkręcanie spirali zainteresowania, podtrzymywanie i wygaszanie konkretnego wydarzenia.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba przeszkolonych pracowników z obsługi medialnej. ▪ Liczba schematów/procedur określających współpracę pomiędzy urzędem a mediami. ▪ Liczba zamieszczonych informacji w mediach. ▪ Liczba wpisów i like'ow na Facebooku. ▪ Liczba inicjatyw medialnych na rzecz *good governance*.

Model podnoszenia wiedzy i kształtowania postaw na rzecz realizacji *good governance* w zakresie działań i zadań administracji publicznej na przykładzie Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie	
Obszar problemowy Modelu	1. Zasady *good governance*. 2. *good governance* w praktyce urzędniczej. 3. Postawy i świadomość pracowników urzędu w zakresie *good* governance.
Cele Modelu	1. Podniesienie wiedzy pracowników administracji publicznej w zakresie *good governance*. 2. Dostosowanie dokumentów wewnętrznych urzędu do zasad *good governance*. 3. Zmiana postaw i świadomości pracowników w zakresie konieczności stosowania GG w praktyce urzędniczej.
Produkt Modelu	1. Opracowanie programu i przeprowadzenie szkoleń specjalistycznych z wiedzy na temat *good governance* dla wszystkich pracowników LUW w wymiarze 4 godzin. 2. Przeprowadzenie zajęć warsztatowych kształtujących postawy i dobre praktyki dla stosowania zasad *good governance*, wskazane podczas wykonywania obowiązków służbowych. Warsztaty realizowane w modułach: moduł dla kadry zarządzającej oraz moduły: efektywność, skuteczność, partycypacja, spójność, otwartość i odpowiedzialność w wymiarze 4 godzin. 3. Opracowanie katalogu dobrych praktyk wynikających z zasad *good governance.* 4. Opracowanie koncepcji i przygotowanie przewodnika z zasad *good governance* na potrzeby Urzędu. 5. Opracowanie zestawu kryteriów do oceny i skuteczności wynikających z praktycznej realizacji *good governace.* 6. Monitorowanie stosowania dobrych praktyk *good governance* w praktyce Urzędu . 7. Stworzenie narzędzi badawczych, służących ewaluacji stosowania zasad *good governance*.
Grupy docelowe Modelu	▪ Dyrektorzy i kierownicy Urzędu. ▪ Pracownicy urzędu.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Ocena pracownicza jako istotne narzędzie służące rozwojowi pracowników: do zarządzania ludźmi, do budowania relacji i atmosfery współpracy, do kontroli efektów. W związku z niskim poziomem świadomości i wiedzy na temat "dobrego rządzenia", model *good governance* powinien być wdrażany w całej strukturze instytucji publicznej z uwzględnieniem systemu wartości i celów oraz zasobów, także praktyki dotyczącej relacji z otoczeniem zewnętrznym.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Zaangażowanie urzędników. ▪ Kompetentni i przygotowani eksperci. ▪ Czas. ▪ Środki finansowe.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Redefinicja celów organizacyjnych. ▪ Podniesienie jakości funkcjonowania Urzędu. ▪ Udoskonalenie kompetencji pracowników. ▪ Wzrost efektywności i skuteczności w realizowaniu polityk publicznych. ▪ Poprawa wizerunku Urzędu i etosu urzędnika,. ▪ Zmiana kultury organizacyjnej i rozwój etyki zawodowej.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Opracowane programy szkoleniowe i liczba przeprowadzonych szkoleń. ▪ Katalog zasad *good governance.* ▪ Określone narzędzia służące do ewaluacji praktycznego stosowania zasad *good governance*.

Model doskonalenia procesu jakości kształcenia na wybranych kierunkach humanistycznych pod kątem potrzeb administracji publicznej w zakresie aktualizacji wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników administracji publicznej na rzecz *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Rozwój kompetencji zawodowych przyszłych i obecnych pracowników administracji publicznej. 2. Dostosowanie rozwoju i ścieżki kariery pracownika do uwarunkowań zewnętrznych jest jak najbardziej pożądane. 3. Znajomość i funkcjonowanie zasad *good governance* w praktyce urzędniczej.
Cele Modelu	1. Diagnoza i doskonalenie kompetencji zawodowych pracowników administracji rządowej z uwzględnieniem wartości i zasad *good governance*. 2. Określenie luki kompetencyjnej pracowników. 3. Implementacja zasad *good governance* do praktyki administracji rządowej.
Produkt Modelu	1. Diagnoza wstępna. 2. Opracowanie koncepcji programu studiów i programu szkoleń dla urzędników. 3. Wdrożenie opracowanych programów.
Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy administracji publicznej. ▪ Pracownicy uczelni. ▪ Władze uczelni. ▪ Władze urzędu. ▪ Eksperci od grantów i środków UE. ▪ Eksperci ds. szkoleń. ▪ NGO's współpracujące z Urzędem w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. ▪ Studenci-praktykanci.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Opracowanie programu studiów podyplomowych dla kierunku *good governance* w administracji rządowej, jako studia specjalistyczne, eksperckie, dedykowane pracownikom administracji rządowej terenowej, którzy zamierzają podnieść swoje kwalifikacje w kontekście doskonalenia kompetencji zawodowych, przyśpieszenia ścieżki kariery zawodowej czy awansu służbowego (Ramowy Program Studiów Podyplomowych stanowi Załącznik 1 do PRI). ▪ Sporządzenie listy kompetencji zawodowych w odniesieniu do stanowisk oraz zadań i działań. ▪ Sporządzenie listy kompetencji zawodowych w odniesieniu do stanowisk oraz zadań i działań. ▪ Opracowanie tzw. ścieżek karier. ▪ Opracowanie koncepcji Banku Klienta Wiedzy, podmiotu pozyskującego informacje i wiedzę specjalistyczną wykorzystywaną w realizacji ustawowych zadań Urzędu i działającego w ramach Urzędu ▪ Opracowanie koncepcji Banku Ekspertów dysponującego zespołem specjalistów i ekspertów dziedzinowych oraz przeprowadzanie ewaluacji wyników stosowania wiedzy i umiejętności w kontekście podnoszenia kompetencji pracowników.

	▪ Opracowanie koncepcji Banku Wiedzy dla uczelni wyższej, podmiotu dysponującego szerokimi możliwościami gromadzenia, przechowywania, opracowywania i przekazywania danych, informacji i wiedzy, także w formie elektronicznej. ▪ Opracowanie koncepcji Centrum Transferu Wiedzy dla organizacji pozarządowej, podmiotu monitorującego działania Banku Wiedzy, Banku Klienta Wiedzy i Banku Ekspertów oraz działającego dla usprawnienia współpracy między tymi podmiotami w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. ▪ Opracowanie modelowej koncepcji uczenia się, kształtowania umiejętności i podnoszenia kompetencji zgodnie z zasadami *good governance* dla realizacji ustawowych zadań Urzędu. ▪ Opracowanie koncepcji modelowej współpracy w celu doskonalenia kształcenia między LUW a pracownikami naukowymi wydziałów humanistycznych lubelskich uczelni na rzecz *good governance*. ▪ Szkolenia specjalistyczne dla pracowników Urzędu w zakresie efektywnego pozyskiwania danych, informacji i wiedzy oraz ich wykorzystywania w realizacji zadań zawodowych.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Ścisła współpraca urzędu z uczelniami. ▪ Zgoda uczelni na wprowadzenie zmian programowych. ▪ Środki finansowe.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Wzrost wiedzy specjalistycznej. ▪ Rozwój kompetencji zawodowych. ▪ Wzmocnienie kapitału ludzkiego. ▪ Poprawa jakości pracy. ▪ Praktyczna znajomość zasad *good governance*.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba opracowanych „ścieżek karier". ▪ Liczba przeszkolonych pracowników. ▪ Liczba opracowanych diagnoz kompetencyjnych. ▪ Opracowane procedury transferu wiedzy. ▪ Opracowany i wdrożony program studiów na kierunku: administracja.

Model doskonalenia kompetencji merytorycznych i praktycznych w zakresie identyfikowania, analizowania i eliminowania problemów społecznych z wykorzystaniem potencjału administracji rządowej i środowiska naukowego na rzecz *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Polityki publiczne, w tym głównie polityka społeczna. 2. Rozwój umiejętności i kompetencji społecznych pracowników uwzględniających zasady *good governance*. 3. Skuteczność i efektywność pracowników. 4. Relacje wewnętrzne i zewnętrze pracowników.
Cele Modelu	1. Odpowiednia realizacja polityk publicznych, głównie polityki społecznej. 2. Doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników istotnych z punktu widzenia realizacji zadań polityki społecznej. 3. Podniesienie skuteczności działań pracowników administracji publicznej.
Produkt Modelu	▪ Rozwój kompetencji społecznych pracowników. ▪ Program szkoleń merytorycznych dla pracowników zajmujących się polityką społeczną. ▪ Program szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej i rozwiązywania konfliktów oraz zasad *good governance*. ▪ Ewaluacja wyników realizacji zadań ustawowych i programów rządowych, wynikających z polityk publicznych.
Grupy docelowe Modelu	▪ Dyrektorzy i kierownicy Urzędu. ▪ Podlegli im pracownicy, przede wszystkim Wydziału Polityki Społecznej LUW w Lublinie.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Sporządzenie inwentarza umiejętności praktycznych i kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań z zakresu polityki społecznej. ▪ Monitorowanie procesu doskonalenia kompetencji dla realizacji zadań z polityki społecznej. ▪ Szkolenia merytoryczne z zasad *good governnce* profilowane pod kątem potrzeb pracowników realizujących programy rządowe w ramach polityk publicznych. ▪ Szkolenia merytoryczne z zakresu efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych i eliminowania barier w realizacji ustawowych zadań wynikających z polityk publicznych. ▪ Zajęcia warsztatowe dla eliminacji barier w realizacji zadań zawodowych oraz programów rządowych, wynikających z polityk publicznych. ▪ Opracowanie koncepcji Banku Ekspertów, organizacji pozarządowej dysponującej możliwościami i doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń merytorycznych z udziałem specjalistów i ekspertów z dziedziny oraz przeprowadzania ewaluacji wyników stosowania wiedzy i umiejętności w kontekście podnoszenia kompetencji pracowników Wydziału Polityki Społecznej. ▪ Opracowanie narzędzia i przeprowadzanie ewaluacji wyników realizacji zadań ustawowych i programów rządowych, wynikających z polityk publicznych. ▪ Opracowanie koncepcji Banku Ekspertyz, podmiotu gromadzącego dane z realizacji zadań ustawowych i programów rządowych, wynikających z polityk publicznych w celu ich przetwarzania, analizowania i udostępniania, także z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Współpraca z ekspertami. ▪ Środki finansowe. ▪ Odpowiednia świadomość istoty problemu kadry zarządzającej i pracowników urzędu.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Redefinicja celów organizacyjnych Urzędu. ▪ Podniesienie jakości funkcjonowania Urzędu. ▪ Udoskonalenie kompetencji pracowników ▪ Wzrost efektywności i skuteczności w realizowaniu polityk publicznych. ▪ Poprawa wizerunku Urzędu i etosu urzędnika. ▪ Wpływ na kulturę organizacyjna i etykę zawodową.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Program i harmonogram szkoleń merytorycznych dla pracowników dla pracowników. ▪ Program i harmonogram szkoleń dla pracowników z zakresu komunikacji interpersonalnej i rozwiązywania konfliktów oraz zasad *good governance*. ▪ Liczba przeszkolonych pracowników wyżej wymienionym zakresie. ▪ Liczba opisanych dobrych praktyk w zakresie *good governance*. ▪ Opracowane narzędzie ewaluacyjne wyników realizacji zadań ustawowych i programów rządowych, wynikających z polityk publicznych.

Model rozwiązywania problemów społecznych związanych z realizacją zadań urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Kompetencje społeczne pracowników administracji samorządowej. 2. Doskonalenie ich wiedzy. 3. Rozwiązywanie problemów społecznych w organizacji. 4. Poprawa jakości świadczonych usług. 5. Doskonalenie relacji pracownik-klient.
Cele Modelu	1. Ukierunkowanie rozwoju instytucjonalnego administracji publicznej na rozwój kompetencji pracowników publicznych, w formie doskonalenia wiedzy i umiejętności poprzez diagnozowanie i rozwiązywanie problemów socjalnych pojawiających się w pracy administracji samorządowej różnych obszarów życia publicznego. 2. Wypracowanie odpowiednich zasad i metod pracy urzędników, zmierzających do rozwoju danej instytucji, podwyższenia standardów świadczenia usług publicznych względem klienta-obywatela i innych podmiotów w szerszym kontekście także do poprawy jakości pracy urzędu jak i odbiorcy usługi w kontekście realizacji zasad *good governance*.
Produkt Modelu	1. Analiza głównych problemów z dziedziny problemów socjalnych obecnych w danym środowisku jak i podejścia do nich przez urzędników. 2. Działania edukacyjne i analityczne: ▪ cykl wykładów informacyjnych i warsztatów dotyczących pojęcia *good governance*, zasadności wdrażania zasad koncepcji do instytucji administracji samorządowej oraz ukazanie efektów jej wdrażania i rozwijania w szczególności w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego regionów oraz poprawy jakości świadczonych usług ▪ interdyscyplinarne warsztaty asocjacyjne prowadzone metodą seminaryjną obejmującą luki kompetencyjne, zdiagnozowane podczas badań w obszarze problemów socjalnych, ▪ wykłady i warsztaty dotyczące systemu zapewniania jakości pracy administracji publicznej, ▪ warsztaty dotyczące tematyki polityki publicznej, sytuacji demograficznej w mieście powiecie, województwie i kraju w kontekście polityki senioralnej, ▪ warsztaty i wykłady dotyczące problemów społecznych w środowisku szkolnym ze szczególnym uwzględnieniem problematyki edukacyjno-wychowawczej oraz możliwości działań administracji publicznej w tym obszarze, ▪ warsztaty i wykłady uwzględniające problematykę polityk społecznych, ▪ warsztaty dotyczące patologii społecznych i problemów demograficzno-społecznych, ▪ przeprowadzenie wywiadów i konsultacji z pracownikami administracji samorządowej (uczestnikami zajęć) na temat funkcjonowania zasad *good governance* w badanych jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji przez decydentów tychże jednostek procesów decyzyjnych w kontekście zasad *dobrego rządzenia* z uwzględnieniem problemów społecznych. 3. Działania doskonalące w zakresie rozwiązywania problemów socjalnych obecnych w pracy administracji publicznej oraz sposoby ugruntowania zasad *good governance*.

Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników samorządowych województwa lubelskiego.
Praktyczne zastosowanie Modelu	▪ Praktyczna forma realizacji modelu może zostać podzielona na trzy etapy: pierwszy związany z diagnozą; drugi związany z działaniami edukacyjnymi i analitycznymi; trzeci związany z doskonaleniem oraz ugruntowaniem zasad etyki zawodowej oraz zasad *good governance*
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Odpowiednio dobrane grupy szkoleniowe. ▪ Środki finansowe. ▪ Kompetentni i doświadczeni eksperci/trenerzy.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Poprawa wizerunku w otoczeniu zarówno administracji publicznej, jak również naukowców w obszarze humanistyki ▪ Rozwój kompetencji integralnych wykorzystywanych w pracy urzędnika samorządowego. ▪ Wdrożenie przez instytucje administracji publicznej elementy *good governance*. ▪ Zwiększenie efektywności działań administracji publicznej dzięki wypracowanej metodzie rozpoznawania problemów socjalnych w regionie. ▪ Zwiększenie potencjału administracji oraz poprawa jej zdolności do zapewniania wysokiej jakości usług publicznych. ▪ Wzmocnienie potencjału instytucjonalnego urzędu samorządu w aspekcie realizacji zasad *good governance*. ▪ Wspieranie rozwoju zawodowego, kompetencji interpersonalnych – szczególnie istotnych z punktu widzenia zasad dobrego rządzenia. ▪ Wykreowanie nowego modelu współdziałania administracji i naukowców humanistów w aspekcie drożenia zasad *good governance*. ▪ Opracowanie modelu rozwiązywania głównych problemów socjalnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*; ▪ Zwrócenie uwagi respondentów na istotę oraz zalety koncepcji *good governance*, zarówno w zakresie jakości zarządzania w jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji procesów decyzyjnych, jak i w aspekcie społecznym i gospodarczym. ▪ Dokonanie identyfikacji podstawowych problemów decyzyjnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*. ▪ Zwiększenie wiedzy urzędników w zakresie koncepcji *good governance* oraz podstawowych regulacji prawnych dotyczących pracy urzędnika administracji publicznej w obszarze problemów społecznych.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba przeprowadzonych szkoleń z zakresu polityk publicznych. ▪ Liczba przeszkolonych pracowników administracji publicznej z zakresu polityk publicznych z uwzględnieniem zakresu *good governance*. ▪ Wzrost wiedzy pracowników w zakresie polityk publicznych w kontekście zasad *good governance*. ▪ Opracowany model rozwiązywania głównych problemów socjalnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*

Model rozwiązywania głównych problemów komunikacyjnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w świetle realizacji zasad *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Umiejętności interpersonalne urzędników 2. Zapobieganie sytuacjom kryzysowym w pracy urzędnika, 3. Reagowanie i komunikacja w sytuacjach kryzysowych.
Cele Modelu	1. Stworzenie takich form działalności przy realizacji, których nastąpi spotkanie urzędników administracji publicznej i pracowników naukowo-dydaktycznych, 2. Wypracowania modelu skutecznej komunikacji oraz reagowania w sytuacjach kryzysowych.
Produkt Modelu	1. Diagnoza wstępna – analiza głównych problemów z dziedziny komunikacyjnej obecnych w danym środowisku. 2. Działania edukacyjne i analityczne: ▪ zajęcia z wykorzystaniem metody tutoringu, której głównym celem jest rozwijanie indywidualnego potencjału człowieka (wzmocnienie jego mocnych stron i samoakceptacji, powstrzymanie ruminacji oraz negatywnego nastawienia), a także motywowanie go na drodze do samodzielnej pracy nad wybranymi aspektami swego życia i działalności, ▪ zajęcia (warsztaty) z arteterapii (czyli terapii przez sztukę), dzięki którym uczestnicy mogą nauczyć się korzystać z technik koncentracji i zapamiętywania oraz efektywnego relaksu i treningu regulowania stresu, ▪ zajęcia w grę dramową „Nie na raz, lecz na … cztery!" w odniesieniu do schematu komunikacji wg F. Schulza von Thuna, potocznie zwanego „czworokątem"/„kwadratem" lub „czterowymiarowym mówieniem". 3. Działania doskonalące umiejętności komunikacyjne urzędnika administracji publicznej oraz sposoby ugruntowania zasad *good governance*.
Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy administracji publicznej, głównie pracownicy samorządowi województwa lubelskiego.
Praktyczne zastosowanie Modelu	Zastosowanie *metody dramy*, która umożliwia przełamanie stereotypów i mylnych wyobrażeń, schematów myślenia i reagowania w sytuacji kryzysowej, jak też stanowi okazję do stworzenia trwałych relacji emocjonalnych między współpracownikami.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Odpowiednio dobrane grupy pracowników. ▪ Kompetentni, doświadczeni o wysokim morale eksperci/trenerzy. ▪ Środki finansowe. ▪ Odpowiedni czas i miejsce szkoleń.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Zmiana dotychczasowej perspektywy postrzegania problemu czy sytuacji. ▪ Poznanie zasad skutecznej komunikacji w aspekcie zastosowania reguł i praktyk obecnych w ramach *good governance*. ▪ Poznanie stylów komunikowania się społecznego (rozpoznać własny oraz innych osób w grupie). ▪ Zdobycie wiedzy i umiejętności dotyczących unikania błędów i barier komunikacyjnych oraz zasad tworzenia (i podtrzymywania) pozytywnych relacji w pracy z wykorzystaniem zasadach *good governance*.

	▪ Poznanie swoich schematów myślenia, dokonanie samopoznania oraz ocena relacji z innymi. ▪ Poznanie dynamiki konfliktów interpersonalnych, a poprzez uczestnictwo w poszczególnych sekwencjach zdarzeń doświadczenie, jakie znaczenie niosą zniekształcenia postrzegania w symulowanych konfliktach. ▪ Zdiagnozowanie sytuacji kryzysowych, przewidywać dalekosiężne konsekwencje podjętych działań i ewentualnych scenariuszy zakończenia danej historii, a w efekcie – opracować planu przeciwdziałania kryzysowego celem doskonalenia działania urzędu samorządowego w świetle zasad *good governance*. ▪ Kształtowanie kompetencji komunikacyjnych, interpersonalnych i społecznych oraz trening inteligencji emocjonalnej.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba przeprowadzonych szkoleń. ▪ Zwiększenie kompetencji pracowniczych. ▪ Harmonogram szkoleń tutoringowych. ▪ Liczba odbytych spotkań tutoringowych. ▪ Zwiększenie stopnia współpracy pomiędzy pracownikami i komórkami organizacyjnymi,. ▪ Większa efektywność i skuteczność pracowników.

Model rozwiązywania głównych problemów z dziedziny etyki zawodowej obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governace*	
Obszar problemowy Modelu	1. Kultura moralna urzędników. 2. Etos urzędniczy. 3. Dylematy moralne w pracy urzędniczej.
Cele Modelu	1. Poznanie, opisanie i wyjaśnienie głównych problemów (trudności), jakie pojawiają się wśród urzędników w kontekście etyki zawodowej. 2. Określenie, w jaki sposób problemy te wpływają na praktykę dobrego działania w urzędzie w świetle zasad *good governance*. 3. Doskonalenie pracy urzędnika administracji publicznej w zakresie etyki zawodowej oraz realizacji zasad *good governance*.
Produkt Modelu	1. Systematyczny proces doskonalenia etycznego urzędnika. 2. Budowa etosu urzędniczego. 3. Potrzeba wsparcia doskonalenia zawodowego urzędników przez wiedzę, metody oraz środki analityczne wynikające z przyswojenia i zastosowania wiedzy z dziedziny etyki ogólnej. 4. Budowa atmosfery przyjaznej kulturze moralnej w całym urzędzie. W modelu nakładzie się nacisk na kształtowanie oraz doskonalenie cnót urzędniczych, będących zasadniczym czynnikiem normatywnym w działaniach urzędnika.
Grupy docelowe Modelu	▪ Pracownicy i kadra zarządzająca w administracji publicznej.
Praktyczne zastosowanie Modelu	Praktyczna forma realizacji modelu może zostać podzielona na trzy etapy: 1) związany z diagnozą; 2) związany z działaniami edukacyjnymi i analitycznymi; 3) związany z doskonaleniem oraz ugruntowaniem zasad etyki zawodowej oraz zasad *good governance*. 1. Diagnoza wstępna - przeanalizowanie głównych problemów z dziedziny etyki zawodowej obecnych w danym środowisku. 2. Działania edukacyjne i analityczne: ▪ Cykle wykładów informacyjnych i warsztatowych, dotyczących pojęcia etyki zawodowej urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*, ▪ Cykle warsztatów dotyczące zachowań konfliktowych oraz dobrych praktyk, w których zaangażowania wymaga wiedza i umiejętności z dziedziny etyki zawodowej i moralnej. ▪ Cykle warsztatów poświęconych sposobom rozwiązania problemów obecnych na gruncie etyki zawodowej w świetle realizacji dobra wspólnego raz zasad *good governance* służących usprawnieniu funkcjonowania jednostki ▪ Cykle spotkań seminaryjnych, w których będzie miała miejsca analiza elementów *etosu* urzędnika administracji publicznej pod kątem deficytów, jakie mogą się pojawić, a także wyzwań jakie stawia praca codzienna w urzędzie;

	▪ Cykle indywidualnych wywiadów i konsultacji z pracownikami administracji samorządowej (uczestnikami wykładów i warsztatów, seminariów) na temat funkcjonowania zasad *good governance*, *etosu* dojrzałego urzędniczego, a także etyki zawodowej w badanych jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji przez decydentów tychże jednostek procesów decyzyjnych w kontekście zasad *„dobrego rządzenia".* 3. Działania doskonalące etykę zawodowa urzędnika administracji publicznej oraz sposoby ugruntowania zasad *good governance*.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Świadomość kadry urzędniczej. ▪ Rozpoznanie potrzeb w tym zakresie. ▪ Współpraca środowiska naukowego i urzędniczego.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	▪ Upowszechnienie w świadomości urzędników głównych zasad etyki zawodowej oraz reguł *good governance* ▪ Zwrócenie uwagi na elementy składowe *ethosu* urzędnika administracji samorządowej oraz sposobów jego kształtowania w zależności od miejsca i czasu a także charakteru misji przysługującej danej instytucji. ▪ Większa świadomość rodzajów i przyczyn (okoliczności i źródła) pojawiania się konfliktów moralnych z dziedziny etyki zawodowej w pracy urzędnika do których zaliczyć należy: niejasne reguły awansu zawodowego, które generują konflikty i niewłaściwą formę rywalizacji; brak jasnego systemu nagród i kar; brak karności; brak właściwej atmosfery dyscypliny w pracy; brak przestrzegania zasad etyki zawodowej u przełożonych i podwładnych; zjawisko nepotyzmu, przejawy mobbingu. ▪ Wykazanie i wypracowanie w oparciu o doświadczenia i główne zasady kodeksu etyki zawodowej urzędnika administracji samorządowej.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba przeszkolonych pracowników administracji publicznej z zakresu etyki urzędniczej. ▪ Opracowany kodeks etyczny urzędnika administracji samorządowej. ▪ Wyższy stopień świadomości moralnej urzędników

Model rozwiązywania głównych problemów decyzyjnych obecnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*	
Obszar problemowy Modelu	1. Identyfikacja etapów, sposobów i trudności związanych z procesem decyzyjnym w administracji publicznej. 2. Wykorzystanie zasad *good governance* w procesach decyzyjnych.
Cele Modelu	1. Wypracowanie odpowiednich zasad i metod pracy urzędników zmierzających do rozwoju instytucji (w tym również do poprawy efektywności ekonomicznej). 2. Podwyższenia standardów świadczenia usług publicznych względem obywateli i innych podmiotów, a w konsekwencji także do poprawy wzrostu gospodarczego regionu, będącego rezultatem efektywnie prowadzonej współpracy jednostek administracji publicznej z działającymi lokalnie podmiotami gospodarczymi. 3. Opis i wyjaśnienie a także próba usunięcia czynników wpływających negatywnie na proces decyzyjny realizowany przez uprawnione do tego podmioty w strukturach administracji samorządowej. 4. Wskazanie sposobów rozwiązania zidentyfikowanych problemów decyzyjnych w kontekście zasad *good governance*, co umożliwi udoskonalenie procesów decyzyjnych w badanych instytucjach.
Produkt Modelu	1. Diagnoza wstępna – analiza i opis głównych problemów z dziedziny decyzji podejmowanych przez urzędników, obecnych w danym środowisku. Forma tej działalności wymaga kontaktu bezpośredniego z osobami ze świata nauki (humanistami, ośrodkami naukowymi) celem ustalenia zakresu i rodzaju współpracy. 2. Działania edukacyjne i analityczne: a) cykl wykładów informacyjnych i warsztatów dotyczących pojęcia *good governance*, zasadności wdrażania zasad koncepcji do instytucji administracji samorządowej oraz ukazanie efektów jej wdrażania i rozwijania w szczególności w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego regionów oraz poprawy jakości świadczonych usług, b) warsztaty i wykłady dotyczące zachowań pozawerbalnych w komunikacji urzędowej w relacjach decydent – klient oraz pracownik – przełożony z uwzględnieniem wpływu tychże zachowań na realizację procesu decyzyjnego; c) warsztaty poświęcone perswazji i manipulacji językowej w kontekście systemu decyzyjnego, d) przeprowadzenie indywidualnych wywiadów i konsultacji z pracownikami administracji samorządowej (uczestnikami wykładów i warsztatów) na temat funkcjonowania zasad *good governance* w badanych jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji przez decydentów tychże jednostek procesów decyzyjnych w kontekście zasad *dobrego rządzenia*, e) analiza danych zaczerpniętych z indywidualnych konsultacji oraz wywiadów z pracownikami administracji publicznej. 3. Działania doskonalące etykę zawodowa urzędnika administracji publicznej oraz sposoby ugruntowania zasad *good* governance - sformułowanie wniosków dotyczących podstawowych trudności i barier związanych z wdrażaniem zasad *good governance* w badanych jednostkach administracji samorządowej.

Grupy docelowe Modelu	▪ Kadra zarządzająca i pracownicy administracji publicznej
Praktyczne zastosowanie Modelu	Uzupełnienie wiedzy decydentów z zakresu realizacji procesu decyzyjnego w kontekście koncepcji *good governance* oraz postępowania administracyjnego (w odniesieniu do najnowszych zmian prawnych i orzecznictwa sądów administracyjnych), a także różnych aspektów komunikacji instytucjonalnej mającej wpływ na realizację tegoż procesu. Rozwinięcie kompetencji miękkich oraz umiejętności z zakresu kierowania zespołem, obsługi petenta i budowania z nim relacji, jak również podejmowania decyzji oraz rozpoznawania działań manipulacyjnych.
Uwarunkowania niezbędne do wdrożenia Modelu	▪ Odpowiednie środki finansowe. ▪ Czas. ▪ Kompetentna i doświadczona kadra ekspertów/trenerów.
Przewidywane rezultaty wdrożenia Modelu (zmiany jakościowe)	Najważniejsze spodziewane efekty to: ▪ zwrócenie uwagi respondentów na istotę oraz zalety koncepcji *good governance*, zarówno w zakresie jakości zarządzania w jednostkach administracji samorządowej oraz realizacji procesów decyzyjnych, jak i w aspekcie społecznym i gospodarczym regionu; ▪ dokonanie identyfikacji podstawowych problemów decyzyjnych w pracy urzędnika administracji samorządowej w kontekście realizacji zasad *good governance*, jak m. in.: a) niedostateczne kompetencje merytoryczne lub doświadczenie zawodowe osób decyzyjnych, b) niewystarczająco rozwinięte kompetencje miękkie, uniemożliwiające podejmowanie właściwych decyzji, c) nadmierna hierarchizacja struktury wewnątrzinstytucjonalnej; d) niska współpraca wewnątrzinstytucjonalna pozbawiająca urzędników niższego szczebla udziału w procesach decyzyjnych, e) negatywny wizerunek administracji publicznej w społeczeństwie, f) niespójność aktów prawnych oraz dokumentów regulacyjnych, utrudniająca procesy decyzyjne itp., g) dokonanie identyfikacji efektywności instytucji w oparciu o model HPO SCORES, h) wskazanie kompetencji miękkich niezbędnych w realizacji procesów decyzyjnych przez decydentów, i) zwiększenie wiedzy urzędników w zakresie koncepcji *good governance* oraz podstawowych regulacji prawnych dotyczących pracy urzędnika administracji publicznej, j) zwiększenie wiedzy i umiejętności urzędników w zakresie skutecznej komunikacji pozawerbalnej w relacjach decydent – klient oraz pracownik – przełożony.
Proponowane wskaźniki pomiaru rezultatów Modelu	▪ Liczba przeszkolonych pracowników. ▪ Liczba odbytych indywidualnych rozmów z pracownikami. ▪ Opracowane wnioski. ▪ Liczba przeprowadzonych HP SCORES. ▪ Zwiększenie poziomu wiedzy urzędników w zakresie *good governance.*

PRZEWIDYWANE EFEKTY PROGRAMU

Program Rozwoju Instytucjonalnego ma znaczenie **priorytetowe** w kształtowaniu **nowego podejścia do współpracy** uczelni wyższych i administracji publicznej w oparciu o zasady *good governance*. Grupę docelową PRI stanowią pracownicy administracji publicznej oraz pracownicy naukowi reprezentujący dziedziny humanistyczne. Szczególnie kadra zarządzająca urzędów, jak i uczelni wyższych. Jego zasadniczym rezultatem jest **stymulowanie potencjału jednostek naukowych do kształtowania nowych standardów zarządzania usługami publicznymi poprzez współpracę z instytucjami naukowymi przy wykorzystaniu potencjału humanistyki**. Bezpośrednim efektem PRI będzie:

- doskonalenie i wdrożenie takiego modelu współpracy administracji publicznej i jednostek naukowych humanistyki, aby w perspektywie długofalowej podnieść kompetencje urzędników w zakresie *good governance* i **usprawnić zarządzanie administracją publiczną poprzez stworzenie nowej jakości z wykorzystaniem wiedzy naukowej**.
- stworzenie **nowego modelu współpracy międzysektorowej** między różnymi szczeblami administracji publicznej oraz jednostkami naukowymi i ich pracownikami oraz. Wymaga to opracowania nie tylko założeń merytorycznych tej współpracy, jej aspektów formalnych, ale również powołania zespołów dziedzinowych odpowiedzialnych za przygotowanie i wdrożenie poszczególnych narzędzi w wyznaczonych obszarach współpracy.
- upowszechnienie w świadomości urzędników konieczności współpracy z humanistyką i pokazanie realnych efektów praktycznych tej współpracy. Przedstawiciele jednostek naukowych humanistyki posiadający wiedzę specjalistyczną z zakresu kompetencji społecznych będą w sposób bardzo praktyczny uwzględniać oczekiwania kadry urzędniczej i dostosowywać programy szkoleniowe i doradztwo eksperckie do zakresu zadań administracji publicznej. Jest to wyzwanie, które w sposób zasadniczy

zmieni jakość świadczonych usług **i wymusi wypracowanie wzajemnych relacji** w obszarze kształtowania służby publicznej z zastosowaniem zasad *good governance* z zakresu edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa.

Należy zwrócić uwagę, że założenia Programu Rozwoju Instytucjonalnego bez odpowiedniej legitymizacji działań na poziomie „decyzyjnym" nie mają odpowiednich podstaw do wdrożenia praktycznych rozwiązań. Stąd konieczne jest **promocja i upowszechnianie działań na rzecz *good governance* na poziomie lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim**. Opracowane w ramach PRI działania przyczynią się do implementacji zasad *good governance* do praktyki instytucji publicznych.

WDROŻONY EFEKT PROGRAMU

W toku prac nad szeregiem modeli podnoszenia kompetencji pracowników administracji publicznej w ramach zadań badawczo praktycznych zarówno po stronie naukowców, jak i przedstawicieli administracji publicznej pojawiały się niejednokrotnie sugestie utworzenia kierunku studiów podyplomowych lub studiów o charakterze stacjonarnym. W dyskusjach wskazywano na zidentyfikowaną w ramach programu Dialog potrzebę doskonalenia zdolności administracyjnych instytucji publicznych. Niewątpliwym wyzwaniem, przed którym staje obecnie cała administracja publiczna w Polsce jest usprawnienie jej funkcjonowania poprzez podwyższanie standardów obsługi klienta, wzrost efektywności samej instytucji, w tym też wprowadzania korekt w zakresie skutecznego zarządzania. Jedną z pierwszych odpowiedzi staje się utworzenie kierunku studiów stacjonarnych II stopnia o praktycznym profilu kształcenia na wydziale politologii UMCS pod nazwą „Administracja publiczna". W wyniku prac nad programem rozwoju instytucjonalnego zarekomendowane, jak i przyjęte zostały przedmioty kończące się egzaminem takie jak:

- *governance,*
- *decydowanie w administracji publicznej,*
- *teoria polityk publicznych,*
- *public relations* (zaliczeniowe),
- *psychologia społeczna* (zaliczeniowe),
- *polityki publiczne w praktyce* (przedmiot fakultatywny).

REKOMENDACJE I ZALECENIA

1. Program Rozwoju Instytucjonalnego ma charakter **nowatorski i innowacyjny**, wskazując nowe i praktyczne rozwiązania w zakresie rozwijania współpracy administracji publicznej z uczelniami wyższymi angażując kierunki humanistyczne w zakresie *good governance*. Przygotowanie dokumentu odbywało się z zaangażowaniem przedstawicieli administracji publicznej i jednostek naukowych od etapu badawczo-diagnostycznego, poprzez określenie założeń programowych, aż po opracowanie modeli prezentujących ścieżki współpracy w „miękkich" obszarach rozwijania kompetencji *good governance*. Kompleksowe podejście pozwoliło na wypracowanie modelowych rozwiązań odnoszących się do podnoszenia i rozwoju kompetencji urzędniczych w zakresie *good governance*. Najistotniejszym etapem będzie wdrażanie poszczególnych zadań do praktyki. Będzie to wymagało zbudowania wzajemnych relacji i podejścia partnerskiego zaangażowanych podmiotów.
2. Przedstawiciele nauk humanistycznych są niezbędnym podmiotem w procesie podnoszenia kompetencji pracowników administracji rządowej. Poprzez swoją wiedzę i umiejętności, naukowcy mogą wspierać instytucje administracji w zakresie takich kompetencji jak: komunikacja interpersonalna, kompetencje społeczne, etyka zawodowa, wzmacnianie

umiejętności językowych, public relations. Główną formą rozwijania powyższych kompetencji powinno być **wsparcie ekspercie i doradcze dla urzędów administracji publicznej**, a także różnego rodzaju szkolenia, warsztaty i zajęcia wymagające od osób szkolonych zaangażowania i wykorzystywania poznawanych zagadnień w praktyce. Stąd istotne jest **pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na szkoleniowe projekty partnerskie** z tego zakresu. Będzie to miało istotne znaczenie w procesie kształtowania zasad *good governance* na poziomie współpracy administracja publiczna -jednostka naukowa. Rekomenduje się zmianę kryteriów awansu naukowców humanistów w zależności od działań naukowych na rzecz otoczenia.

W tym obszarze propozycją może być opracowany w ramach zadania badawczo-praktycznego program studiów podyplomowych w szczególny sposób predestynuje naukowców dziedzin humanistyki:

Tabela 6. Proponowany program studiów podyplomowych

Kierunek:* good *governance w administracji państwowej		
Nazwa przedmiotu	**Liczba godzin**	**Semestr**
Teoria organizacji	10	I
Modele zarządzania w administracji	20	I
Good *governance w praktyce administracji państwowej*	20	I
Polityki publiczne	20	I
Zarządzanie jakością w administracji	15	I
Zarządzanie informacją w pracy urzędnika	15	I
Kapitał ludzki w administracji publicznej	15	II
Kompetencje interpersonalne	20	II
Kompetencje menedżerskie	20	II
Komunikacja społeczna i public relations	20	II
Techniki wywierania wpływu społecznego	15	II
Negocjacje i mediacje w administracji publicznej	15	II
Partnerstwo międzysektorowe	20	II
Project Management	20	II
Media relations	15	III
Etyka zawodowa w służbie publicznej	10	III
Służba Cywilna	10	III
Kultura organizacyjna	10	III
Elementy statystyki	15	III
Ochrona danych i informacji niejawnych	10	III
E-administracja	10	III
Seminarium	10	III

Źródło: opracowanie własne

3. Niezbędne jest podjęcie działań na rzecz podnoszenia kwalifikacji pracowników administracji publicznej w kierunku kompetencji *good governace*. Wskazane jest wykorzystanie potencjału naukowego uczelni wyższych kierunków humanistycznych jako wsparcie merytoryczne i eksperckie. Formy współpracy powinny obejmować nie tylko szkolenia, warsztaty i panele tematyczne z zakresu *good governance*, ale również wprowadzać zmiany w programowaniu kierunków kształcenia uczelni wyższych. Regulacje ustawowe (Prawo o szkolnictwie wyższym) przewidują możliwość współpracy i zaangażowania pracodawców (w tym administrację publiczną) w przygotowywanie i realizację kierunków studiów. Stąd nieodzownym czynnikiem było opracowanie **modelowego programu kształcenia** dla kierunku *good governance w administracji rządowej*, jako podyplomowe studia specjalistyczne, dedykowane pracownikom administracji rządowej, którzy zamierzają podnieść swoje kwalifikacje w kontekście doskonalenia kompetencji zawodowych, przyśpieszenia ścieżki kariery zawodowej czy awansu służbowego z uwzględnieniem zasad *good governance*. Istotna jest zmiana systemu kształcenia na kierunku administracja publiczna uwzględniająca przeprowadzone badania i potrzeby w zakresie *good governance*.
4. Należy dążyć do upowszechnienia zasad *good governance* wśród administracji publicznej ze wskazaniem wymiernych korzyści w obszarze kompetencji pracowniczych, zarządzania i podnoszenia jakości wykonywania zadań publicznych. **Istotne jest ukierunkowanie urzędników na klienta zgodnie z zasadami *good governance*.** W celu usprawnienia zarządzania w administracji publicznej należy określić uwarunkowania kultury organizacyjnej jednostek administracji publicznej w odniesieniu do zasad *good governance,* ze szczególnym uwzględnieniem wzorców osobowych, postaw pracowników, etosu urzędnika oraz planowania rozwoju kompetencji pracowników administracji publicznej i zarządzania komunikacją. Przedsięwzięcia podejmowane w tym kierunku

powinny mieć wymiar nie tylko regionalny. Stąd niezbędne są działania informacyjne i kampanie na rzecz upowszechniania zasad *good governance* na poziomie horyzontalnym (włączanie praktyk) i wertykalnym skoncentrowanym wokół decydentów różnych szczebli władz państwowych.

5. Program Rozwoju Instytucjonalnego rekomenduje **uwzględnienie tematyki *good governance* w celach, priorytetach i działaniach programów operacyjnych** w kolejnej perspektywie finansowej UE dla Polski. Jest to czynnik niezbędny do podniesienia jakości zarządzania administracją publiczną w Polsce i tworzenia projektów sieciowych dedykowanych dla uczelni wyższych i kadr urzędniczych, w ramach których powstaną nie tylko projekty badawcze, ale również konkretne przedsięwzięcia innowacyjne wspierające współpracę międzysektorową w zakresie usprawniania usług publicznych. Należy opracować procedury tworzenia partnerstw projektowych odnoszących się do poszczególnych obszarów problemowych w ramach wdrażania zasad *good governance*.
6. Realizacja założeń Programu Rozwoju Instytucjonalnego wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy włączonych w proces jego tworzenia. Należy budować spójny system współpracy oparty na zaprezentowanych zasadach *good governance,* wypracowanych celach, działaniach, który będzie systematycznie monitorowany. Opracowany **MODEL INTEGRALNEJ WSPÓŁPRACY HUMANISTYKI Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ NA RZECZ REALIZACJI KONCEPCJI GOOD GOVERNANCE** daje możliwość rozwijania współpracy długofalowej, a wdrażanie jego elementów stanowi proces, który powinien być zaplanowany i rozłożony w czasie oraz dostosowany do potrzeb oraz oczekiwań administracji publicznej i jednostek naukowych.
7. Rekomenduje się utworzenie przy Wojewodzie „ciała stałego" do współpracy humanistyki z administracją publiczną, w formie dedykowanej rady rozwoju. Istotne znaczenie dla rozwoju współpracy w zakresie *good governance* będzie miało również budowanie i utrzymywanie wzajemnych kontaktów poprzez:
    - panele dyskusyjne,

- warsztaty tematyczne,
- powoływanie doraźnych zespołów doradczo-inicjatywnych do rozwiązywania i realizowania polityk publicznych w oparciu o zasadę *good governance*,
- zadaniowe grupy robocze z udziałem przedstawicieli środowisk naukowych i administracji publicznej powoływane do koordynacji wspólnych przedsięwzięć,
- budowanie relacji między Lubelskim Urzędem Wojewódzkim i instytucjami medialnymi w obszarach *good governance*.

8. W ramach procesu wdrażania Programu Rozwoju Instytucjonalnego we współpracy z jednostkami naukowymi humanistyki, należy uznać za istotne następujące czynniki: świadomość wspólnych obszarów współpracy, stosowanie procedur wewnętrznych, określających pożądane zmiany, zabezpieczanie środków na sfinansowanie kosztów realizacji wspólnych działań, formułowanie oraz stosowanie zasad prowadzenia monitoringu i ewaluacji wspólnych przedsięwzięć, ramy czasowe i zakres odpowiedzialności za poszczególne zadania. Takie **zintegrowane podejście** stanowi szansę na realizację założonych celów PRI.

BIBLIOGRAFIA

Ustawa z dnia 21listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych. Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), M. P. z 2017 r. poz. 260

Strategia Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjające włączeniu społecznemu, KE, Bruksela 2010;

Strategia Rozwoju Kraju 2020, MRR, Warszawa 2012;

Strategia Sprawne Państwo, M. P. z 2013 r. poz. 136;

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku.

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020. Profesjonaliści w Służbie Obywatelom, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2013,

Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015, MRR, Warszawa 2006,

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: regiony, miasta, obszary wiejskie, Monitor Polski, 2011, Nr 36, poz. 423;

Krajowy System Szkolenia Zawodowego. Projekt Phare 2000.

Koncepcja Good Governance – refleksje do dyskusji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, wrzesień 2008;

Koncepcja good governance, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008,

Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., Proctor, R. F. (2006*). Relacje interpersonalne*. Rebis, Poznań.

Ajdukiewicz, K. (2006). *Język i poznanie. Wybór pism z lat 1945–1963*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Alhoff Dieter-W., Alhoff Waltraud, *Retoryka i komunikacja (sztuka przekonywania do własnych racji)*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008.

Antoszkiewicz J., D.(1998). *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*. C.H. Beck, Warszawa.

Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Warszawa 2005.

Argyle M. (1991). *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Argyle, M. (2002). *Umiejętności społeczne*. W: N., J. Mackintosh; A., M. Colman (red.) *Zdolności a procesy uczenia się*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w *Jakość zasobów pracy*, A.Sajkiewicz (red.), Poltex 2004.

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2003.

Babbie E., *Podstawy badań społecznych,* Warszawa 2009.

Bańka A. (2007). Psychologiczne doradztwo karier. Wydawnictwo *Print*-B, Poznań.

Barankiewicz T., *Etyczne standardy administracji publicznej Unii Europejskiej*, w: H. Izdebski, P. Skuczyński, Etyka prawnicza. Stanowiska i perspektyw, Warszawa 2008.

Batorowska, H., *Kultura informacyjna w perspektywie zmian w edukacji*. Warszawa 2009, Wyd. SBP.

Bąk D. (red.), *Etos urzędnika*, Warszawa 2007.

Belbin R. Meredtih K.(2003). *Twoja rola w zespole.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Bishop G.D. (2000). *Psychologia zdrowia*. Astrum, Wrocław.

Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, 2007.

Błahut R. (1994). *Skuteczne negocjacje: techniki, komunikacja interpersonalna, komunikacja niewerbalna, dialogi*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.

Bobryk J. (1995). *Jak tworzyć rozmawiając - skuteczność rozmowy.* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Boć J. (2003). *Administracja publiczna jako organizacja inteligentna*, [w:] J. Boć (red.) *Administracja publiczna*, Wrocław: Kolonia Limited.

Bogucka I., Pietrzykowski T., *Etyka w administracji publicznej*, Warszawa 2008.

Bono de E., *Lateral thinking: Creativity step by step*, Cambrigde University Press, Nowy Jork, 1970.

Borucki Z.(1990). *Samoakceptacja i kompetencje interpersonalne.* W: Biela A.(red.). *Stres w pracy zawodowej.* Wydawnictwo KUL, Lublin.

Bourdieu P., Wacquant L., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa 2001.

Brammer L., M. (1984). *Kontakty służące pomaganiu. Procesy i umiejętności.* PTP, Warszawa.

Briggs, A., Burke P. (2011). *Społeczna historia mediów: od Gutenberga do Internetu*, tłum. J. Jedliński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Buksiński, T. (1991). *Zasady i metody interpretacji tekstów źródłowych*. Poznań–Warszawa: PWN.

Byerly, G. i Brodie, C. S., Information literacy skills models: defining the choices, [w:] B. K. Stripling (Red.), Learning and Libraries in an Information Age: Principles and Practice, Littleton: Libraries Unlimited 1999.

Cardy R.L., Selvarajan T.T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. W: *Business Horizons* 49.

Carew D., Kandarian E., Parisi-Carew E., Stoner J., *High-Performing Organizations: Scores*, Escondido: The Ken Blanchard Companies, 2001;

Carey, J. (2009). *Communication as Culture. Essays on Media and Society*. New York: Routledge.

Chełpa S. (2010). Kierowanie ludźmi i przywództwo. W: Listwan T. (red.). *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa.

Chełpa S., Witkowski T. (1995). *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. WSiP, Warszawa.

Ciborra, C.U., Hanseth O., *From Tools to Gestell. Agendas for Managing Information Infrastructures. "Information Technology & People. Special Issue on Heidegger and Information Technology"*, 1998, nr 11(4).

Ciechowska M., Szymańska M., *Wybrane metody jakościowe w badaniach pedagogicznych*, cz. I, Kraków 2017.

Cieślak Z., *„Etyka urzędnika"*, w: Etyka, deontologia, prawo. Konferencja naukowa „Etyka profesji prawniczych – wyzwania współczesności", Sieniawa, 15–17 listopada 2007 roku (red. P. Steczkowski), Rzeszów 2008.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*(4).

Czarnecki K. (1985). *Rozwój zawodowy*. IWZZ, Warszawa.

Czarnecki K., *Profesjologia,* Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2010.

Davis H. Mark, *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, przeł. J. Kubiak, GWP, Gdańsk 2001.

de Bono E. (1998). *Naucz się myśleć kreatywnie*. PRIMA, Warszawa.

Denzin N. K., *Reinterpretacja metody biograficznej w socjologii: znaczenie a metoda w analizie biograficznej,* [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin., Y.S. Lincoln, t.1, Warszawa 2009.

Diagnoza kompetencji na rzecz good governance w administracji rządowej w województwie lubelskim. Raport z badań, Lublin 2017.

Diagnoza potencjału jednostek naukowych oraz naukowców w obszarze humanistyki do wspierania instytucji administracji publicznej na rzecz realizacji good governance z zakresu: edukacji, kultury, gospodarki i społeczeństwa, cz. II, *Raport końcowy z badania,* Lublin 2017,

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Luksemburg 2014;

Dobrołowicz W. (1994). *Psychika i bariery*. WSiP,Warszawa.

Domachowski, W. (2000). Interakcyjny model funkcjonowania społecznego [Interactive model of social behaving]. W: H. Sęk (red.) *Społeczna psychologia kliniczna* [Social clinical psychology]. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Drucker P. F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dziekańska M.(2010). Czy nasza firma potrzebuje modelu kompetencji? Studium przypadku. W: *Harvard Business Review,* czerwiec 2010.

Eco U., *Jak pisać pracę dyplomową*, Warszawa 2007.

Edwards J., *Metody ewaluacji kursu*, [w:J H. Mizcrek (red- Ewaluacja w szkole, Olsztyn.1997.

Evaluating EU activities. A practical guide for Commission services, European Commission, July 2004;

Fengler J. (2000). *Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Ferens Andrzej, Macek Iwona, red., *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wyd. UMCS, Lublin 1999.

Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Forgues-Savage L., Wong S. (2010). *Competency management in Canada's core public administration*. K.U. Leuven, Public Management Institute.

Frankfort – Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001.

Furterer S., Elshennawy A.K. (2005). Implementaion of TQM and lean SIx Sigma tools in local government: a framework and a case study. W: *Total Quality Management & Business Excellence,* No 16, Vol. 10.

Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Warszawa 2004.

Gawroński, S. (2006). *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.

Gellera J., Zagajewski M., *Kryzys ethosu samorządowca*, Edukacja Humanistyczna 2011, Nr 2.

Gicka A., Tarczyńska M. (1999). *Motywowanie pracowników*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Giorgi A, *Psychologia jako nauka empiryczna uprawiana z ludzkiej perspektywy. Podejście fenomenologiczne*, Białystok 2002.

Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Wyd. Media Rodzina, Warszawa 1997.

Goliński M., *Społeczeństwo informacyjne – problemy definicyjne i problemy pomiaru*, [w:] *Dydaktyka informatyki. Problemy teorii*, Rzeszów 2006, http://www.di.univ.rzeszow.pl/tom%201.pdf.

Górniak J., *Warunki i zakres wprowadzenia audytu efektywnościowego (ewaluacji) w polskiej administracji, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, materiał wewnętrzny wykonany na zlecenie Ministerstwa Finansów, 2008;

GP, *Te kompetencje będą potrzebne na rynku pracy. Już za trzy lata*, World Economic Forum, www.pulshr.pl,

Grey A., *Future of Jobs Report*, Word Economic Forum, Davos 2016, www.weforum.org,

Griffin R., W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Grzesiuk L., Tryjarska B. (1995). *Jak pomagać sobie, rodzinie i innym*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Hajduk E., *Hipoteza w badaniach społecznych. Poradnik dla studentów*, Zielona Góra 2006.

Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Poznań 2005.

Hartley P. (2006). *Komunikowanie interpersonalne*. Astrum, Wrocław.

Helling I. K., *Metoda badań biograficznych,* [w:] *Metoda biograficzna w socjologii*, red. W. J. Włodarek, M. Ziółkowski, Warszawa-Poznań 1990.

Heszen-Niejodek I, Sęk H. (1997) (red.). *Psychologia zdrowia*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Heszen-Niejodek I. (2002) (red.). *Konteksty stresu psychologicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z. (2000) (red). *Człowiek w sytuacji stresu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Hoffman E. (2003). *Ocena psychologiczna pracowników*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Hysa B., Kowalczyk P. (2014). Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej. W: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i zarządzanie* z. 69 Nr kol. 1906.

Hysa B., Rakowska A. (2012). Quality of information and managerial competencies in decision making by management personnel in local government offices. W: *Kwartalnik Naukowy. Organizacja i Zarządzanie,* Nr 2(8), Politechnika Śląska, Gliwice.

Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011,

Jakubowska U., *Czynności badawcze w psychologii i pedagogice. Zarys problematyki*, Bydgoszcz, 1993.

Jaroszyński P., *Etyka dramat życia moralnego*, Warszawa 1993.

Jasiński Z. (2001). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Karlik M., *Diagnoza stanu innowacyjności spółdzielni mieszkaniowej "Makoszowianka" w Zabrzu z wykorzystaniem metody siedmiokąta zarządzania innowacjami*, ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), cyt. za: ibidem, www.researchgate.nret/publication/305270968,

Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014,

Karna W. (2011). *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Katz R. L. (1974). Skill of an effective administrative. W: *Harvard Business Review,* 52(5), 26.

Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., Uczenie się dorosłych - cykl Kolba, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014,

Kijowski D. R. (2010). *Partycypacja obywatelska w samorządowych procesach decyzyjnych - zagadnienia ogólne*, ,,Samorząd Terytorialny", nr 1-2.

Kisilowska M., „Przestrzeń informacyjna*" jako termin informatologiczny*. „Zagadnienia Informacji Naukowej*"* 2011, nr 2.

Kmita, J. (1982). *O kulturze symbolicznej*. Warszawa: Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury.

Kmita, J., Nowak, L. (1968). *Studia nad teoretycznymi podstawami humanistyki*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Knopp Katarzyna, *Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka*, „Studia Psychologica" nr 6, 2005, http://bazhum.muzhp.pl [data dostępu: 15.10.2018].

Koneczny F., *Państwo i prawo w cywilizacji łacińskiej*, Komorów 1997.

Kopmeyer M., R. (1991). *Praktyczne metody osiągania sukcesów*. Bellona, Warszawa.

Kosewski M., *Kiedy urzędnicy naruszają wartości moralne i jak można to ograniczyć*?, „Służba Cywilna" 2000/2001, nr 1.

Kosewski M., *Kiedy urzędnicy naruszają wartości moralne i jak można to ograniczyć*?, „Służba Cywilna" 2000/2001, nr 1.

Kowalewski, J., Piasek, W., red. (2009). *Antropologizowanie humanistyki. Zjawisko – procesy – perspektywy*, Olsztyn: Instytut Filozofii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

Kozielecki J. (1988). *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Kozioł-Nadolna K., *Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku,* w: Historia i powstanie nauk o zarządzaniu, red. nauk. B. Mikuła, Wyd. UEK, Kraków 2012;

Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2004)(red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Kożusznik B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji.* Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

Król-Fijewska Maria, *Trening asertywności*, IPZiT PTP, Warszawa 1992.

Kucharska Beata, *Drama – możliwości i zagrożenia*, [w:] *Współczesne Strategie i Wyzwania Edukacyjne*, red. Mazur P., Sikora D., Lublin 2010, https://depot.ceon.pl [data dostępu: 15.10.2018].

Kulczycki, E. (2011). *Teoretyzowanie komunikacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM.

Kulczycki, E., Wendland, M. (2014). *O kulturalistycznej teorii komunikacji*. „Kultura – Media – Teologia" 16.

Kusiak-Winter R., P*omiar efektywności w administracji publicznej w badaniach komparatystycznych*, Folia Iuridica Wratislaviensis, Vol.1, nr 2, Wrocław 2012

Kvale S., *Interview, Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Białystok 2004.

Kwaśnicki W., *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, w: Obywatele wobec kryzysu. Uśpieni czy innowatorzy, praca zbiorowa pod redakcją W. Misztala, A. Kościańskiego i G. Chimiak, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2015;

Kwiatkowski S. M., Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy, 2016, *www.repozytorium.ukw.edu.pl*, 8.12.2018,

Lasswell, H.D. (1960). *The Structure and Function of Communication in Society*, [w:] W. Schramm (Ed.), *Mass Communications* (2nd ed.). Urbana, IL: University of Illinois Press. pp.117-129.

Leach, E. (2010). *Kultura i komunikowanie*, tłum. M. Buchowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Leary M.(1999). *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Lindeenfield G. (1994). *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym.* Wyd. Ravi, Łódź.

Lis F., J. (1982). *Praca. Chęć czy przymus*? Bellona, Warszawa.

Lisowska A., Ziemiński Ł., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/95-2012_19.pdf (dostęp 21.12.2017)

Listwan T. (red.) (2006). *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Ludwiczyński A. (2008)(red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 1999.

M. Brewiński, Inwestycyjna polityka społeczna oparta na usługach – w kierunku nowego modelu welfare state?, w: Innowacyjna polityka społeczna, red. *M. Brewiński,* A. Karwacki, WSP im. J. Korczaka, Warszawa 2015,

Makowska Aleksandra, *Idea good governance i jej wpływ na obsługę obywatela w urzędzie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 595, 2010, bazhum. muzhp.pl [data dostępu: 15.10.2018].

Makowska Aleksandra, *Idea good governance i jej wpływ na obsługę obywatela w urzędzie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 595, 2010, bazhum. muzhp.pl [data dostępu: 15.10.2018].

Maslow A., H.(1990). *Motywacja a osobowość*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Gliwice 2008.

Matusewicz Cz.(1993). *Konflikty w zespołach uczniowskich.* W: W. Pomykało (red). Encyklopedia pedagogiczna. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Mayntz R., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*,Warszawa, 1985.

Merecz D. (2012) (red.). *Psychospołeczne zagrożenia w środowisku pracy*. Oficyna Wydawnicza IMP, Łódź.

Moore M., Khagram S., *On creating public value*, 2004, https://www.google.com/, (dostęp z 21.11.2018)

Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983

Myślenie lateralne. Idee na przekór schematom, Helion, Gliwice, 2008

Narodowe strategiczne ramy odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, Narodowa Strategia Spójności, MRR, Warszawa 2007;

Narodowe Strategiczne Ramy, MRR, Warszawa 2007:

Nierenberg G .I.(1996). *Sztuka kreatywnego myślenia*. Studio Emka, Warszawa.

Noll, M. (2007). *The Evolution of Media*, Lanham: Rowman & Littlefield.

Nosal Cz. (1993). *Umysł menedżera: problemy, strategie, decyzje*. Wyd. Przecinek, Wrocław.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 2011.

Nowak–Dziemianowicz M., *Doświadczenia rodzinne w narracjach. Interpretacja sensów i znaczeń,* Wrocław 2006.

Nyczaj–Drąg M., *Edukacja dziecka w narracjach rodziców z klasy średniej*, Zielona Góra 2015.

O etyce służb społecznych. Praca zbiorowa (red. W. Kaczyńska), Warszawa 1998

Obuchowski K. (1993). *Człowiek intencjonalny*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Ogińska-Bulik N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje - Zapobieganie*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa.

Okoń-Horodyńska E., *Polityka innowacji w UE: przerost formy nad treścią?*, http://www.pte.pl,

Oniszczenko W. (1998). *Stres to brzmi groźnie*. ŻAK, Warszawa.

Oramus M., *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, Rocznik Administracji Publicznej, 2015 (1),

Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 2005;

Ostaszewski K. (2010). *Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem w administracji publicznej,* [w:] S. Wrzosek, M. Domagała, J. Izdebski, T. Stanisławski (red.). *Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Pańpuch Z., *Arete*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, red. nacz. A. Maryniarczyk, t. 1, Lublin 2000;

Pawłowska A. (2002). *Zasoby informacyjne w administracji publicznej w Polsce – problemy zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.

Pietraś Z. J. (1969). *Decydowanie polityczne*. Warszawa-Kraków: PWN.

Pilch T. (1995). *Agresja i nietolerancja jako mechanizmy zagrożenia ładu społecznego*. W: T. Pilch, I. Lepalczyk (red). Pedagogika społeczna. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Pilch T., T. Bauman., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 2001.

Pilch T., Wujek T., *Metody i techniki badań w pedagogice*, w: *Pedagogika*, red. M. Godlewski, S. Krawcewicz T. Wujek, Warszawa, 1974.

Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.

Pironti, J.P., *Key Elements of a Threat and Vulnerability Management Program*, ISACA 2006, http://iparchitects.com/wp-content/uploads/2016/07/Key-Elements-of-a-Threat-and-Vulnerability-Management-Program-ISACA-Member-Journal-May-2006.pdf.

Pocztowski A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998.

Podgórniak-Krzykacz A., *Dobre rządzenie w teorii i praktyce strategicznego zarządzania publicznego w regionach*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 169, 2013.

Poissant Ch., A., Godefroy Ch. (1993). *Miliarderzy. Kariery najbogatszych ludzi świata.* Wyd. Medium, Warszawa.

Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 1668,

Proctor T. (2002). *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Program Innowacje Społeczne, NCBiR, Warszawa 2012, http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/programy_krajowe/innowacje_spoleczne/opis_programu_is_1.pdf

Progress Programme, http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=987;

Prokopowicz D., Kwasek A. (2017). *Rozwój koncepcji good governance w instytucjach administracji państwowej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula" 55 (4).

Promoting good governance. European Social Fund thematic paper, European Commission

Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl, Kraków 2011

Rakowska A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Rapley T., *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Warszawa 2011.

Regulamin Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego. Załącznik do zarządzenia Nr 106 Wojewody Lubelskiego z dnia 3 października 2016 r., www.luw.pl

Robbins S., P., De Cenzo D., A.(2002). Podstawy zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rogala P. (2005). Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej. Doświadczenia urzędu miejskiego w Gliwicach. W: *Problemy Jakości,* nr 5, 19.

Rudolf S., *Budowa równowagi instytucjonalnej na poziomie międzynarodowym na przykładzie instytucji partycypacji pracowniczej* , w: *Instytucje w teorii i praktyce*, red. nauk. B. Borkowska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 405, Wrocław 2015;

Rummler G., A., Brache A., P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rutkowski M., *Bank Światowy a poprawianie jakości rządzenia w zmieniającym się świecie. Sytuacja Polski i wyzwania kryzysu gospodarczego*, Zarządzanie Publiczne, Nr 3(9)/2009;

Rybotycka Lidia, *Gry dramatyczne,* Warszawa 1976.

Saad I., Rosenthal-Sabroux C., Grundstein M., *Improving the Decision-Making Process in the Design Project by Capitalizing on Company's Crucial Knowledge*, "Group Decision and Negotiation", 2005, nr 14.

Santorski J. (2002). *Miłość i praca.* Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław – Warszawa.

Schulz von Thun Friedemann, *Sztuka rozmawiania*, T. 1-4, przeł. P. Włodyga, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006-2007.

Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960

Scott W., R., Cummines L.,L. (1983) (red.). *Zachowanie człowieka w organizacji,* T.I, II. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Selye H.(1977). *Stres okiełzany*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Sęk H. (2000). *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Sęk Hanna, *Rola asertywności w kształtowaniu zdrowia psychicznego. Ustalenia terminologiczne i metodologiczne*, „Przegląd Psychologiczny" 31 (3).

Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Warszawa, 2007.

Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2009.

Sitarczyk M. (2014). Wielopokoleniowa bierność zawodowa mieszkańców Lubelszczyzny i Wołynia. W: G. Kwiatkowska i A. Siudem (red.). *Analiza Współczesnych Zjawisk Społecznych. Człowiek w środowisku kulturowym*. Wydawnictwo UMCS, Lublin,.

Sitarczyk M. (2012). Innowacja w programach wczesnej interwencji socjalnej. W: Praca Socjalna, nr 6, Rok XXVII.

Sitarczyk M., (2008). Wypalenie zawodowe nauczycieli polskich i włoskich. W: *Przegląd Badań Edukacyjnych*, nr 2(7).

Skrzydlewski P., *Antropologiczne i społeczne determinanty prawa. Studium z filozofii prawa*, Lublin 2013.

Skrzydlewski P., *Osoba w przestrzeni publicznej. Wybrane zagadnienia z filozofii człowieka i polityki*, Kraków 2016.

Skrzydlewski P., *Polityka w cywilizacji łacińskiej. Aktualność nauki Feliksa Konecznego*, Lublin 2002.

Solow R., *Technical Change and the Aggregate Production Function*, The Review of Economics and Statistics, Vol. 39, No. 3. (Aug., 1957), pp. 312-320, http://links.jstor.org/sici?sici=0034-6535%28195708%2939%3A3%3C312%3ATCATAP%3E2.0.CO%3B2-U

Stabryła A., Wawak S. (red.) (2012). *Metody badania i modele rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.

Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1996). *Kierowanie.* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE Warszawa 2001;

Strelau J. (2006). P*sychologia różnic indywidualnych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa (wyd. 2 rozszerzone).

Strelau J., *Temperament jako regulator zachowania z perspektywy półwiecza badań,* GWP, Gdańsk 2006.

Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

Szatur-Jaworska B., Służba społeczna, służby społeczne – spojrzenie multidyscyplinarne, w: O etyce służb społecznych. Praca zbiorowa (red. W. Kaczyńska), Warszawa 2010.

Sześć myślowych kapeluszy, Gliwice 2008,

Szmidt K.J.: *ABC kreatywności*, Warszawa, 2010;

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych,* Katowice 2005.

Szymaniec-Mlicka K. (2014). *Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych – propozycja metody badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i zarządzanie, z. 74.

Ślipko T., Zarys etyki szczegółowej, Kraków 1982.

Świątkiewicz J., *Europejski Kodeks Dobrej Administracji (tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych)*, Warszawa 2003.

Terelak J. F (2001). *Psychologia stresu.* Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

Tesch R., *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, New York 1990.

The Four Stages Of Cloud Competence, www.forbes.com,

Thiel E. (1992). *Mowa ciała zdradzi więcej niż tysiąc słów*. Wyd. Luna, Wrocław.

Townsend R. (1976). *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Tyszka T. (1999). *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2009*). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2009*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej. Raport*

końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kutno 2009.

Ury W. (1995). *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji.* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wachowiak P., *Mapowanie i transfer wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*, „e-Mentor", 2008, nr 1, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/23/id/506.

Walkowiak R. (2004). *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych.* Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

Wanago-Ignaczak B. (red.), *Ewaluacja - nowa jakość w edukacji*, Program Nowa Szkoła Zawodowa, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej, Warszawa 2001.

Warszewska-Makuch M.(2005). Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje. W: *Bezpieczeństwo pracy, nauka i praktyka,* 3/2005.

Watzlawick, P., Bavelas, J.B., Jackson, D.D. (2011). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: Norton.

White Paper on European Governance, Commision of the European Communities, Bruksela 2001;

Wiatrowski Z. (1994). *Podstawy pedagogiki pracy*. WSP, Bydgoszcz.

Wiktorska-Święcka A., *Governance jako nowy paradygmat sterowania rozwojem w procesach integracji europejskiej*, w: Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie, red. A. Pacześniak, M. Klimowicz, Wrocław 2014.

Wodak R., Krzyżanowski M., *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Warszawa 2011.

Wolniak R., Słaba S.(2005). Procesy reorganizacji w administracji publicznej na przykładzie Wydziału Finansowo-księgowego, Wydziału Edukacji UM w Rybniku cz. 1 prezentacja procesu restrukturyzacji w badanej instytucji. W: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Gliwice.

Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju*, OE, Kraków 2003.

World Development Indicators, http://info.worldbank.org

Woroniecki J., *Umiejętność rządzenia i rozkazywania*, Poznań 1947; tenże *Katolicka etyka wychowawcza*, t. 1: *Etyka ogólna*, t. 2/1 i t. 2/2: *Etyka szczegółowa*, Lublin 1986

Wragg E., *Co i jak obserwować w klasie*, Warszawa 2001.

Współczesne koncepcje zarządzania publicznego: Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego, red. M. Jabłoński, S. Mazur, M. Ćwikliński, Wyd. Fundacja GAP, Kraków 2016;

Wyciślak S., *Podejście systemowe jako źródło efektywności w organizacjach*, PN UEK, nr 386, Wrocław 2015.

Wyka A., *Ku nowym wzorom badań społecznych w Polsce. Cechy badań jakościowych w ostatnich latach*, ,, Kultura i Społeczeństwo" 1990 nr 1.

Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa 1995.

Zając C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

Zaleśkiewicz T. (2006). *Przyjemność czy konieczność? psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Zaroda-Dąbrowska A., Dąbrowski T. (2010). *Rozwój kompetencji kadr w oparciu o analizę luk kompetencyjnych, studium przypadku na podstawie wdrożeń w UM Katowice.* MSWiA, Warszawa.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998). *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998). *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1997

Zimbardo P. (1999). *Psychologia i życie.* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

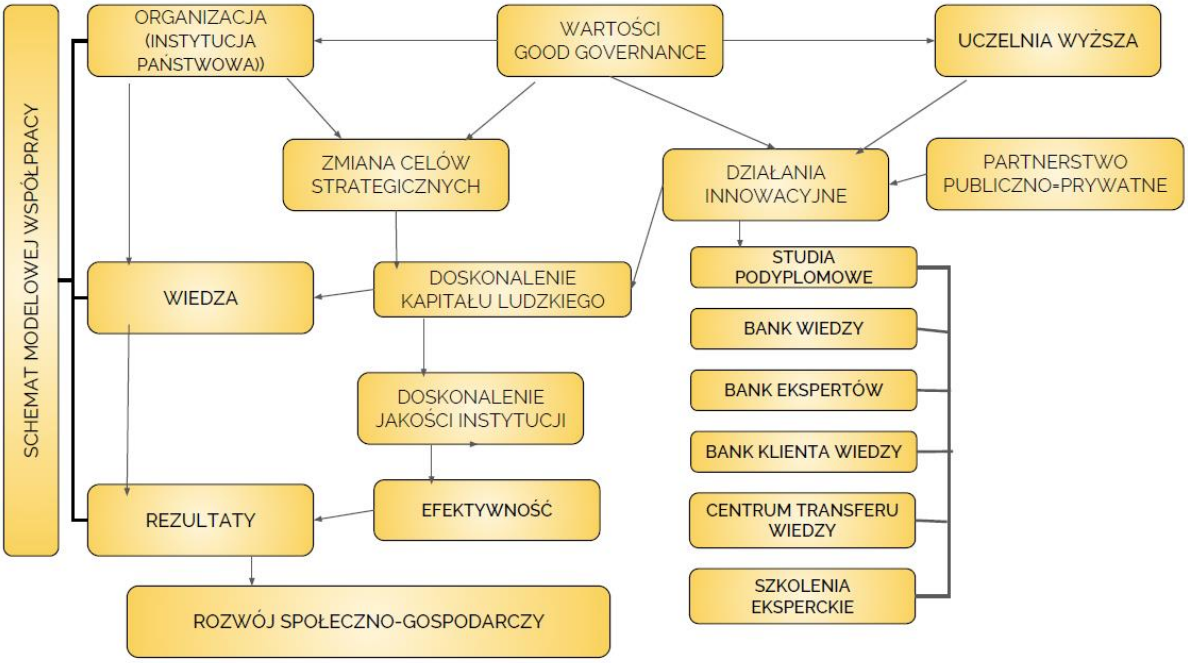
Zimniewicz K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWN.

Zubrzycka-Maciąg Teresa, *Trening asertywności w kształceniu pedagogicznym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.

https://www.ifla.org/publications/guidelines-on-information-literacy-for-lifelong-learning

ZAŁĄCZNIK 2

Schemat modelowej współpracy między administracją państwową a uczelnią wyższą



Źródło: Opracowanie dr D. Litwin-Lewandowska