

Marcin Sakowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

POMIAR ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ W JEDNOSTKACH SEKTORA PUBLICZNEGO*

Wprowadzenie

Celem opracowania jest charakterystyka mierzenia aspektów organizacyjnego uczenia się zawarta w dostępnych artykułach naukowych. W tym celu zidentyfikowano około 100 opracowań dostępnych w bazach naukowych, w tym najnowszych publikacji książkowych oraz artykułów w czasopismach (tabela 1).

Tabela 1

Tytuły czasopism poddane studium literatury z zakresu pomiaru organizacyjnego uczenia się jednostek sektora publicznego

Lp.	Tytuł czasopisma	Wydawca	Lata
1	2	3	4
1.	„Administration and Public Management Review”	Academy of Economic Studies from Bucharest	2005-2012
2	„Administrative Theory & Praxis”	M E Sharpe Incorporated	2000-2008
3	„American Society for Public Administration”	American Society for Public Administration	1997-2012
4	„Annals of the Stefan cel Mare University of Suceava: Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration”	Universitatii Suceava	2008-2012
5	„Australian Journal of Public Administration”	Business Source Complete	1994-2012
6	„Canadian Public Administration”	Wiley Online Library Full	1997-2012
7	„International Journal of Business & Public Administration”	Macrothink Institute	2010-2012
8	„International Journal of Public Sector Management”	Emerald Group Publishing Ltd	1995-2012
9	„International Public Management Journal”	Elsevier Science Limited	2002-2010
10	„Journal of Management & Public Policy”	Management Development Research Foundation	2009-2012

* Publikacja powstała w ramach projektu „Modele organizacyjnego uczenia się w urzędach gminnych” realizowanego przez Politechnikę Białostocką sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05663.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
11	„Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management”	PrAcademics Press	2005-2012
12	„Journal of US-China Public Administration”	David Publishing	2007-2012
13	„Optimum Online: The Journal of Public Sector Management”	The Summit Group	2006-2012
14	„Public Administration”	Wiley-Blackwell	1997-2012
15	„Public Administration”	Lithuanian Public Administration Training Association	2006-2012
16	„Public Administration & Development”	Wiley-Blackwell	1996-2012
17	„Public Administration and Management”	Southern Public Administration Education Foundation	1996-2012
18	„Public Administration and Management”	Southern Public Administration Education Foundation	1996-2012
19	„Public Administration Quarterly”	Southern Public Administration Education Foundation	1983-2012
20	„Public Administration Review”	American Society for Public Administration	1965-2012
21	„Public Finance and Management”	Southern Public Administration Education Foundation	2002-2012
22	„Public Management”	International City Managers' Association	1993-2012
23	„Public Management Review”	Taylor & Francis Group	2001-2010
24	„Public Management Studies”	OECD Publications Centre	1993-1994
25	„Public Management: An International Journal of Research and Theory”	Taylor & Francis Group	1999-2000
26	„Public Personnel Management”	International Personnel Management Association	1973-2012

Po wstępnej weryfikacji 20 publikacji zostało szczegółowo przeanalizowanych w celu odpowiedzi na pytania: w jaki sposób koncepcja organizacyjnego uczenia się wpływa na efektywność funkcjonowania podmiotów sektora publicznego oraz jak dokonywany jest pomiar organizacyjnego uczenia się w sektorze publicznym.

Organizacja ucząca się a rezultaty i wyniki podmiotów sektora publicznego

Mimo iż większość artykułów o tematyce organizacji uczącej się dotyczy sektora publicznego, to coraz częściej przedmiotem badań i analiz są podmioty sektora publicznego¹. Większość opracowań charakteryzuje sam proces uczenia się organizacji, definicje, koncepcje i czynniki sprzyjające organizacyjnemu uczeniu się, w mniejszym stopniu zaś pomiar organizacji uczących się².

¹ J. Betts, R. Holden: *Organizational Learning in Public Sector Organization: A Case Study in a Muddled Thinking*. „Journal of Workplace Learning” 2003, Vol. 15, No. 6, s. 280-287.

² L. Rashman, E. Withers, J. Hartley: *Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature*. „International Journal of Management Reviews”, Vol. 11, s. 463-494; A. Small, P. Irvine: *Towards a Framework for Organizational Learning*. „The Learning Organization” 2006, Vol. 13, No. 3, s. 276-299.

Coraz częściej literatura przedmiotu łączy uczenie się z rezultatami osiąganymi przez organizacje. L. Baird i D. Gryffin pod pojęciem dynamicznego uczenia się rozumieją właśnie uczenie dla rezultatów (learning for performance), uczenie podczas wypracowania rezultatów (learning during performance) i uczenie się z osiągniętych rezultatów (learning from performance)³. Takie podejście wzmacnia adaptacyjność i responsywność organizacji. W niektórych opracowaniach wprost mówi się, iż organizacyjne uczenie ma wspierać osiąganie przyszłych rezultatów. Organizacyjne uczenie oznacza proces poprawy działań poprzez zdobycie większej wiedzy i zrozumienia⁴.

W literaturze poświęconej organizacyjnemu uczeniu się zwraca się uwagę przede wszystkim na wagę pomiaru uczenia się organizacji i szerzej – dokonań organizacji. Podkreśla się, iż pomiar działań i rezultatów organizacji jest kluczowy, jeśli chcemy się dowiedzieć, czy i w jakim kierunku zmienia się nasza organizacja, jak również, czy osiągnięte rezultaty są adekwatne do założonych celów i zgodne z oczekiwaniami odbiorców. Jest to zgodne ze starą maksymą zarządzania: co jest zmierzone, może być zarządzane. W ten sposób organizacyjne uczenie się i jego pomiar stanowią część złożonego procesu zarządzania organizacjami.

W licznych publikacjach autorzy zwracają uwagę na specyfikę sektora publicznego. W największym skrócie specyfika wynika z tego, iż działania w sektorze publicznym są podejmowane nie z chęci osiągnięcia jak największego zysku, lecz jak najwyższej publicznej wartości. Warto zwrócić uwagę, iż problemy organizacji publicznej czy też organizacyjnego uczenia poruszane w sektorze prywatnym nie zawsze nadają się do przeniesienia na grunt sektora publicznego. Przykładowo, zaprezentowany przez B. French i C.E. DeVilbiss model Kentrela dotyczy pomiaru funkcji biznesowych w organizacjach i w niewielkim stopniu może być wykorzystany w sektorze publicznym⁵.

Jednakże podejmowane w ostatnich dwóch dekadach reformy administracji publicznej w coraz większym stopniu w sposób pośredni lub bezpośredni nawiązują do uczenia się także w jednostkach sektora publicznego. Ogromna presja na osiąganie lepszych rezultatów doprowadziła do licznych badań i publikacji naukowych poświęconych modernizacji i przemianie administracji publicznej w jednostki sprawne, skuteczne oraz efektywne. Stosunkowo rzadko jednak za-

³ L. Baird, D. Griffin: *Adaptability and Responsiveness: The Case for Dynamic Learning*. „Organizational Dynamics” 2006, Vol. 35, No. 4, s. 372-383.

⁴ C.M. Fiol, M.A. Lyles: *Organizational Learning*. „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4, s. 803; D. Garvin: *Building a Learning Organization*. „Harvard Business Review” 1993, July-August, s. 80.

⁵ B. French, C.E. DeVilbiss: *Measuring Systematic Unity in a Learning Organization*. „Journal of Management in Engineering” 2000, July/August, Vol. 16, No. 4, s. 39-46.

równy reformy, jak i badania naukowe w ostatnich dwóch dekadach skoncentrowane były wokół tematyki kreacji wiedzy i uczenia się organizacji⁶.

Bardzo ważny jest kontekst i uwarunkowania sektora publicznego i specyfika działań publicznych, które wpływają na charakter i proces organizacyjnego uczenia się⁷. Jeśli chodzi o pomiar organizacyjnego uczenia się, to ta tematyka jest bardzo rzadko poruszana w publikacjach poświęconych uczeniu się organizacji⁸. Czas, wdrażane zmiany i osiągnięte rezultaty, w tym efektywność uczenia się, są bardzo trudne do pomiaru. Zwykle do uczenia się organizacji przypisuje się pozytywne skutki, mimo iż organizacje mogą uczyć się złych praktyk. Zwraca się również uwagę, iż ostateczne wyniki działania organizacji sektora publicznego dotyczą wartości publicznych, które same w sobie są trudne do pomiaru. Mimo iż jest wiele artykułów, które łączą tematyką organizacyjnego uczenia się z osiąganymi rezultatami do wyjątków należą publikację pokazującą skalę zależności między uczeniem się i wynikami. Z powodu luki w mierzeniu organizacyjnego uczenia się istnieje wielka potrzeba opracowania metod mierzenia procesów uczenia się i wpływu ich na osiągnięte wyniki.

Pośrednio kwestie uczenia się organizacji są obecne w publikacjach skoncentrowanych na mierzeniu rezultatów. Badacze coraz częściej łączą potrzebę organizacyjnego uczenia się z mierzeniem dokonań i informacjami o wynikach tzw. *performance measuring* i „*performance information*”. Wskazują na konieczność pomiaru *single-loop learning* – instrumentalnego uczenia się, które prowadzi do usprawnienia wykonywania zadań, czyli w uproszczeniu robieniu tych samych rzeczy lepiej. W przypadku sektora publicznego *single-loop learning* jest odpowiednie dla rutynowych, powtarzalnych operacji oraz w sytuacjach, gdy cele jednostek sektora publicznego są jasne i szeroko akceptowalne. Z kolei *double-loop learning* to uczenie się, które prowadzi do zmiany istotnych założeń, wartości i strategii działań. *Double-loop learning* ma miejsce w sytuacji, gdy organizacje sektora publicznego testują i zmieniają podstawowe założenia programów ich misji oraz kluczowych rodzajów polityki. Zwykle *performance measuring* i „*performance information*” nastawione jest na *single-loop learning*, ale ostatnie lata to również nacisk na łączenie pomiaru wyników, rezultatów połączonych z szerszą refleksją uwzględniającą *double-loop learning*⁹.

⁶ L. Rashman, E. Withers, J. Hartley: Op. cit., s. 466.

⁷ Ibid., s. 478.

⁸ Ibid., s. 485.

⁹ D. Moynihan: *Advocacy and Learning: An Interactive-Dialogue Approach to Performance Information Use*. W: W. van Dooren, S. van de Valle: *Performance Information In the Public Sector, How it is used?* Palgrave Macmillan, Houndmills 2008, s. 30-35.

Pomiar organizacyjnego uczenia się – przykłady z sektora publicznego

T. Salge i A. Vera opisują pomiar inkrementalnego uczenia się organizacji na przykładzie brytyjskich szpitali. Przeprowadzone badania dowodzą, iż istnieje pozytywna zależność między poziomem organizacyjnego uczenia się organizacji a osiąganymi wynikami. Badacze doszli do takiego wniosku na podstawie badań ankietowych na losowo dobranej próbie pracowników szpitali reprezentujących różne stanowiska pracy w szpitalach. Badania te przeprowadzono w trzech seriach w latach 2004-2007. Do zdiagnozowania poziomu inkrementalnego uczenia się użyto pytań z pięciostopniową skalą Likerta. Przykładowe pytania (dotyczące inicjowania nowych pomysłów): „Menedżerowie zachęcają pracowników do zgłaszania nowych pomysłów w celu poprawy świadczonych usług”, (uczestnictwo w zmianie), „Jestem zaangażowany w decydowaniu o wprowadzanych zmianach, które dotyczą mojego obszaru pracy”. W opisywanym przypadku organizacyjne uczenie się było połączone z pomiarem wyników szpitali, jakim był poziom wskaźnika śmiertelności¹⁰.

Spośród tekstów poświęconych organizacyjnemu uczeniu się w samorządach lokalnych warto zwrócić uwagę na case study dotyczący brytyjskiej społeczności lokalnej. W artykule autorzy udowadniają, iż zdecydowanie łatwiej osiągnąć indywidualny proces uczenia się niż grupowy czy też obejmujący szerszy wymiar osiągania rezultatów przez daną organizację¹¹.

Z analizy kolejnego artykułu wynika wniosek, iż połączenie mierzenia rezultatów i teorii uczenia się odzwierciedla bardziej strukturalne niż kulturowe podejście do uczenia się. Uczenie może być postrzegane jako cel sam w sobie i z reguły towarzyszy różnym innym procesom występującym w organizacji, np. strategicznemu planowaniu. Zarządzanie wiedzą, przepływ informacji i uczenie się służą usprawnianiu zarządzania i podejmowaniu lepszych decyzji. W artykule, który łączy organizacyjne uczenie się i osiągnięte rezultaty D. Moynihan bada w jakim stopniu samorządy były w stanie podejmować inicjatywy w ramach single-loop learning, a w jakim double-loop learning¹². Autor jest zdania, iż to pierwsze dotyczy modelu uczenia się wspierającego tradycyjnie rozumiane zadania i rezultaty. Oczywiście dane mogą być wykorzystywane zarówno do sin-

¹⁰ T.O. Salge and A. Vera: *Small Steps that Matter: Incremental Learning, Slack Resources and Organizational Performance*. „British Journal of Management” 2011, s. 8-15.

¹¹ J. Betts, R. Holden: *Organizational Learning in a Public Sector Organization*. „Journal of Workplace Learning” 2003, Vol. 15, No. 6, s. 286.

¹² D.P. Moynihan: *Goal-Based Learning and the Future of Performance Management*. „Public Administration Review” 2005, March/April, Vol. 65, No. 2, s. 204-216.

gle, jak i double loop learning, ale problem to brak chęci wybieranych przedstawicieli oraz topmenedżerów do uwzględniania różnych danych w swoich decyzjach. Z kolei średni szczebel zarządzania, który otrzymuje informacje i wie jakie optymalne decyzje należy podejmować nie ma wystarczających kompetencji i pełnomocnictw do podejmowania kluczowych decyzji.

W badaniu D. Moynihan pomiaru organizacji uczącej się dokonano metodą case study. W trakcie przeprowadzonych wywiadów respondenci odpowiadali na pytania w następujących zagadnieniach:

Czy jest single-loop learning?

Czy jest double-loop learning?

Stopień zarządzania przez rezultaty.

Istnienie forum uczenia się

Rola kultury.

Największe wyzwania przed jakimi stoi dana organizacja.

Większość prób pomiaru aspektów organizacyjnego uczenia się dokonywana jest poprzez badania jakościowe i opisy przypadków. Informacje pozyskiwane są od indywidualnych osób, ale pytania dotyczą również szerszego działania organizacji. W kolejnym badaniu, przeprowadzonym przez D.P. Moynihan, N. Landuyt, zmienną zależną był zakres praktyk uczenia się, które spełniają założenie, że grupy pracowników wykorzystują wiedzę do podejmowania decyzji, które wpływają korzystnie na działanie organizacji¹³. Do zmiennych zależnych zaliczone zostały: systemy informacyjne, orientacja na misję, elastyczność decydowania, fora uczenia się oraz poziom zasobów. Zmienną zależną, która w największym stopniu decydowała o uczeniu się organizacji były fora organizacyjnego uczenia się. Inni badacze podkreślają, iż w przypadku organizacji sektora publicznego największym czynnikiem wpływającym na uczenie się jest ewaluacja¹⁴.

W praktyce funkcjonowania sektora publicznego – odmiennie niż w przypadku sektora prywatnego – temat organizacji uczącej się jest rzadko podejmowany¹⁵. Tymczasem rozważenia wymaga pytanie, czy pomioty, w których głów-

¹³ D.P. Moynihan, N. Landuyt: *How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives*. „Public Administration Review” 2009, November-December, s. 1097-1105.

¹⁴ I. Sanderson: *Performance Management Evaluation and Learning in Modern Local Government*. „Public Administration” 2001, Vol. 79, No. 2, s. 302.

¹⁵ Zbliżone podejście zaproponował Boć formułując pojęcie administracji inteligentnej rozumianej jako „administrację, która kierując się zasadami logiki, kryteriami racjonalności oraz wymogami słuszności bez dodatkowych wysiłków organizacyjnych, nakładów finansowych i ludzi potrafi, działając zgodnie z prawem, wzbogacić wartości leżące u podstaw jej kreacji i funkcjonowania oraz jednocześnie lepiej załatwić zindywidualizowaną sprawę czy ciąg spraw zindywidualizowanych, albo uniknąć strat, które w danych warunkach administracja mniej inteligentna niewątpliwie by poniosła lub poniosłby adresat jej działań”. J. Boć: *Administracja publiczna jako organizacja inteligentna*. W: *Administracja publiczna*. Red. J. Boć. Wrocław 2003, s. 361; Ciekawym projektem realizowanym obecnie jest projekt Ministerstwa Uczące Się. <http://mus.edu.pl/>

ną rolę odgrywają procedury i mechanizmy biurokratyczne mogą być organizacjami uczącymi się¹⁶. Wprawdzie badania potwierdzają tę tezę, jednak jej realizacja nie jest prosta. Z badań nad stosowaniem ewaluacji programów i działań jednostek publicznych wynika, iż muszą być spełnione specjalne warunki, aby to miało miejsce¹⁷: Nie ulega wątpliwości, iż technologie ICT mogą okazać się pomocne w modernizacji funkcjonowania administracji publicznej właśnie z nastawieniem na kreowanie organizacji uczącej się¹⁸.

W ostatnich latach w reformowaniu sektora publicznego bardzo widoczny jest nacisk na osiąganie coraz lepszych rezultatów. Organizacyjne uczenie się może być rozpatrywane jako jeden z elementów obok nowych procedur i innych podejść do zarządzania warunkujących lepsze wyniki. Do oceny osiągniętych rezultatów wykorzystuje się metodę benchmarkingową. Podejście to jest również coraz częściej opisywane w literaturze przedmiotu¹⁹. Dzięki porównaniu osiągniętych wyników w danym urzędzie z wynikami innych jednostek, zwanemu benchmarkingiem, możliwa jest identyfikacja najlepszych rozwiązań. Analiza najlepszych praktyk umożliwi znalezienie najefektywniejszych rozwiązań. Towarzyszą temu nowe możliwości wykorzystania różnych wskaźników i metod pomiaru, jak np. zrównoważona karta wyników²⁰.

Za przykład może posłużyć projekt benchmarkingowy realizowany przez Śląski Związek Gmin i Powiatów. Celem tego projektu jest dostarczanie kluczowych informacji kadrze zarządzającej gminami i powiatami. W projekcie benchmarkingowym porównującym działania oraz funkcjonowanie gmin i powiatów przygotowane zostały następujące grupy wskaźników:

¹⁶ *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation & Organizational Learning*. Red. F.L. Leeuw, R.C. Rist, R.C. Sonnichsen. Transaction Publishers, New Brunswick, Londyn 1994; M. Sakowicz: *Organ administracji publicznej jako organizacja ucząca się na przykładzie miasta Częstochowy*. W: *Wzrost gospodarecy i rozwój społeczny jako paradygmaty współczesności*. Red. J. Osiński. KES SGH, Warszawa 2003, s. 615-627.

¹⁷ R.C. Rist: *The Preconditions for Learning: Lessons from the Public Sector*. W: *Can Government learn?* Op. cit., s. 189-204.

¹⁸ W Wielkiej Brytanii w 1999 roku powstał program modernizacji rządu „Unowocześnianie rządu – wizja jak przeobrazić sposób, w jaki rząd pracuje dla ludzi”, którego elementem jest ułatwienie przejścia do organizacji uczących się z wykorzystaniem technologii informatycznych. P.G. Nixon: *Whitehall On-line: Joined-up Government?* W: *Reinvigorating Democracy? British Politics and the Internet*. Red. R. Gibson, S. Ward. Aldershot 2000, s. 37. Według planu do końca 2005 roku wszystkie usługi mają być świadczone elektronicznie. *Techniki informatyczne i kontrola*. „Biuletyn NIK” 2002, nr 1, z. 2, s. 19-20.

¹⁹ A. Kouzmin, E. Loffler, H. Klages: *Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors, Towards Learning for Agency Effectiveness*. „The Journal of Public Sector Management” 1999, Vol. 12, No. 2, s. 121-144.

²⁰ A. Johnsen: *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. „Managerial Auditing Journal” 2001, Vol. 16, s. 319-330.

- wskaźniki skuteczności – pokazujące stopień realizacji zakładanych celów,
- wskaźniki efektywności – określające stosunek efektów do nakładów osiągniętych i wydatkowanych w danym działaniu,
- wskaźniki terminowości – obrazujące czas wykonania danej usługi i stopień zgodności osiągniętych rezultatów z przepisami prawnymi (terminami ustawowymi),
- wskaźniki satysfakcji klientów (użytkowników, mieszkańców) – odzwierciedlające stopień zadowolenia klientów w poszczególnych zakresach tematycznych, na podstawie przeprowadzanych badań opinii mieszkańców przeprowadzanych na terenie jednostek samorządowych uczestniczących w projekcie benchmarkingowym²¹.

Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzone studia literatury można stwierdzić, że pomiar organizacji uczącej się w sektorze publicznym (tj. organizacji świadomej wykorzystującej procesy uczenia się – na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym – do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększania zadowolenia i satysfakcji beneficjentów) zyskuje coraz szerszy wymiar. Uczenie się nie służy jedynie temu, by zapewnić funkcjonowanie i przetrwanie, ale by równocześnie wzbogacić wszystkich beneficjentów organizacji, użytkowników, klientów, pracowników, zawodowych partnerów, członków społeczności, rządu i społeczeństwa.

W przypadku pomiaru organizacji uczących się wnikliwą analizę warto wziąć pod uwagę:

1. Czy w danym podmiocie występuje systematyczne podejście do rozwiązywania problemów, możliwość eksperymentowania nowych rozwiązań i inicjatyw, uczenie się z własnych doświadczeń i historii, uczenie się z doświadczeń i najlepszych praktyk innych, zdolność do przekazywania wiedzy i nowych umiejętności w obrębie danej organizacji?

2. Czy w analizowanej organizacji występuje poparcie pracowników dla wprowadzanych zmian?

3. Czy w organizacji istnieją tzw. metafory uczenia się, np. nacisk na rezultaty, przenoszenie rozwiązań z sektora prywatnego do publicznego?

²¹ M. Sakowicz: *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, gmin i starostwach powiatowych. Zestaw proponowanych wskaźników.* (Manuskrypt, 15.05.2012, s. 3).

Bibliografia

- Baird L., Griffin D.: *Adaptability and Responsiveness: The Case for Dynamic Learning*. „Organizational Dynamics” 2006, Vol. 35, No. 4.
- Betts J., Holden R.: *Organizational Learning in Public Sector Organization: A Case Study in a Muddled Thinking*. „Journal of Workplace Learning” 2003, Vol. 15, No. 6.
- Boć J.: *Administracja publiczna jako organizacja inteligentna*. W: *Administracja publiczna*. Red. J. Boć. Wrocław 2003.
- Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation & Organizational Learning*. Red. F.L. Leeuw, R.C. Rist, R.C. Sonnichsen. Transaction Publishers, New Brunswick, Londyn 1994.
- Fiol C.M., Lylss M.A.: *Organizational Learning*. „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4.
- French B., DeVilbiss C.E.: *Measuring Systematic Unity in a Learning Organization*. „Journal of Management in Engineering” 2000, July/August, Vol. 16, No. 4.
- Garvin D.: *Building a Learning Organization*. „Harvard Business Review” 1993, July-August.
- Johnsen A.: *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. „Managerial Auditing Journal” 2001, Vol. 16.
- Kouzmin A., Loffler E., Klages H.: *Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors, Towards Learning for Agency Effectiveness*. „The Journal of Public Sector Management” 1999, Vol. 12, No. 2.
- Moynihan D.: *Advocacy and Learning: An Interactive-Dialogue Approach to Performance Information Use*. W: W. van Dooren, S. van de Valle: *Performance Information In the Public Sector, How it is used?* Palgrave Macmillan, Houndmills 2008.
- Moynihan D.P.: *Goal-Based Learning and the Future of Performance Management*. „Public Administration Review” 2005, March/April, Vol. 65, No. 2.
- Moynihan D.P., Landuyt N.: *How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives*. „Public Administration Review” 2009, November-December.
- Nixon P.G.: *Whitehall On-line: Joined-up Government? W: Reinvigorating Democracy? British politics and the Internet*. Red. R. Gibson, S. Ward. Aldershot 2000.
- Rashman L., Withers E., Hartley J.: *Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature*. „International Journal of Management Reviews”, Vol. 11.
- Rist R.C.: *The Preconditions for Learning: Lessons from the Public Sector*. W: *Can Government learn?, Comparative Perspectives on Evaluation & Organizational Learning*. Red. F.L. Leeuw, R.C. Rist, R.C. Sonnichsen. Transaction Publishers, New Brunswick, Londyn 1994.

- Sakowicz M.: *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, gmin i starostwach powiatowych. Zestaw proponowanych wskaźników.* (Manuskrypt, 15.05.2012).
- Sakowicz M.: *Organ administracji publicznej jako organizacja ucząca się na przykładzie miasta Częstochowy.* W: *Wzrost gospodarczy i rozwój społeczny jako paradygmaty współczesności.* Red. J. Osiński. KES SGH, Warszawa 2003.
- Salge T.O., Vera A.: *Small Steps that Matter: Incremental Learning, Slack Resources and Organizational Performance.* „British Journal of Management” 2011.
- Sanderson I.: *Performance Management Evaluation and Learning in Modern Local Government.* „Public Administration” 2001, Vol. 79, No. 2.
- Small A., Irvine P.: *Towards a Framework for Organizational Learning.* „The Learning Organization” 2006, Vol. 13, No. 3.
- Techniki informatyczne i kontrola.* „Biuletyn NIK” 2002, nr 1, z. 2.

MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Summary

Article describes major considerations resulting from overview of literature on organizational learning of public sector units. Firstly, author describes the most important concepts and notions in the field of organizational learning. Next, chosen research cases of organizational learning measurement in public sector are presented. Finally, the last part is devoted to drawing of conclusions from undertaken analysis.