



Rola zarządzania strategicznego w JST

dr Remigiusz Górniak

Zasada 3E

- Peter Drucker wprowadził pojęcie trzech „E” do nauki o zarządzaniu w sektorze publicznym. Zdaniem Druckera ocena sprawności władzy publicznej obejmuje: stopień realizacji założonych celów (**skuteczność**), korzystny stosunek wyniku działania do kosztów (**efektywność**) i zgodność działania z przyjętym systemem aksjologicznym (**etyczność**).
- Drucker twierdzi, że reguła trzech „E” może być zastosowana w dowolnej organizacji realizującej własną politykę, a zatem również w administracji publicznej i jej jednostkach.

Zarządzanie zmianą...

- Zbiór metod związanych z problematyką przystosowania się do zmieniającego się otoczenia danej organizacji jest przedmiotem subdyscypliny „**zarządzania zmianą**”.
- W zbiorze metod nowoczesnego zarządzania w sektorze publicznym coraz częściej zwraca się uwagę na kwestię **przewidywania i szybkiego dostosowania się profilu organizacji publicznych** do zmian rynkowych, społeczno-demograficznych, technologicznych i politycznych.

Nowe zarządzanie publiczne – nowy nurt w zarządza

- Główną osią zmian związanych z NPM było przekształcenie podejścia władz zarządzających majątkiem publicznym polegające na skupieniu się na kwestii **zwiększenia efektywności, wydajności i poprawy jakości świadczenia usług** przy jednoczesnym wzroście odpowiedzialności decydentów za podejmowane przez nich działania

NPM

- zorientowanie na wyniki a nie procesy,
- zmniejszenie biurokracji,
- liberalizacja procedur administracyjnych,
- większe znaczenie współpracy z sektorem prywatnym i pozarządowym,
- urynkowanie poprzez świadczenie usług w drodze kontraktowania i outsourcingu,



NPM

- zastosowanie idei partnerstw publiczno-prywatnych,
- wzrost kompetencji urzędników i dostosowywanie decyzji do aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz otoczenia rynkowego funkcjonowania organizacji publicznej,

NPM

- skupienie się władz publicznych na tworzeniu sprzyjających warunków dla rozwoju prywatnej przedsiębiorczości,
- **wieloletnie programowanie rozwoju** organizacji i jej otoczenia oraz wskaźnikowa ocena stopnia realizacji celów poprzez spektrum wspomnianej już zasady 3E (*economy, efficiency, effectiveness*),



NPM

- spłaszczenie struktur organizacyjnych,
- wprowadzenie zewnętrznego audytu, nadzoru i ewaluacji działań.

STRATEGIE ROZWOJU JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji. W zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwie główne fazy: planowania strategicznego oraz implementacji strategii.

- Planowanie strategiczne obejmuje następujące etapy
 - Definiowanie filozofii (wizji) i misji organizacji;
 - Ustalanie dlugo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji;
 - Wybór strategii, na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji.
- Implementacja strategii obejmuje:
 - Utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji/działań organizacji, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana
 - Monitoring efektywności wdrażania poszczególnych etapów strategii.

STRATEGIE ROZWOJU JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Stosowanie planowania strategicznego w sektorze prywatnym wykazało jego ograniczenia (brak rezultatów - realizacji). Przekształciło się ono w zarządzanie strategiczne, które obejmuje: planowanie strategiczne połączone ze strukturami organizacji i funkcjami zarządzania organizacją.

Planowanie strategiczne jest nastawione na podejmowanie optymalnych decyzji strategicznych, a zarządzanie strategiczne koncentruje się na tworzeniu strategicznych rezultatów (nowych rynków, nowych produktów, nowych technologii).

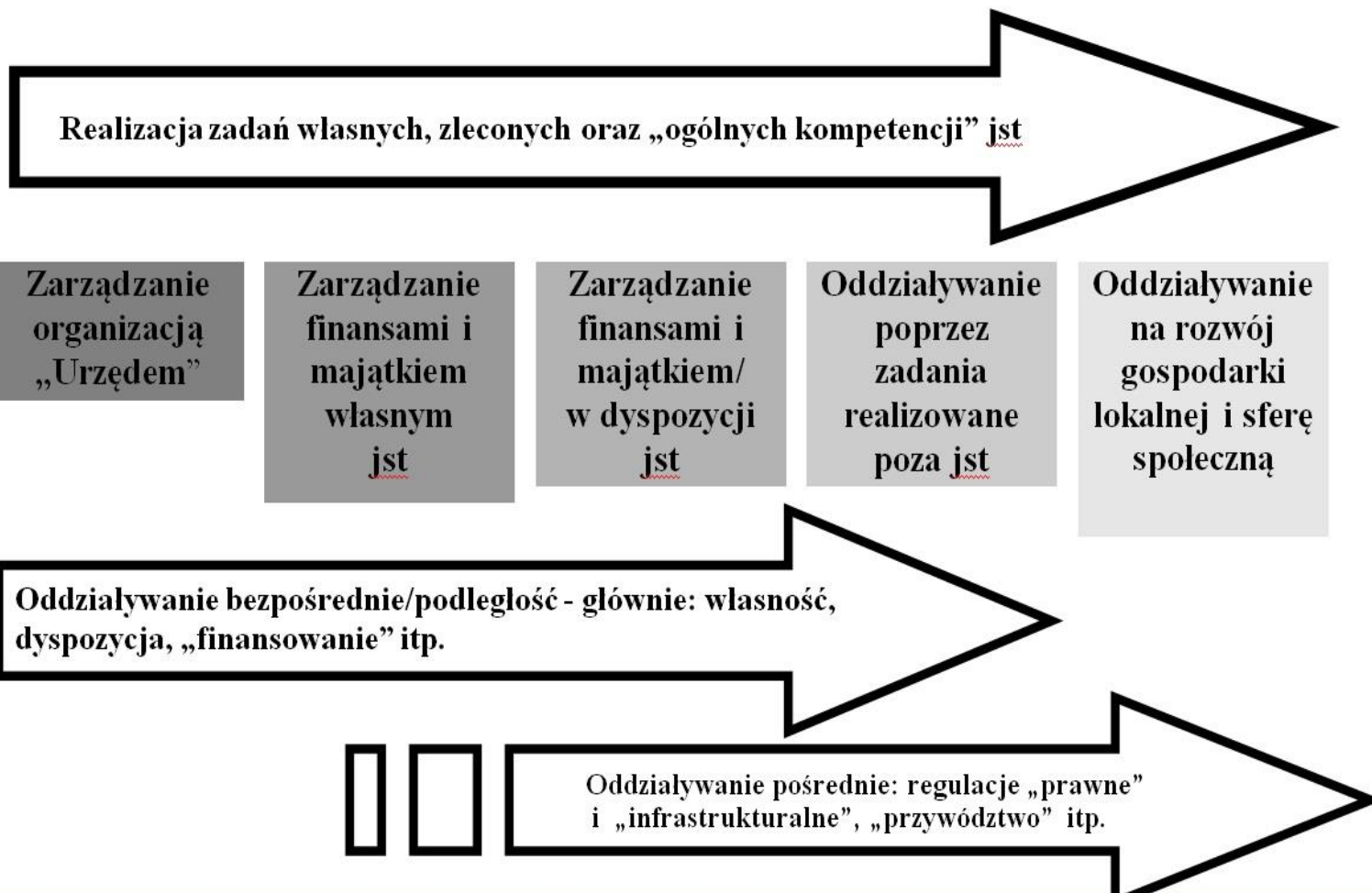
Instytucje publiczne zaczynają wprowadzać zarządzanie strategiczne, które integruje funkcje planowania z procesem wdrażania strategii i kontroli jej realizacji.

Zarządzanie strategiczne opiera się na czterech zasadach:

- orientacji **dlugookresowej**
- integracji **celów ogólnych i szczegółowych** zhierarchizowanych
- szczególnym znaczeniu praktycznej **realizacji**
- podejściu **antycypującym** i kształtującym zmiany otoczenia.

4

POLA ODDZIAŁYWANIA /PRZEDMIOT/ STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO



FORMUŁOWANIE CELÓW: nadrzędnego i głównych celów strategicznych⁶ rozwoju oraz celów szczegółowych i zadań realizacyjnych w skali lokalnej oraz regionalnej

- **Wizja** rozwoju jest;
- **Nadrzędny cel i misja** rozwoju;
- Główne **cele strategiczne**/priorytetowe/priorytety rozwoju;
- Częstkowe/szczegółowe/**operacyjne cele** rozwoju
- **Zadania realizacyjne**;

Różnice w stosowanych ujęciach problematyki „celów rozwoju”:

- różnice **w stosowanej terminologii np:** (misja vs. wizja); (cel strategiczny vs. naczelny/główny cel strategiczny);
- różnice **w szczegółowości ujęć:** **rozdrobienie** np.: (ponad 10 celów strategicznych) vs. **generalizacja** (3-4 sfery);
- różnice na poziomie **programowania:** **wielopłaszczyznowość** vs. hierarchiczne **uporządkowanie celów:** (osie rozwoju, **programy** **priorytety** rozwoju a **hierarchiczny** układ celów)

