



Projekt: „Zwiększenie konkurencyjności polskich towarów roślinnych na rynkach międzynarodowych poprzez podniesienie ich jakości i bezpieczeństwa fitosanitarnego”

Nr Umowy o wykonanie i finansowanie Projektu:
Gospostrateg1/385957/5/NCBR/2018

Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa (Diagnoza. Założenia strategii.).



Finansowanie:

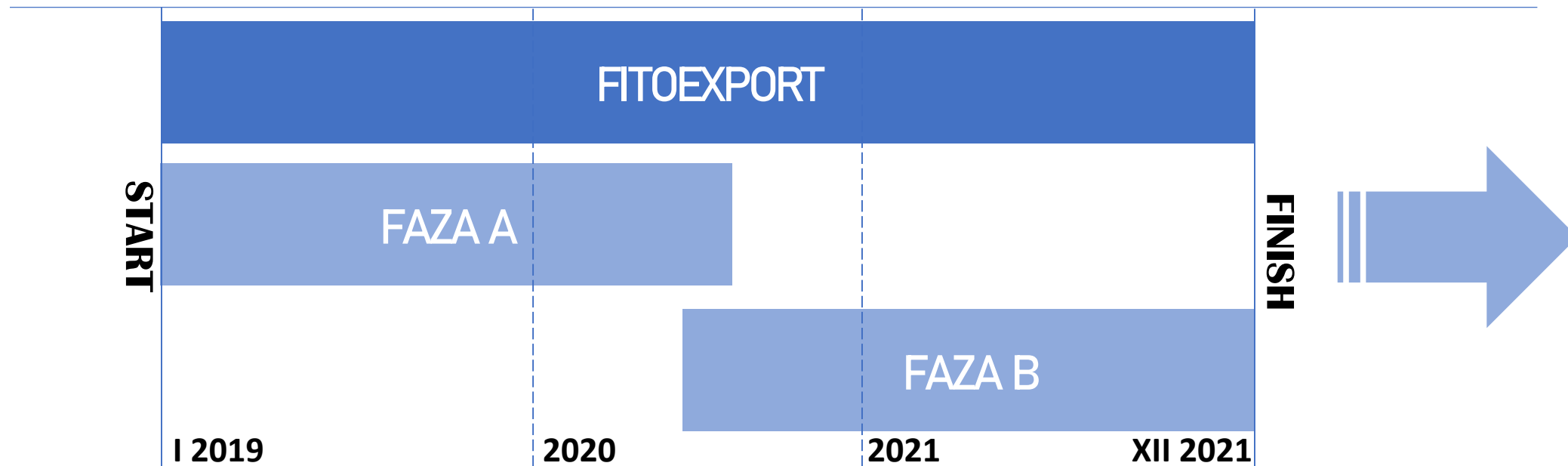


Agnieszka Rogowiec (WIORiN Kraków)

Prof. Jacek Pasieczny (WZ UW)

Dr Tomasz Rosiak (WZ UW)

FITOEXPORT - krótko o projekcie



- Faza A – część badawcza
- Faza B – przygotowanie wyników z fazy A do wdrożenia

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA UW

NASZ ZESPÓŁ



Dr Tomasz Rosiak –
Kierownik projektu
FITOEXPORT na UW



Dr Agnieszka Brzozowska



Prof. Dr hab. Beata Glinka



Prof. dr hab. Przemysław Hensel



Dr Paweł Kłobukowski



Dr Michał Koltuniak



Prof. Jacek Pasieczny



Dr hab. Agnieszka Postuła

Badanie organizacji i otoczenia

Ramy teoretyczne:

- Organizacja ucząca się (*organizational learning*) - jako proces tworzenia, utrzymywania i przekazywania wiedzy w organizacji
- Ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*) – jako zdolność do ciągłej (trwałej) poprawy swojego działania
- *Action Research* – jako metoda współpracy UW i PIORiN

Metody badań:

- Badania jakościowe, a wśród nich:
 - Przeprowadzono 51 wywiadów (PIORIN i usługobiorcy)
 - Przeprowadzono badania literaturowe
 - Przeprowadzono analizy prawne
- Analityka danych organizacyjnych
- Warsztaty z zespołem ds. innowacji
- Badanie ilościowe wśród usługobiorców



1 625 stron maszynopisu.

Wynikiem kodowania było

przyporządkowanie **2280**

fragmentów tekstu do **84**

kodów wchodzących w skład **8** rodzin

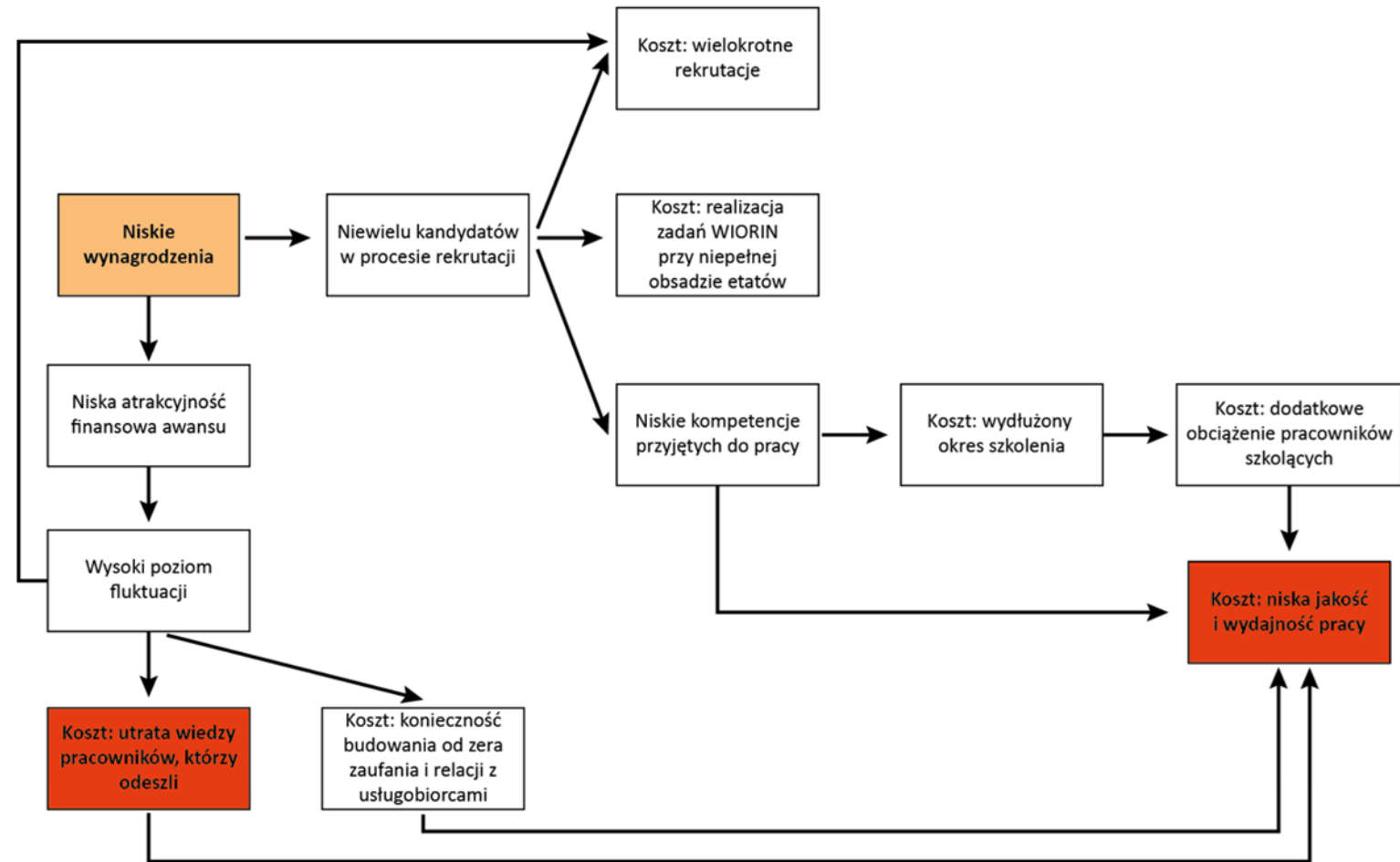
kodów.

Główne (wybrane) wnioski

- W obecnych uwarunkowaniach organizacyjnych i finansowych wydaje się, że PIORIN jest relatywnie dobrze zarządzaną Instytucją
- PIORIN dysponuje zaangażowaną i profesjonalną kadrami, która jest gotowa i oczekuje zmian organizacyjnych
- Przez usługobiorców PIORIN postrzegana jest jako kompetentna, choć wolno działająca organizacja
- W PIORIN można zaobserwować praktycznie wszystkie elementy organizacyjnego uczenia się
- Ma ono jednak bardzo ograniczoną skuteczność, głównie ze względu na:
 - Dysfunkcyjny wpływ systemu administracji zespolonej na organizację PIORIN skutkujący m.in.:
 - Nieefektywną alokacją zasobów
 - Problemami natury koordynacyjnej
 - Głębokie niedofinansowanie przejawiające się:
 - Przestarzałym parkiem maszynowym (m.in. samochody, IT)
 - Istnieniem wąskich gardeł w organizacji (zwłaszcza przy wydawaniu świadectw fitosanitarnych)
 - Problemami natury kadrowej
 - Fakt, że uczenie się jest raczej kwestią indywidualną a nie systemową

Przykład wniosków z przeprowadzonych analiz

Finanse a problemy kadrowe PIORIN



Punkt wyjścia do projektowania zmian organizacyjnych

- Funkcjonowanie w ramach administracji zespolonej jest raczej, w obecnej konfiguracji organizacyjnej, balastem niż atutem
- By umożliwić dzielenie się wiedzą i tym samym czerpanie ze zdecentralizowanego charakteru organizacyjnego konieczne jest wdrożenie rozwiązań ułatwiających koordynację działań
- Dzięki temu możliwe stanie się:
 - Wygenerowanie oszczędności w skali całej organizacji (rozwiązywanie tych samych problemów przez wszystkie województwa indywidualnie)
 - Przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną – wsparcie organizacyjnego uczenia się

Benchmarking wewnętrzny

system prac nad innowacjami

- Określono system zlecający prace nad rozwiązaniami, który został sprawdzony w działaniu.
- Każde zadanie zlecające prace powinno zawierać:
 - Temat zadania
 - Sprecyzowany cel
 - Zestaw pytań naprowadzających, na które projektowane rozwiązania mają znaleźć odpowiedź
 - Oczekiwania związane z produktem prac (oczekiwane efekty)
- Propozycje zadań uwzględniane są w rankingu określającym ich priorytet – którym należy się zająć w pierwszej kolejności

L.p.	Temat zadania	Cel	Pytania naprowadzające, na które analiza/prace zespołu mają przynieść odpowiedzi	Produkt (efekt prac)	Przewidywany okres realizacji (miesiąc)	Punktacja (1-10 pkt, im wyższa, tym istotniejsze zadanie)
1	Optimalizacja zadań wykonywanych przez Inspekcję (koszty, pracochłonność, współpraca międzywydziałowa)	Celem zespołu jest opracowanie: 1) metod efektywnej współpracy międzyobszarowej: nasiennictwa, nadzoru fitosanitarnego oraz ochrony roślin i techniki; 2) metody wyceny poszczególnych działań inspekcji i wskazanie propozycji, które będą prowadziły: a) do oszczędności finansowych i/lub b) zwiększenia potencjału liczby kontroli i innych działań wykonywanych przez WIORIN	- pomysły na optymalizację działań Inspekcji (z uwzględnieniem integracji obszarów funkcjonalnych) - czy dotychczas podejmowano próby integracji działań pomiędzy wskazanymi obszarami? z jakim skutkiem? - które działania można prowadzić wspólnie? - w jakich elementach wymagane kompetencje mogą się uzupełniać? - jak planować kontrole? - czy można lepiej wykorzystywać sprzęt (np. służbowe samochody) integrując wybrane kontrole? - jeśli tak, to w jaki sposób to zrobić? - wycena zadań (kosztochłonność) - priorytetyzacja zadań - określenie czynników wpływających na wzrost kosztochłonności poszczególnych zadań - propozycje związane z optymalizacją prowadzonych działań przez Inspekcję (nowe sposoby działania prowadzące do efektywniejszej pracy)	- opracowane metody optymalizacji działań zakładających współpracę pomiędzy obszarem fitosanitarnym, nasiennym oraz ochrony roślin i techniki - opracowane metody wyceny działań inspekcji - wskazanie propozycji optymalizacji, którymi Inspekcja powinna się zająć w pierwszej kolejności - kalkulacja budżetu w oparciu o wyceny aktywności i priorytety zadań		10
2	Tworzenie innowacyjnych ekosystemów; Współpraca z ośrodkami badawczymi, z przedsiębiorstwami (metody absorpcji technologii);	Celem prac zespołu jest opracowanie założeń rozwoju współpracy z zewnętrznym otoczeniem PIORIN (uczelnie, biznes) oraz rozwiązań, które sprzyjałyby absorpcji technologii	- czy obecnie współpracuje się z zewnętrznymi podmiotami? których obszarów działania dotyczy ta współpraca? - w których obszarach współpraca z zewnętrznymi środowiskami (uczelniami, biznesem) mogłaby przynieść korzyści dla PIORIN? - co trzeba zmienić w PIORIN by taka współpraca mogła mieć regularny charakter, a nie incydentalny? - jakie rozwiązania dotychczas stosowano we współpracy z otoczeniem? Czy się sprawdziły? Które tak, a które nie? - jakie są czynniki sprzyjające, a jakie bariery? - co mogłoby zmotywować do tego by taka współpraca została zainicjowana?	- wskazane obszary mogące stanowić przedmiot współpracy z otoczeniem - lista podmiotów, z którymi współpraca mogłaby się okazać pozytywna dla PIORIN (wraz ze wskazaniem czego ta współpraca miałaby dotyczyć) - lista działań koniecznych do tego by współpraca z otoczeniem stała się możliwa		7,25

Sposób pracy



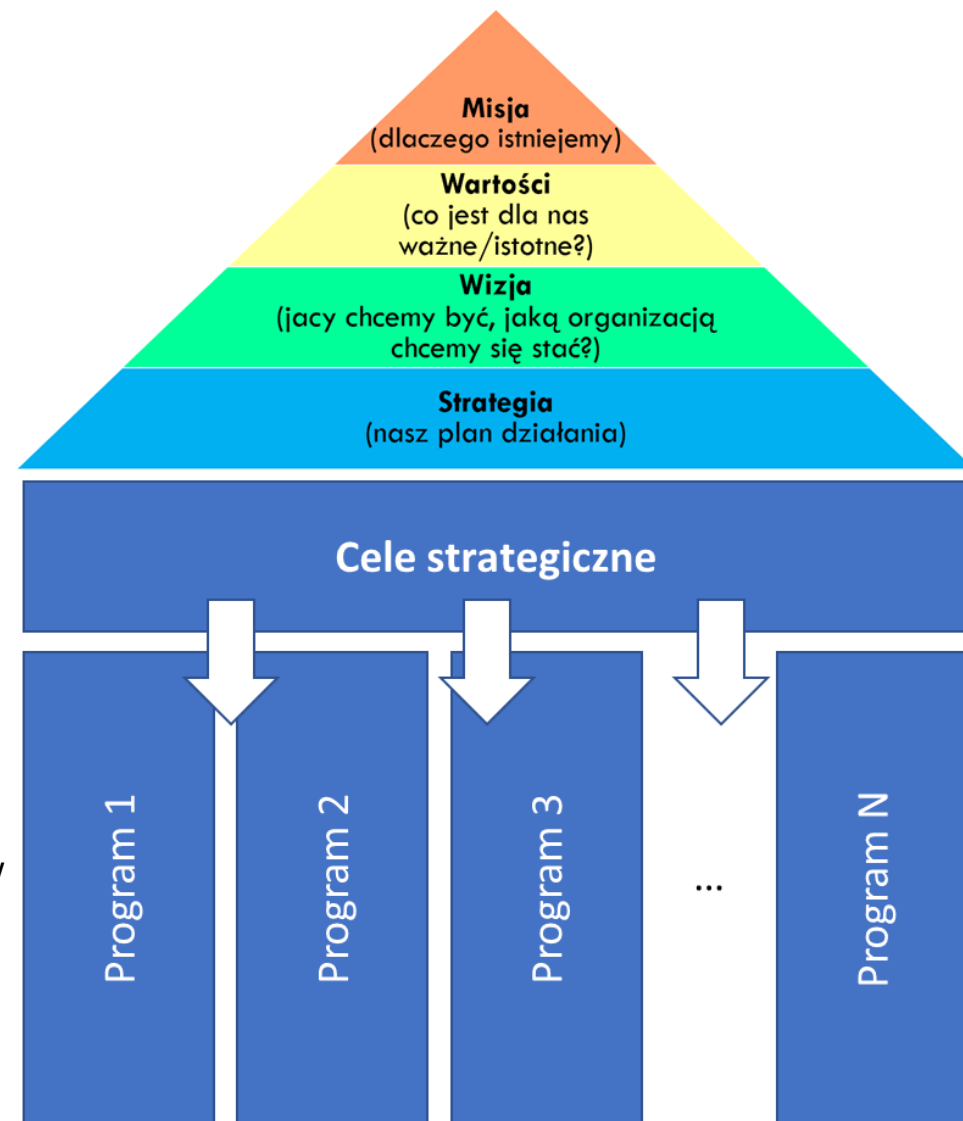
Zespół skupiony wokół Głównego Inspektora (osoby ze ścisłego kierownictwa):

- Opracowanie misji i wizji
- Dyskusja strategicznych wyborów
- Uzgodnienie systemu wskaźników monitorujących realizację celów
- Prezentacja założeń strategicznych zespołowi ds. strategii



Zespół ds. strategii (Liderzy zespołów z WIORiN):

- Uzgodnienie diagnozy organizacji
- Opracowanie analizy SWOT
- Prezentacja analizy SWOT zespołowi kierowniczemu
- Opracowanie celów strategicznych
- Opracowanie funkcjonalnych programów działania zmierzających ku realizacji celów strategicznych
- Redakcja dokumentu strategii



Główne założenia strategiczne

- **Horyzont strategii** na 2022-2027

- **Misja:**

Misją PIORiN jest wspieranie polskiej gospodarki i zapewnienie bezpieczeństwa konsumentów.

- **Wizja PIORiN w 2027 roku:**

Zasobna, efektywna, zdolna do samodoskonalenia swoich działań organizacja, która potrafi korzystać z potencjału płynącego ze zdecentralizowanego charakteru i otwartości na otoczenie. Organizacja pozytywnie postrzegana w społeczeństwie, której atutem są skuteczność i obiektywizm działania.

Cele strategiczne PIORiN 2022-2027



Poprawa warunków funkcjonowania Inspekcji



Poprawa efektywności działania



Rozwój obszaru HR



Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej



Rozwój współpracy z otoczeniem

Główne programy działania



- Poprawa warunków funkcjonowania Inspekcji poprzez m.in. :
 - Wzrost budżetów
 - Dywersyfikacja źródeł budżetów



- Poprawa efektywności działania polegające poprzez m.in.:
 - Uproszczenie i standaryzację procedur i dokumentacji
 - Szersze wykorzystanie narzędzi IT



- Wzmocnienie funkcji HR w tym działania wspierające m.in.:
 - Rekrutacja
 - Onboarding
 - System motywacyjny
 - Szkolenia i sukcesja wiedzy w organizacji



- Poprawa/wzmocnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej:
 - Wdrożenie rozwiązań ułatwiających wymianę wiedzy i wspierających proces uczenia się w organizacji
 - Budowa świadomości i pozytywnego wizerunku Inspekcji w społeczeństwie



- Intensyfikacja współpracy z otoczeniem:
 - Aplikacja o wspólne granty
 - Intensyfikacja współpracy z ośrodkami naukowymi

Operacjonalizacja i wdrożenie strategii

- Do każdego funkcjonalnego programu działania określono:
 - mierniki
 - jednostki organizacyjne odpowiedzialne za realizację wybranych programów

Dzięki temu możliwe będzie monitorowanie stanu realizacji i motywowanie do wdrożenia strategii.

Kiedy nastąpi wdrożenie?

Start wdrożenia... już nastąpił. Konstrukcja programu GOSPOSTRATEG umożliwiła wypracowanie nie tylko założeń strategicznych, lecz również konkretnych rozwiązań dzięki, którym pierwsze pozytywne efekty mogą się pojawić już w pierwszym roku funkcjonowania strategii.

Dziękujemy za uwagę