

Akademia Górniczo – Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie rozprawy doktorskiej

WPLÝW PRAKTYK NOWEGO ZARZĄDZANIA  
PUBLICZNEGO NA TWORZENIE KLIMATU  
UCZENIA SIĘ W ORGANIZACJACH SEKTORA  
PUBLICZNEGO

Anna Słaby

Promotor

dr hab. Prof. AGH Dagmara Lewicka

Promotor pomocniczy

dr inż. Paweł Filipowicz

Kraków 2019

Rosnące wymagania społeczne, co do jakości świadczonych usług przez organizacje publiczne spowodowały wzrost zainteresowania działalnością sektora publicznego (Barzelay, 2001; Zalewski, 2005; Nowak, 2011; Selander, 2001; Hood, 2007; Zawicki, 2011; Krynicka, 2006). Od organizacji publicznych oczekiwano orientacji na osiągnięcie efektów ekonomicznych i społecznych, w wyniku czego tradycyjny model administracji publicznej zaczął ulegać transformacji tworząc tym samym podstawy nowej koncepcji określanej mianem „nowe zarządzanie publiczne” *New Public Management* (Barzelay, 2001). Reformy tej koncepcji opierają się na takich pryncypiach jak: promowanie konkurencji w sferze dostarczania usług, mierzenie efektów działalności oraz koncentrowanie się na rezultatach i wynikach finansowych, orientacje na cele i misję, spełnianie potrzeb klientów, zapobieganie problemom poprzez ich antycypowanie oraz promowanie partycypacji w zarządzaniu (Auriacombe, 2002; Christensen, Laegreid, 2001; Hood, 2007; Zawicki, 2007).

Problemem wokół którego koncentruje się prezentowany projekt rozprawy doktorskiej jest wpływ praktyk nowego zarządzania publicznego oraz zarządzania wiedzą na tworzenie klimatu uczenia się w organizacjach sektora publicznego. W związku z powyższym **głównym celem** badań był **pomiar praktyk nowego zarządzania publicznego i zarządzania wiedzą na klimat uczenia się przy pośredniczącym wpływie poziomu postrzeganego wsparcia organizacji wśród pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach**. W drodze do przybliżenia realizacji powyższego celu wyznaczono cele szczegółowe rozprawy:

- 1) rozpoznanie i ocena stanu wdrożenia praktyk nowego zarządzania publicznego i zarządzania wiedzą w jednostkach sektora publicznego,
- 2) zbadanie wpływu praktyk nowego zarządzania publicznego i praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą na tworzenie klimatu uczenia się,
- 3) identyfikacja wpływu postrzegania przez pracowników wsparcia organizacji na tworzenie klimatu uczenia się.

Wyznaczone w ten sposób cele wymagały:

- 1) przeprowadzenia szczegółowej analizy literatury przedmiotu dotyczącej pojęcia wiedzy jako zasobu organizacji, organizacji uczących się jako przykładu organizacji opartej na wiedzy i procesu uczenia się oraz towarzyszącego przy tym wsparcia organizacji w procesie tworzenia klimatu uczenia się,
- 2) opracowania teoretycznego modelu zagadnienia będącego przedmiotem dysertacji,
- 3) przeprowadzania badań w zakresie wpływu obu praktyk na klimat uczenia się,

- 4) podjęcia próby określenia rekomendacji mogących posłużyć do wypracowaniu rozwiązań, które przyczynią się do wzmocnienia klimatu uczenia się oraz wspierania pracowników w wykonywaniu ich obowiązków.

Całość badań wymagała znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) w jaki sposób w badanych organizacjach publicznych realizowane są instrumenty nowego zarządzania publicznego?,
- 2) w jaki sposób praktyki nowego zarządzania publicznego i praktyki zarządzania wiedzą stymulują klimat uczenia się?,
- 3) czy i w jaki sposób pracownikom badanych organizacji publicznych stwarza się warunki do rozwoju oraz zachęca do uczestnictwa w różnych formach uczenia się?,
- 4) w jakim stopniu pracownicy badanych organizacji publicznych odczuwają wsparcie ze strony organizacji?.

Pytania te pozwoliły na postawienie następujących hipotez badawczych:

**Hipoteza 1:** Poziom wdrożenia praktyk nowego zarządzania publicznego i praktyk zarządzania wiedzą wpływa pozytywnie na odczuwanie wsparcia organizacji przez pracowników.

**Hipoteza 1a:** Poziom wdrożenia praktyk nowego zarządzania publicznego wpływa pozytywnie na odczuwanie wsparcia organizacji przez pracowników.

**Hipoteza 1b:** Poziom wdrożenia praktyk zarządzania wiedzą wpływa pozytywnie na odczuwanie wsparcia organizacji przez pracowników.

**Hipoteza 2:** Poziom odczuwalnego wsparcia organizacji wpływa pozytywnie na ocenę klimatu uczenia się w organizacji.

**Hipoteza 3:** Ocena praktyk nowego zarządzania publicznego i zarządzania wiedzą przez respondentów wpływa pozytywnie na odczuwanie klimatu uczenia się.

**Hipoteza 3a:** Ocena praktyk zarządzania wiedzą przez respondentów wpływa pozytywnie na odczuwanie klimatu uczenia się.

**Hipoteza 3b:** Ocena praktyk nowego zarządzania publicznego przez respondentów wpływa pozytywnie na odczuwanie klimatu uczenia się.

W celu weryfikacji przyjętych hipotez przeprowadzono badania empiryczne w celowo wybranych organizacjach sektora publicznego z województwa małopolskiego oraz województw ościennych. Uzasadnieniem takiego wyboru było zróżnicowanie jednostek pod względem wielkości oraz zakresu realizowanych przez te organy i podległe im jednostki zadań publicznych. Metodyka badań składała się z dwóch części: badań teoretycznych oraz

empirycznych. Badania teoretyczne obejmowały analizę literatury opisującą szeroko pojętą tematykę organizacji opartych na wiedzy, z naciskiem na organizację uczącą się, oraz zdolności do uczenia się przy wykorzystaniu obu praktyk. Drugim narzędziem diagnostycznym był kwestionariusz ankiety opracowany przez autorkę na podstawie literatury przedmiotu i dostosowany do podmiotu badań. Kwestionariusz składał się z czterech części, który wypełniło 557 osób, co stanowiło 95% wszystkich pracowników badanych organizacji. Po przeprowadzeniu badania metodą kwestionariuszową prowadzone były wywiady z kadrą zarządzającą.

W rozdziale pierwszym niniejszej dysertacji przeprowadzono szczegółową analizę literatury przedmiotu dotyczącą praktyk nowego zarządzania publicznego, skierowaną na identyfikację aktualnego stanu wiedzy i prowadzonych w tym obszarze badań. Tło rozważań stanowi obszar nauk o zarządzaniu jednostkami sektora publicznego. W rozdziale tym przedstawione zostały reformy sektora publicznego, jego ewolucja oraz interdyscyplinarny charakter. Omówiono badania nad nowym zarządzaniem publicznym. Zaprezentowano przyczyny rozwoju, charakterystykę modeli oraz sklasyfikowano instrumenty nowego zarządzania publicznego.

W rozdziale drugim przedstawiono przegląd najpopularniejszych założeń koncepcji zarządzania wiedzą. Wyjaśniono główne źródła, zalety i ograniczenia wynikające ze stosowania tej koncepcji. Zwrócono także uwagę na zachowania organizacyjne w procesie zarządzania wiedzą, a więc komunikację wewnątrzorganizacyjną i jej efektywność. Omówiono transfer wiedzy i jego wpływ na zmianę funkcjonowania pracowników w organizacji, ale także zwrócono uwagę na projektowanie i przygotowywanie szkoleń w organizacjach publicznych. Zebrany materiał teoretyczny stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących wpływu obu praktyk na tworzenie klimatu uczenia się.

Rozdział trzeci został poświęcony zagadnieniom dotyczącym procesów uczenia się w organizacjach sektora publicznego. Przedstawiono w nim także klimat uczenia się i jego znaczenie we współczesnych organizacjach publicznych, ale także jego rolę i pomiar. Omówiono również znaczenie wsparcia organizacji w procesie uczenia się pracowników sektora publicznego. Wskazano także, iż większość pomiarów aspektów dotyczących organizacyjnego uczenia się dokonywana jest przy wykorzystaniu badań jakościowych oraz opisu przypadków.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Przedstawiono w nim cel główny oraz cele szczegółowe. Zaprezentowano także zakres pracy oraz etapy postępowania badawczego. Ponadto rozdział czwarty zawiera przyjęte hipotezy badawcze i prezentacje modelu badawczego oraz zastosowane metody badawcze. W ostatniej części zaprezentowano charakterystykę badanych jednostek.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. Stanowi zasadniczą część badań ukierunkowanych na spełnienie celu głównego. Prezentuje szczegółową analizę wyników badań. Jest on próbą diagnozy wpływu obu praktyk oraz wsparcia organizacji na klimat uczenia się. Pozwala to na testowanie postawionych hipotez badawczych.

Rozdział szósty przedstawia wyniki badań empirycznych, które stanowią oryginalny wkład autorki niniejszej rozprawy w rozwój wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Służą one wypełnieniu zidentyfikowanej luki teoriopoznawczej. Przyjęte w ten sposób cele badawcze pozwoliły nie tylko usystematyzować aktualny stan wiedzy z zakresu badanych praktyk, ale przede wszystkim wskazały jaki wpływ na tworzenie klimatu uczenia się w sektorze publicznym mają przyjęte praktyki oraz jak postrzegane wsparcie ze strony organizacji wpływa na tworzenie klimatu uczenia się, a tym samym stymuluje procesy uczenia się w organizacji. Ponadto w rozdziale szóstym zaproponowano rekomendacje dla jednostek biorących udział w badaniu mogące posłużyć do wypracowania rozwiązań, które z kolei przyczynią się do wzmocnienia klimatu uczenia się oraz wspierania pracowników organizacji publicznych w realizacji codziennych obowiązków.

Rozprawę kończą wnioski z badań literaturowych oraz empirycznych, ale także krótkie zakończenie, które jest podsumowaniem niniejszych rozważań.

Faculty of Management University of Science and Technology

Department of Enterprise Management

*Summary of the PhD*

**THE IMPACT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT  
PRACTICES ON CREATING A LEARNING  
CLIMATE IN PUBLIC SECTOR  
ORGANIZATIONS**

Anna Słaby

*Scientific Supervisor:*

*Prof. University of Science and Technology Dagmara Lewicka*

*Scientific Supervisor:*

*Prof. University of Science and Technology Paweł Filipowicz*

***Cracow 2019***

The growing social requirements as to the quality of services provided by public organizations resulted in increased interest in public sector activities (Barzelay, 2001, Zalewski, 2005, Nowak, 2011, Selander, 2001, Hood, 2007, and Zawicki, 2011, Krynicka, 2006). Public

organizations were expected to be oriented towards achieving economic and social effects, as a result of which the traditional model of public administration began to undergo transformation, thus creating the basis for a new concept known as the "new public management" of New Public Management (Barzelay, 2001). Reforms of this concept are based on such principles as: promoting competition in the sphere of providing services, measuring the effects of activities and focusing on results and financial results, goals and mission orientations, meeting customer needs, preventing problems by anticipating them and promoting participation in management (Auriacombe, 2002; Christensen, Laegreid, 2001; Hood, 2007; Zawicki, 2011).

The problem around which the presented project of the doctoral thesis concentrates is the impact of new public management practices and knowledge management on creating a learning climate in public sector organizations. In connection with the above, the main objective of the research is to measure the impact of both practices on creating a learning climate with the indirect impact of the level of perceived organizational support among employees. On the way to approximation of the implementation of the above objective, the detailed objectives of the dissertation were set:

- 1) recognition and assessment of the implementation status of new public management practices and knowledge management in public sector entities,
- 2) to study the impact of new public management practices and knowledge management practices on creating a learning climate,
- 3) identification of the impact of the employees' perception of organizational support on creating.

The goals set in this way required:

- 1) to carry out a detailed analysis of the literature on the concept of knowledge as a resource of an organization, learning organizations as an example of a knowledge-based organization and learning process, and accompanying organization support in the process of creating a learning climate,
- 2) the development of a theoretical model of the subject being the subject of the dissertation,
- 3) conducting research on the impact of both practices on the learning climate,
- 4) making an attempt to define recommendations that can be used to develop solutions that contribute to strengthening the learning climate and supporting employees in performing their duties.

All the research required finding answers to the following research questions:

How are new public management instruments implemented in public organizations?

- 1) How do the practices of new public management and knowledge management practices stimulate the learning climate?
- 2) whether and how do the employees of public organizations create conditions for development and encourage participation in various forms of learning?
- 3) To what extent do employees of public organizations feel support from the organization?
- 4) To what extent does the organization's support influence the learning climate?

These questions allowed to make the following research hypotheses:

**Hypothesis 1:** The level of implementation of new public management practices and knowledge management practices positively affects the employees' support of the organization.

**Hypothesis 1a:** The level of implementation of new public management practices has a positive effect on employees' perception of organizational support.

**Hypothesis 1b:** The level of implementation of knowledge management practices has a positive effect on employees' support of the organization.

**Hypothesis 2:** The level of appreciable support of the organization positively influences the assessment of the learning climate in the organization.

**Hypothesis 3:** Assessment of the practice of new public management and knowledge management by respondents positively affects the learning climate.

**Hypothesis 3a:** Assessment of knowledge management practices by respondents positively affects the learning climate.

**Hypothesis 3b:** The assessment of the practice of new public management by respondents

In order to verify the accepted hypotheses, empirical studies were carried out in deliberately selected public sector organizations from the Małopolskie voivodship and neighboring provinces. The rationale for such a choice was the diversity of units in terms of size and scope of public tasks carried out by these bodies and subordinated units. The research methodology consisted of two parts: theoretical and empirical research. Theoretical research included the analysis of literature describing the broadly understood subject of knowledge-based organizations, with emphasis on the learning organization, and the ability to learn using both practices. The second diagnostic tool was a questionnaire prepared by the author based on the subject literature and adapted to the subject of the research. The questionnaire consisted of



four parts, which were filled out by 557 people, which constituted 95% of all employees of the surveyed organizations. After conducting the questionnaire survey, interviews were conducted with the management staff.

In the first chapter of this dissertation, a detailed analysis of the literature on the subject concerning the practices of new public management, aimed at identifying the current state of knowledge and research conducted in this area, was carried out. The background of considerations is the area of sciences on managing public sector entities. This chapter presents public sector reforms, its evolution and interdisciplinary character. Research on new public management was discussed. The reasons for development, characteristics of models and the instruments of the new public management were presented.

The second chapter presents an overview of the most popular assumptions of the knowledge management concept. The main sources, advantages and limitations resulting from using this concept were explained. Attention was also paid to organizational behaviors in the knowledge management process, that is, internal communication and its effectiveness. The transfer of knowledge and its impact on the change in the functioning of employees in the organization was discussed, but attention was also paid to the design and preparation of training in public organizations. The collected theoretical material is a starting point for further consideration of the impact of both practices on creating a learning climate.

The third chapter was devoted to issues related to learning processes in public sector organizations. It also presents the climate of learning and its meaning in contemporary public organizations, but also its role and measurement. The importance of organizational support in the learning process of public sector employees was also discussed. It was also indicated that the majority of measurements of aspects related to organizational learning are made using qualitative research and a description of cases.

Chapter four is methodical. It presents the main objective and specific objectives. The scope of work and stages of research proceedings were also presented. In addition, the fourth chapter contains adopted research hypotheses and presentations of the research model and applied research methods. The last part presents the characteristics of the surveyed units.

The fifth chapter is empirical. It is an essential part of research aimed at meeting the main goal. Presents a detailed analysis of the test results. It is an attempt to diagnose the impact of both practices and support the organization on the learning climate. This allows you to test your research hypotheses.

The sixth chapter presents the results of empirical research, which constitute the original contribution of the author of this dissertation to the development of knowledge in the field of management sciences. They serve to fulfill the identified epistemological gap. The research objectives adopted in this way have not only systematized the current state of knowledge in the field of the studied practices, but most of all indicate what impact the adopted practices have on the creation of the learning climate in the public sector and how the support of the organization affects the creation of the learning climate, and it stimulates learning processes in the organization itself. In addition, the sixth chapter proposes recommendations for units participating in the research that can be used to develop solutions that in turn will contribute to strengthening the learning climate and supporting employees of public organizations in carrying out their daily duties.

The dissertation ends with conclusions from literature and empirical research, but also a short ending, which is a summary of these considerations.