



PLANOWANIE STRATEGICZNE JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI CELÓW ORGANIZACJI

Spis treści

1. Wstęp, podstawowe definicje.....	3
2. Cele planowania strategicznego.....	5
3. Metody planowania strategicznego.....	6
4. Planowanie strategiczne a działalność operacyjna.....	15
5. Proces planowania strategicznego, etapy planowania strategicznego.....	19
Harmonogram realizacji strategii.....	32
Wskaźniki do pomiaru realizacji celów strategicznych i działań.....	33
System monitorowania i oceny osiągnięcia celów strategii.....	33
6. Powiązania planowania strategicznego z funkcjami organizacji oraz skuteczną strategią finansową.	35
7. Technologie informatyczne jako efektywne narzędzie wspierające procesy planowania i strategicznego zarządzania.....	39
8. Planowanie, realizacja i analiza działań modernizacyjnych i innowacyjnych.....	43
9. Angażowanie pracowników i interesariuszy do pracy nad strategią organizacji – uspołecznienie procesu opracowania strategii.....	45
10. Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych.....	47
11. Wady i zalety planowania strategicznego.....	53
12. Podsumowanie.....	55





PLANOWANIE STRATEGICZNE JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI CELÓW ORGANIZACJI

„Jeśli nie zmienimy kierunku, to zapewne dojdziemy tam dokąd zmierzamy”

Stare przysłowie chińskie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2



1. Wstęp, podstawowe definicje.

W warunkach demokracji lokalnej funkcjonowanie administracji przestaje być tylko „sprawowaniem władzy”, „piastowaniem funkcji” czy po prostu „administrowaniem”. Jednostki administracji stają się dostawcą usług publicznych w szerokim sensie, od działań regulacyjnych w ramach swoich kompetencji, poprzez podejmowanie decyzji administracyjnych, po tworzenie i realizację programów zaspokojenia potrzeb publicznych w swoim obszarze i na swoim terenie. Nadanie jednostkom administracji funkcji dostawcy usług publicznych, a zwłaszcza traktowanie się w ten sposób przez same te jednostki powinno być ważnym celem strategicznej zmiany funkcjonowania sfery budżetowej. Nie same struktury tworzą jakość administracji, lecz sposób ich działania, jakość zaspokajania potrzeb publicznych.

Strategia to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji względem otoczenia, względnie trwały wzorzec działania. **Strategia organizacji** to zespół niesprzecznych dostosowanych do potencjału oraz sytuacji w jego otoczeniu sposobów działania umożliwiających osiągnięcie długookresowych celów organizacji. Opracować strategię - to dokonać wyboru dziedziny działalności, w której organizacja chce być obecna i określić zasoby, jakie są jej potrzebne do przetrwania i rozwoju, a więc osiągnięcia w sektorach i rynkach, na których organizacja działa silnej pozycji konkurencyjnej. Słowo strategia pochodzi od greckiego słowa „strategós”. To greckie słowo z kolei jest zbitką dwóch pojęć „stratós” – oznaczającego armię stacjonującą obozem i „agein” czyli przywództwo. „Strategós” oznaczało przewodzenie armii i tworzenie koncepcji walki¹.

Kiedy mówimy o strategii, mamy na myśli ważne decyzje długofalowe, które muszą być podejmowane w sposób odpowiedzialny, bowiem od ich konsekwencji zależy dalsze „być

¹ Krzysztof Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001





albo nie być”. Strategia oznacza wybór, a jej przyjęcie – gotowość do realizacji. Przystąpienie do formułowania strategii wymaga odpowiedzi na pytania:

- jaki jest sens istnienia organizacji dzisiaj i jaka jest wizja organizacji w przyszłości?
- jakie produkty/usługi oferuje klientom? Jaki jest rynek?
- jaki jest dominujący model działania?

P.F. Drucker odpowiedzi na te strategiczne pytania nazywa „teorią organizacji”. Kształtują one funkcjonowanie instytucji, dyktują decyzje w zależności od tego, co organizacja robi a czego nie robi, definiują, co organizacja uznaje za ważne rezultaty. Są to założenia o identyfikacji odbiorców i konkurentów, ich wartościach i działaniach. Określają technologię i dynamikę jej zmian, słabości i siły organizacji. Są to założenia tego, za co instytucja otrzymuje finansowanie. (...) Każda organizacja, ma swoją teorię, która, jeśli jest jasna, spójna i precyzyjna ma ogromną moc”.²

Decyzje strategiczne w warunkach gospodarki rynkowej mają zbudować konkurencyjność podmiotu strategii.

W przypadku instytucji państwowych należy odpowiedzieć na pytanie, *co ma być przewagą konkurencyjną instytucji*. W szukaniu odpowiedzi bardzo ważny jest aspekt konkurowania między sobą instytucji podobnych, ale nie przekłada się on wprost na ich istnienie, gdyż tylko w niektórych przypadkach klienci mają możliwość zmiany instytucji na inną, co, w ostateczności, może spowodować likwidację placówki, która nie spełnia wymogów klientów. Możliwe jest jednak, że klienci, poprzez porównanie jakości usług świadczonych przez inne instytucje działające na danym obszarze, lub takie same gdzie indziej, mogą wymusić lepszą jakość otrzymywanej usługi.

² P.F. Drucker, Skuteczne zarządzanie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976





2. Cele planowania strategicznego.

Używana w marketingu definicja mówi, że „zorientowane na rynek planowanie strategiczne jest procesem zarządzania polegającym na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji pomiędzy celami organizacji i jego zasobami, a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie organizacji i jego produktów tak, aby przynosiły zadowalające korzyści i dawały szansę rozwoju”³.

Stosując powyższą definicję dla instytucji publicznych można stwierdzić, że *celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie instytucji i jej usług tak, aby realizować cele funkcjonowania instytucji.*

Z kolei zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów.

Organizacje powoływane na czas nieokreślony, mają własny cel, niezależny od misji bądź celów, dla których zostały powołane - przetrwać jak najdłużej w zmiennym środowisku. Z punktu widzenia tego celu organizację postrzega się jako *podmiot tworzący wartości dla jej kontrahentów społecznych (interesariuszy)* oraz wymieniający z nimi te wartości na inne wartości (np. zasoby, akceptację społeczną) niezbędne do jej przetrwania i rozwoju. Obecnie większość organizacji gospodarczych i wiele organizacji społecznych na otwartym rynku konkuruje z innymi podobnymi podmiotami.

³ P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Felberg SJA, 1999.





3. Metody planowania strategicznego.

Ze względu na fakt, że wymienione w tym rozdziale metody zarządzania strategicznego zostały stworzone dla przedsiębiorstw, krótki opis jest zgodny z oryginalnymi teoriami autorów poszczególnych metod i odnosi się do przedsiębiorstw i realiów gospodarki rynkowej. Ze względu na zmianę pełnienia funkcji publicznych przez podmioty publiczne, rosnące wymagania klientów i rządzących (pełniących niejako rolę właścicieli i nadzoru podmiotów publicznych) prezentowane metody stanowią podstawę do przygotowania metodologii opracowania strategii dla podmiotów publicznych i mogą, po dopasowaniu być wykorzystywane w całości lub częściowo do opracowania strategii organizacji.

W dalszej części materiałów mowa jest zamiennie: o organizacji, instytucji, podmiocie planowania.

Podziały metodologii planowania strategicznego:

- Typologia wg J. C. Mathe,
- Typologia wg H. Mintzberga,
- Typologia wg prof. K. Obłója,
- Nurty zarządzania strategicznego,
- Orientacja naukowa zarządzania strategicznego.

Typologia wg J. C. Mathe:

- Szkoły oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej:
 - Szkoła harwardzka,
 - Szkoła planowania strategicznego,
 - Szkoła pozycjonowania macierzowego,
 - Szkoła ilościowa;
- Szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych:
 - Szkoła behawioralna,
 - Szkoła systemowa,





- Szkoła inkrementalistów.

Typologia wg H. Mintzberga:

- Szkoła projektowa,
- Szkoła planistyczna,
- Szkoła pozycyjna,
- Szkoła przedsiębiorczości,
- Szkoła poznawcza,
- Szkoła uczenia się,
- Szkoła polityczna,
- Szkoła kulturowa,
- Szkoła środowiskowa,
- Szkoła konfiguracyjna.

Typologia wg K. Obłója:

- Szkoła planistyczna – plany, strategie, zaangażowanie zarządu, dokumentacja,
- Szkoła ewolucyjna – ciągłe uczenie się, doskonalenie, strategia stanowi spójny wzorzec działania,
- Szkoła pozycyjna – przewaga konkurencyjna, otoczenie, walka z konkurencją, minimalizacja kosztów,
- Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się – konfiguracja zasobów i umiejętności, różnorodność, ograniczona mobilność zasobów oraz ograniczenia konkurowania.

Nurty zarządzania strategicznego:

- Nurt planistyczny – celem każdej organizacji jest równomierny, z góry zaplanowany rozwój, w tworzeniu strategii podstawą jest analiza SWOT,
- Nurt pozycyjny – kluczowe dla tego nurtu są badania diagnostyczne dotyczące pozycji strategicznej oraz rozwijanie metod osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W programowaniu rozwoju główne narzędzia badawcze stanowią: macierz





wzrostu udziału w rynku, cykl życia produktu, diagram pozycji firmy, oraz prognozowanie sytuacji w otoczeniu.

- Nurt integracyjny – kluczowe w tym nurcie jest zachowanie struktury właścicieli firmy i członków organizacji w oparciu o wspólny system wartości. Przewaga konkurencyjna budowana jest na kooperacji z partnerami pozyskiwanymi w otoczeniu. Koncepcja działania jest silnie zorientowana na integrację z klientami i zaspokajaniu ich zindywidualizowanych potrzeb.

Orientacja naukowa zarządzania strategicznego:

- Kierunek behawioralny – H. A. Simon i J. G. March zwracali uwagę na rolę kultury organizacyjnej w rozwoju firmy, miękką formułę zarządzania,
- Kierunek neoklasyczny – P. Drucker, A. Sloan, H. A. Simon, opracowali koncepcję zarządzania przez cele, akcentowali specjalizację zawodową menedżera, podkreślali rolę motywacji i uczestnictwa w zarządzaniu ludźmi,
- Kierunek systemowy – J. M. Forrester, R. Ackoff, G. Nadler, postulują własną formułę przedsiębiorstwa jako model cybernetyczny.

Typologia wg prof. K. Obłója.

Szkoła planistyczna.

Podwaliny planowania strategicznego zostały stworzone w latach sześćdziesiątych zeszłego stulecia, głównie przez H. I. Ansoffa, R. L. Ackoffa, K. R. Andrewsa, C. R. Christiansena, E. P. Learneda, W. S. Gutha i J. L. Bowera.

Główną przesłanką tego podejścia było założenie, że organizacja, dzięki budowaniu planów strategicznych, może kształtować świadomie swoją przyszłość. Koncepcja ta zakłada, że budowa strategii jest racjonalnym procesem, który polega na analizie otoczenia, sił oraz słabości organizacji i budowaniu planów strategicznych.

Podstawą szkoły planistycznej planowania strategicznego było podejście analityczne, z precyzyjną ścieżką metodologiczną budowy planu. Ansoff wyróżnił decyzje strategiczne (dotyczące produktów, rynków i zasobów całej organizacji), taktyczne i operacyjne. Wg prof. K. Obłója „szczególnie godne uwagi wydają się następujące elementy dorobku tej szkoły: prognozowanie i proces ustalania celów, podział zadań w procesie budowy strategii, porządek w czasie i wynikająca z planowania dyscyplina organizacyjna”. Proces





planowania-wdrożenia-analizy efektów buduje dyscyplinę funkcjonowania organizacji w wielu wymiarach. Pozwala na przewidywalność w funkcjonowaniu organizacji i wymusza ocenę rezultatów oraz analizę przyczyn odstępstw od planu. Ocena wyników daje dobrą podstawę oceny efektywności działania menedżerów.

Do kanonu zarządzania i doradztwa przeszła *analiza SWOT* (Strengths – siły, Weaknesses – słabości, Opportunities – szanse i Threats – zagrożenia). SWOT jest wyjściem dla analizy strategicznej szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości w organizacji. Punktem wyjścia analizy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania: z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć, z jakich szans można skorzystać, jaka jest obecnie organizacja, jakie są jej strategiczne (najważniejsze) silne i słabe strony.

W ujęciu planistycznym strategia to taki zbiór decyzji planistycznych, który zapewni realizację celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania stworzone przez zagrożenia, szanse, słabe strony i mocne strony.

Szkoła ewolucyjna.

Koncepcja ta traktuje strategię organizacji jako spójny wzorzec działania organizacji. Zakłada, że proces budowania strategii jest zależny od kultury organizacyjnej, czynników zewnętrznych otoczenia, w tym polityki, historii, koalicji wewnątrz organizacji i dlatego nie może być w pełni racjonalny. Rzeczywista strategia wg teorii ewolucyjnej jest wypadkową zamierzonych, zaplanowanych strategii i samorzutnie powstających, oddolnych działań. Rzeczywisty zakres swobody wyboru decyzyjnego jest nieznanym, a strategię powstają na styku przypadku i przetargu o władzę w organizacji oraz utrwalane są w oparciu o rutynowe działania. Proces powstawania strategii jest logiczny, a nie przypadkowy, oparty o założenie, że organizacje mają zdolność uczenia się i wyciągania wniosków z dotychczasowych działań. Ciekawe, pożyteczne idee rozwijające się oddolnie są chronione, a szkodliwe niszczone. Strategie zamierzone i samorzutne z czasem tworzą spójny i powielany w czasie wzorzec zachowań organizacyjnych, który staje się strategią organizacji.

Szkoła ewolucyjna dopuszcza istnienie sytuacji, kiedy strategia samorzutna zaczyna dominować nad strategią zamierzoną

Krytycy tej szkoły zarzucają, że słabością metody jest sposób formułowania celów - ewolucja sama nie tworzy celów, trzeba je zdefiniować. Ponadto założeniem szkoły jest przyjęcie faktu, że organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się.





Szkoła pozycyjna.

Szkoła ta opiera się na założeniu, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Zakłada, że strategie mają głównie charakter produktowo-rynkowy i powstają na poziomie strategicznych jednostek biznesu.

Swoje założenia opiera na dorobku szkół planistycznych oraz szkoły ewolucyjnej. Skupia się na budowie technik i metod analizy organizacji i jej otoczenia. Zebrane w ten sposób informacje przekazywane są podmiotom zarządzania strategicznego.

Przesłanki szkoły pozycyjnej:

- punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie organizacji;
- strategie należy formułować zawsze pod kątem konkurencji;
- istnieją dwie bazowe strategie do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie oferty produktów lub usług;
- przewaga kosztowa jest najbardziej fundamentalną przewagą konkurencyjną;
- strategia zróżnicowania wyrobów w większym stopniu niż strategia przewagi kosztowej ogranicza swobodę konkurencyjną organizacji, ale utrudnia atak konkurencji;
- warto być wielkim albo stosunkowo małym – na wielu rynkach zależność między udziałem na rynku a rentownością sprzedaży i zwrotem z kapitału ma kształt litery U.

Podstawą do krytyki tej szkoły jest założenie, że jedynym lub najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji jest przewaga konkurencyjna. Krytycy wymieniają inne czynniki, które mogą definiować sukces (np. zdolność do istnienia, zysk, reputacja organizacji, nowy wyrób, nowa technologia). Szkoła pozycyjna operuje też zbyt krótkim horyzontem czasowym i nie zawiera elementów, które często decydują o sukcesie organizacji, takich jak: system wartości i kultura organizacji.

Szkoła zasobów i umiejętności (kompetencji).

Szkoła zasobów zakłada, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i kompetencji. Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje organizacji. Koncepcja ta stanowi, że strategia jest w pierwszej kolejności budowana dla całej organizacji, a dopiero w następnej kolejności dla poszczególnych jednostek organizacji. W przeciwieństwie do innych szkół, szkoła zasobów i kompetencji zakłada, że zasób wiedzy i umiejętności





organizacji są czynnikami istotniejszymi w procesie tworzenia strategii niż sytuacja w otoczeniu. Zasoby niematerialne to np. prawa własności intelektualnej (patent, prawa autorskie, tajemnice handlowe, licencje, umiejętności pracowników, dostawców, dystrybutorów, reputacja organizacji, kultura organizacyjna). Łącznie zasoby organizacji i umiejętności tworzą kluczowe kompetencje instytucji.

Eksperti Peters i Waterman, na podstawie badań 50 doskonałych firm amerykańskich odtworzyli źródła ich sukcesu. Skodyfikowali je w ośmiu podstawowych zasadach działania, a wspólnota norm i wartości została przez nich uznana za jedną z najbardziej istotnych, choć często ukrytych przewag konkurencyjnych.

Osiem zasad postępowania doskonałych organizacji to⁴:

- Obsesja działania: aby nie popadać w paraliż decyzyjny, trzeba działać szybko i zdecydowanie.
- Bliski kontakt z klientem: klient tworzy korzyści organizacji, dlatego należy dążyć do maksymalizacji jego satysfakcji, wsłuchiwać się w sygnały z rynku, walczyć o lojalnych odbiorców.
- Autonomia i przedsiębiorczość: im bardziej się przesuwamy w górę hierarchii organizacyjnej, tym bardziej oddalamy się od realiów rynkowych i tym trudniej o inicjatywę i innowacje; do tego są zdolne tylko niewielkie zespoły oraz podsystemy, którym pozostawiono daleko idącą autonomię decyzji i działań.
- Ludzie są najbardziej efektywnym zasobem: podstawowym zadaniem kierownictwa jest tworzenie motywacji i otoczenia, w którym ludzie mogą się w organizacji rozwijać. Koncentracja na wartościach: działanie nie ma sensu, jeśli nie stoi za nim coś głębszego – wartości, normy, coś, w co pracownicy powinni wierzyć.
- Ograniczenie profilu działania: instytucja może osiągnąć sukces tylko wtedy, kiedy będzie koncentrowała zasoby na tym, co najlepiej umie i co przynosi jej powodzenie; dywersyfikacja jest źródłem największych niepowodzeń.
- Ograniczenie liczebności zarządu: zarządy firm powinny być niewielkie i mieć proste, przejrzyste struktury.
- Dyscyplina i swoboda: instytucja musi znaleźć kompromis między żelazną dyscypliną efektywności i reżimów technologicznych a pozostawieniem swobody na eksperymentowanie, innowacje i rozwój.

⁴ **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Warszawa 2001





Przewagę konkurencyjną buduje się na poziomie całej organizacji. Szkoła ta wykazuje, jakie zasoby i umiejętności są szczególnie ważne (cenne, rzadkie). Zasobem tym mogą być np.: marka, lokalizacja, wzornictwo, technologia. Organizacja powinna nie tylko sprawnie wprowadzać zasoby do obecnych przedsięwzięć, ale również wykorzystywać te zasoby w mobilizujący, strategiczny sposób sprawniej niż konkurenci.

Krytykuje się tę szkołę za brak analizy instytucji, które nie osiągnęły sukcesu i niedoskonałość badań nad kompetencjami, których zabrakło w organizacjach dla osiągnięcia sukcesu. Szkoła jest krytykowana jako zbyt abstrakcyjna a nawet ogólnikowa, ponieważ nie bardzo można operacyjnie wykorzystywać jej główne założenia.

Szkoła prostych reguł.

Istotą tej koncepcji, jest budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie umiejętności wykorzystywania szans, jakie przytrafiają się organizacji.

Szkoła prostych reguł akceptuje założenia szkoły ewolucyjnej o ograniczonej roli decyzji menedżerskich (zwłaszcza planowania) ze względu na ogromne znaczenie otoczenia organizacji, ale zarazem - czerpiąc ze szkoły pozycyjnej zasobowej - zaleca budowanie spójnych, opartych na prostych regułach strategii. Uznaje, że takie połączenie jest możliwe, gdyż jej wiele rozważań zaczerpniętych jest z psychologii i biologii, ale także z teorii chaosu. Koncepcja powstała w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych.

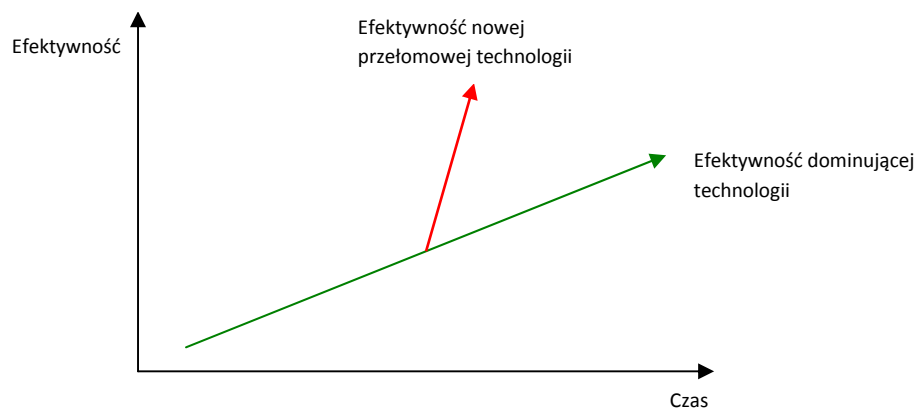
Szkoła prostych reguł nawiązuje silnie do koncepcji P.F. Druckera, który podkreślał, że istotą skutecznej strategii jest tworzenie nowych klientów i nowych rynków, a nie jedynie generowanie zysku. W teorii wiele miejsca poświęconego jest innowacjom. Nowe technologie i nowe modele biznesowe w miarę usprawnień znacznie szybciej poprawiają parametry swojej oferty i zmniejszają koszty wykorzystania niż technologie dominujące na rynku. Z czasem każdy rynek stabilizuje się i otwiera pole dla konkurencyjnego ataku, tworząc nowe szanse i rynki dla innych organizacji. Wg szkoły prostych reguł skuteczne konkurowanie na współczesnych rynkach wymaga konkurencyjnych strategii.

Proces tworzenia innowacyjnych strategii powinien być uporządkowany. Powstały w ten sposób model działania musi przejść trzy testy dobrej strategii:

- tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną,
- być spójny i powtarzalny,
- być trudny do imitacji.



Rysunek: Logika nowych technologii



Źródło: J.L. Bower, C.M. Christensen „Disruptive Technologies: Catching the Wave” Harvard Business review 1995,

Wg szkoły prostych reguł, innowacyjne strategie korzystania z szans opierają się na kilku istotnych procesach i prostych regułach, które je regulują. Te kategorie prostych reguł (K.M. Eisenhardt & D.N. Sull) to:

- reguły wykonawcze – decydują o uporządkowaniu głównych procesów,
- reguły graniczne – rozdzielające szanse wykorzystania od szans, z których organizacja powinna zrezygnować,
- reguły hierarchizujące ważność celów strategicznych,
- reguły synchronizujące podejmowane decyzje i działania z występowaniem konkretnych szans w otoczeniu,
- reguły określające kryteria rezygnacji z działania.

Badania zespołu prof. K. Obłója w latach 1999-2002 w polskich firmach potwierdziły w ogólnych zarysach koncepcję Eisenhardta i Sull'a i udowodniły, że dla organizacji:

- wszystko jest szansą,
- istotne jest trzymanie się zasady „eksperymentuj i ucz się”,
- ważne jest utrzymywanie równowagi między centralizacją a elastycznością.

Krytyka szkoły wskazuje przede wszystkim, że:

- szkoła łączy problematykę przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym,



- szkoła posługuje się wąskimi badaniami, ubogą literaturą przedmiotu,
- metodologia szkoły jest bardzo prosta i w ograniczonym stopniu odwołuje się do naukowego poznania rzeczywistości.

Szkoła realnych opcji (Prof. Mieczysław Grudziński, prof. Krzysztof Obłój)⁵.

Szkoła realnych opcji korzysta z dorobku teorii opcji w finansach. Zakłada, że otoczenie cechuje wielka niepewność. Podważa sens realizowania wielkich inwestycji jako całościowego projektu. Twórcy tej szkoły sugerują, że lepszym rozwiązaniem jest rozbijanie dużych projektów strategicznych na mniejsze, zapewniając sobie możliwość kolejnych ruchów. Menedżerowie - strategowie są zmuszeni do podejmowania często nawet nieodwracalnych decyzji w sytuacji, gdy wiedza o zależnościach pomiędzy tymi decyzjami a oczekiwanymi efektami jest ograniczona. Ważną przesłanką tej teorii jest stwierdzenie, że w warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji. Opcja realna, zwana niekiedy rzeczywistą, to pewna możliwość działania dana wybranej osobie lub organizacji, spełniającej określone warunki. Warunki mogą ulec zmianie, a opcja może wygasnąć. Nabycie opcji może kosztować i ma swoją cenę. Samo zaś wykonanie opcji oznacza konieczność wydatkowania środków zwanych ceną wykonania opcji. Opcja jest więc decyzją warunkową, typu „jeżeli – to” i dzięki temu tworzy decydentom komfort podjęcia ostatecznych decyzji dopiero wraz ze zmniejszeniem się niepewności w otoczeniu i samej organizacji.

Podejście do strategii jako sekwencji opcji decyzji i działań podejmowanych w warunkach skrajnej niepewności ma wiele zalet. Opcje są wszędzie, wbudowane w szeroki zakres decyzji menedżerów stają się istotnym budulcem ich strategii organizacyjnych. Podejmowanie nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności jest ryzykowne. Ewentualność zmiany decyzji, w miarę dopływu nowych informacji, może jednak redukować to ryzyko. Tradycyjne techniki analityczne pomijają wartość takiej elastyczności. Analiza opcji realnych - przeciwnie. Realne opcje lepiej uwzględniają to, że:

- prawdopodobieństwa i prognozy zmieniają wartość w czasie;
- zmienność sytuacji może wpływać bardzo dynamicznie na wartość przedsięwzięcia i wartość opcji - zarówno negatywnie, jak i pozytywnie;

5 Na podstawie: Krzysztof Obłój, Mieczysław Grudziński, Strategia firmy sekwencja realnych opcji, Magazyn CEO, wydanie: Październik 2005,





- nie wystarczy stworzyć wartości na rynku, ale trzeba jeszcze zbudować mechanizm ich zawłaszczania, a ich skuteczność wcale nie jest oczywista w momencie rozpoczynania przedsięwzięć strategicznych,
- momentów decyzyjnych może być wiele, a tempo uczenia się organizacji i zasoby zmieniają szanse sukcesu i niepowodzenia.

Tradycyjne prognozowanie i analizy finansowe typu NPV - wartość bieżąca netto (ang. net present value) koncentrują się wokół typowych scenariuszy przyszłości, które są lepszą lub gorszą ekstrapolacją teraźniejszości i przyszłości. Menedżerowie i akademicy jednak wiedzą, że sytuacje nieciągłości są nieuniknione, a co pewien czas bieg wydarzeń jest przerywany raptowną i nieoczekiwaną zmianą. Opcje pozwalają przygotować strategię do takich zwrotów, stanowiąc swoiste ubezpieczenie organizacji na wypadek strategicznych niespodzianek.

Teoria realnych opcji, prawdopodobnie ze względu na stopień trudności, nie jest powszechnie wykorzystywana w praktyce.

4. Planowanie strategiczne a działalność operacyjna.

Jak wspomniano powyżej *planowanie strategiczne* jest procesem zarządzania polegającym na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji pomiędzy celami organizacji i jej zasobami, a zmieniającymi się możliwościami powstającymi w otoczeniu. Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie organizacji i jej produktów tak, aby przynosiły zadowalający zysk i dawały szanse rozwoju⁶. Efektem (rezultatem) procesu planowania strategicznego jest określenie strategii rozwoju organizacji.

Z kolei *zarządzanie strategiczne* to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów.

Innym zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji.

W naukach o zarządzaniu do zarządzania strategicznego zalicza się zazwyczaj:

- formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji,

⁶ P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Felberg SJA, 1999





- konkretyzację strategii (ang. Strategy Deployment), zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa,
- zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami,
- formułowanie strategii budowania przewagi konkurencyjnej i kierowanie realizacją tej strategii (albo co najmniej nadzór nad nią),
- zarządzanie ryzykiem, często zaliczane do zarządzania finansowego,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie rozwojem organizacji,
- zarządzanie z wizją,
- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie wartością organizacji,
- formułowanie polityki przejęć i fuzji (ang. Mergers and Acquisitions, w skrócie M&A) oraz realizacja tej polityki.

Niekiedy do zarządzania strategicznego zaliczana jest także rachunkowość zarządcza, która właściwie jest metodologią oceny stanu zarządzania, stosowaną także do symulacyjnej analizy planów strategicznych i średnioterminowych organizacji. W niektórych organizacjach do zarządzania strategicznego zalicza się także utrzymywanie kontaktów z kluczowymi klientami (ang. Key Account(s)).

Tradycyjny pogląd głosi, że do zadań zarządzania strategicznego należy także kształtowanie struktur organizacji, które mają być podporządkowane strategii (celom strategicznym). W praktyce trudno znaleźć dowody na to, że powiązanie takie zawsze jest konieczne. Niemniej jednak za kształtowanie struktur organizacyjnych oraz podejmowanie decyzji w sprawach funduszy, np. funduszu zapasowego i funduszu rozwoju, czy funduszu socjalnego w wielu organizacjach odpowiedzialne są ich zarządy.

Planowanie operacyjne z reguły obejmuje jeden rok gospodarczy. W tych planach ustala się szczególne czynności, jakie w danym roku powinny być realizowane przez organizację. Ponieważ jest to planowanie krótkookresowe, można w sposób szczegółowy określić wszystkie zadania i dane niezbędne do szczegółowego ustalenia tych zadań. W tych planach





ustala się krótkookresowe cele i przedsięwzięcia niezbędne do realizacji planów strategicznych przy zapewnieniu płynności finansowej organizacji.

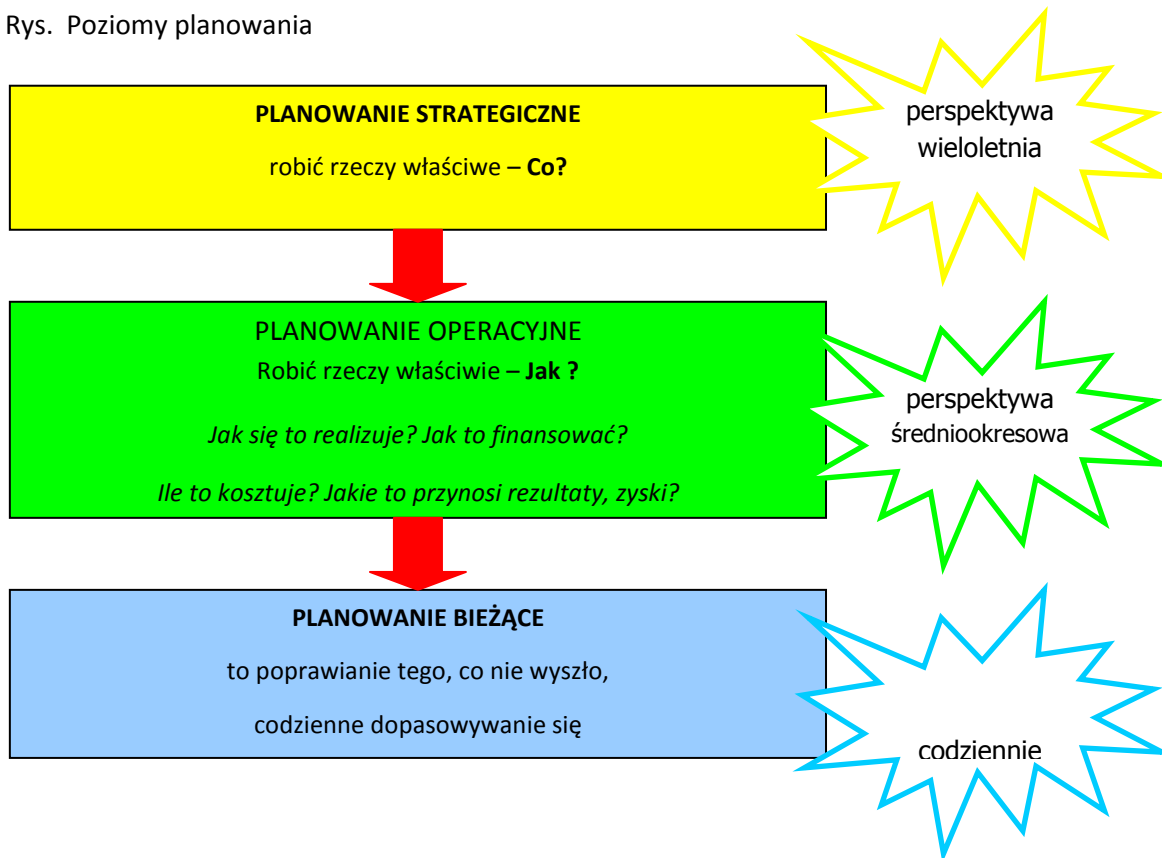
Wdrażanie nowej strategii lub reorganizacja wiąże się z przeprowadzeniem określonych zmian. Niezależnie od tego, jak szeroki jest zakres zmian, niezmiernie ważne jest odpowiednie zarządzanie procesem ich wdrażania. W większości przypadków umiejętne przeprowadzenie zmian decyduje o ich sukcesie lub porażce wdrożenia.

Głównym zadaniem **zarządzania operacyjnego** jest zapewnienie realizacji opracowanej strategii, jak również bieżące rozwiązywanie szczegółowych problemów, które nie zostały ujęte w planie ogólnym na poziomie strategicznym. Zarządzanie operacyjne jest więc ściśle powiązane ze strategią, gdyż konkretyzuje i weryfikuje poszczególne koncepcje i programy strategiczne.

Przedmiotem zarządzania operacyjnego są wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działań organizacji muszą być realizowane na bieżąco, aby realizować strategię.



Rys. Poziomy planowania



Opracowanie własne: Jacek Dębczyński, Dorota Zbińkowska



5. Proces planowania strategicznego, etapy planowania strategicznego.

Proces planowania strategicznego złożony jest z trzech głównych etapów:

Etap analizy strategicznej

Jest to etap działań diagnostycznych, których celem jest określenie aktualnych i przyszłych szans i zagrożeń, czyli zewnętrznych warunków rozwoju, a także ocena potencjału organizacji, jej zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Końcowym etapem analizy strategicznej jest określenie i ocena pozycji strategicznej organizacji. Analiza strategiczna daje nam odpowiedź na pytanie: w jakich warunkach będzie działała organizacja w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się do nich. Efektem tego etapu jest wiedza, która stanowi podstawę dla sformułowania planu.

Etap planowania strategicznego

Jest to rozważanie opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunku wzrostu organizacji, sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia i rynki. Wybór konkretnych rozwiązań wynika z jednej strony z ich przewidywanej atrakcyjności dla organizacji, z drugiej strony wybór ogranicza ocena pozycji strategicznej organizacji. Jest to zatem poszukiwanie kompromisu między strategią atrakcyjną dla kierownictwa, a strategią możliwą do realizacji. Etap planowania powinien zakończyć się opracowaniem planu strategicznego, najczęściej zawierającego kilka scenariuszy przyszłości o różnym stopniu optymizmu i podjęciem decyzji o przyjęciu konkretnej strategii do realizacji.

Etap realizacji strategii

Na tym etapie ma miejsce ciąg decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym, rozstrzygających kluczowe problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur, finansów, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwania nad sprawnym przebiegiem jego realizacji.





Etap 1 - analiza strategiczna

Cele oraz zakres analizy strategicznej

W sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację.

W sensie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów organizacji i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju.

Wiarygodna analiza strategiczna jest niezbędnym warunkiem opracowania efektywnej i realnej strategii. Można stwierdzić, iż opracowana strategia będzie na tyle dobra, na ile dobra będzie analiza stanowiąca podstawę jej określenia.

Analiza czynników determinujących strategię rozwoju podmiotu strategii jest określana mianem *analizy strategicznej*. Jej celem jest *określenie kluczowych wpływów na obecną i przyszłą sytuację organizacji*, a przez to wybór strategii, która dostosowuje organizację do tych wpływów. Analiza strategiczna *określa pozycję strategiczną organizacji* obecnie oraz w przeszłości.

Odnosnie *aktualnej* pozycji strategicznej określa się:

- pozycję konkurencyjną organizacji na tle sektora,
- podstawowe czynniki kształtujące obecną pozycję strategiczną organizacji.

Odnosnie pozycji strategicznej *w przyszłości* analiza strategiczna określa:

- jakie zmiany nastąpią w otoczeniu,
- jakie zmiany będą miały wpływ na działalność organizacji, przy założeniu obecnej struktury działalności i zasobów organizacji.

Analiza strategiczna identyfikuje:

- cele i oczekiwania ludzi i grup związanych z organizacją,
- wpływ tych celów i oczekiwań na obecną oraz przyszłą pozycję organizacji.

Zakres analizy strategicznej obejmuje następujące obszary:

- otoczenie dalsze i bliższe organizacji (obecne oraz przyszłe),





- zasoby organizacji (posiadane oraz dostępne),
- cele i oczekiwania ludzi oraz grup związanych z organizacją (obecne i ewentualne zmiany).

Analiza otoczenia

Kompleksowa i wieloczynnikowa analiza otoczenia ma umożliwić dostrzeżenie w porę nie tylko zagrożeń, ale także szans w dynamicznym otoczeniu. Sygnały z otoczenia stanowią podstawę racjonalnego planowania przyszłości oraz budowania strategii. Organizacja może przy tym zwiększyć elastyczność swoich działań, jest mniej narażona na wstrząsy i kryzysy, bardziej zaś nastawiona na zachowania twórcze, kreatywne.

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów.

Powszechnie uznany jest podział otoczenia organizacji na makrootoczenie (otoczenie dalsze) oraz otoczenie konkurencyjne (otoczenie bliższe).

Analiza makrootoczenia

Makrootoczenie (otoczenie dalsze) jest zespołem warunków funkcjonowania organizacji wynikających z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w danym układzie politycznym, prawnym itd. Makrootoczenie (otoczenie dalsze) to ten obszar otoczenia, którego zmiany wpływają na działanie organizacji, ale na który organizacja nie ma wpływu. Do otoczenia dalszego zaliczamy m.in.: otoczenie ekonomiczne, polityczno-prawne, socjokulturowe oraz technologiczne.

Otoczenie ekonomiczne obejmuje ogólną kondycję i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja. Do czynników ekonomicznych należą: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie.

Otoczenie polityczno-prawne odnosi się do państwowej regulacji działalności gospodarczej i stosunków jakie panują między sferą gospodarczą a państwem.

Otoczenie socjokulturowe obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Mają duże znaczenie gdyż określają jakie produkty i usługi społeczeństwo będzie ceniło najwyżej. Wymiar ten a też wpływ na to jak robotnicy myślą o swojej pracy w danym społeczeństwie.

Otoczenie technologiczne odnosi się do tych metod, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi.





Makrootoczenie można analizować za pomocą następujących metod:

1. Ekstrapolacja trendów,
2. Metoda delficka,
3. Strategiczna analiza luki,
4. Metody scenariuszowe.

Analiza otoczenia bliższego (konkurencyjnego)

Przez **otoczenie bliższe** należy rozumieć otoczenie, które ma wpływ na organizację i na które organizacja również może mieć wpływ - tzn. może je zmieniać i kształtować. Możliwość oddziaływania organizacji na otoczenie jest zróżnicowana i zależy od jej pozycji konkurencyjnej. Otoczenie to jest dla organizacji łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty, które mają z organizacją powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne.

- O ile makrootoczenie tworzy pewien układ szans i zagrożeń dla wszystkich organizacji i przedsiębiorstw działających w danym kraju, o tyle otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju podmiotu strategii w danym sektorze i na danym geograficznie obszarze.

Analizując sektor, w którym działa organizacja, jej kierownictwo powinno skoncentrować się na:

- Szansach i zagrożeniach dla rozwoju organizacji w sektorze,
- określeniu, które grupy usług dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, łączenie jakich usług daje efekt synergiczny, jak kształtować przyszły katalog usług organizacji, aby zmniejszyć ryzyko rynkowe i zwiększać efekty strategii,
- Jakie nowe atrakcyjne usługi mogą w przyszłości stanowić pole działania organizacji i jakie należy przeprowadzić zmiany, aby wdrożyć te usługi.

Analiza otoczenia konkurencyjnego powinna koncentrować się na analizie samego sektora, szansach i zagrożeniach, które niesie dla sektora rozwój makrootoczenia i





szansach i zagrożeniach, które rozwój otoczenia konkurencyjnego niesie dla organizacji.

Kierownictwo instytucji publicznej, w odróżnieniu od przedsiębiorców, nie ma możliwości zmiany sektora, może jedynie analizować jego rozwój w przyszłości, analizować horyzontalnie rynek usług publicznych i szukać szans, jakie przynosi makrootoczenie, w szczególności szukając inspiracji w innowacyjnych zachowaniach rynkowych podmiotów gospodarczych.

Metody analizy otoczenia konkurencyjnego (bliższego):

- Analiza „5 sił M. Portera”,
- Punktowa ocena atrakcyjności sektora,
- Mapa grup strategicznych,
- Krzywa doświadczenia.

Analiza zasobów organizacji

Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, które tworzą określony system.

Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne takie jak: budynki, urządzenia, maszyny oraz zasoby finansowe organizacji będące w jej posiadaniu oraz możliwe do zdobycia. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz wiedza fachowa, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacja. Ponadto należą do nich takie zasoby jak nazwa instytucji publicznej, tradycja, marka firmy, kontakty, położenie. Umiejętności organizacji odgrywają niezwykle ważną rolę w wyborze strategii i składają się na nie kwalifikacje i doświadczenie kierownictwa, personelu średniego szczebla, pracowników sfery badawczo-rozwojowej oraz urzędników i pracowników technicznych.

Obszary analizy zasobów są najczęściej przedstawiane w *układzie funkcjonalnym* (w obszarach strategicznych organizacji).

Obszary funkcjonalne dla instytucji publicznych (ale nie dla obszarów, które obsługują) to przede wszystkim:

Zarządzanie (m.in. status prawny i własnościowy, struktura władzy, struktura organizacyjna, system informacji, kultura organizacji, zarządzanie procesami, hierarchia





celów, procedury podejmowania decyzji, system planowania działalności, controlling, umiejętności kadry kierowniczej),

Finanse (składają się głównie z oceny kosztów, oceny płynności, możliwości inwestycyjnych),

Zasoby, technologia (obejmują ocenę zasobów organizacji pod kątem świadczenia usług, działalności badawczo-rozwojowej, relacji z interesariuszami, organizację procesu świadczenia usług),

Zasoby ludzkie (obejmują liczbę pracowników, strukturę zatrudnienia, system oceny i motywowania pracowników, metody rekrutacji pracowników, system szkolenia, rotację zatrudnienia i absencję, rzadziej relacje międzyludzkie),

Dostarczanie usług odbiorcom (zawiera ocenę strategii rynkowej, kosztów świadczonych usług, jakości świadczonych usług, w tym szybkość i bezbłądność świadczonych usług, zadowolenie interesariuszy i klientów, promocję, segmentację rynku).

Obszary funkcjonalne mogą być modyfikowane w zależności od specyfiki funkcjonowania organizacji i mogą być określone na początku procesu planowania przez zespół opracowujący strategię jako jedno z założeń do sposobu pracy nad strategią.

Celem analizy wewnętrznej jest zidentyfikowania mocnych i słabych stron organizacji. Mocne strony są pozytywnymi, wewnętrznymi cechami, które można wykorzystać do osiągnięcia celów strategicznych. Mocne strony decydują o przewadze konkurencyjnej i umocnieniu pozycji konkurencyjnej na rynku. Słabe strony są takimi cechami wewnętrznymi, które nie pozwalają lub ograniczają możliwości wykorzystania szans występujących w otoczeniu.

Metody analizy potencjału organizacji

- Analiza kluczowych czynników sukcesu
- Analiza łańcucha wartości
- Benchmarking





- Analiza profili konkurencyjnych
- Cykl życia produktu
- Cykl życia technologii
- Metody portfelowe: macierz BCG (Boston Consulting Group), portfel technologiczny

Ocena pozycji strategicznej organizacji jako wstęp do określenia strategii (pozycjonowanie)

Końcowym etapem analizy strategicznej organizacji, poprzedzającym prace nad określeniem kierunków jej rozwoju, jest **ocena pozycji strategicznej wyznaczonej przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne**. Efektem analizy strategicznej powinno być zakwalifikowanie organizacji do którejś z kategorii: rozwojowych, nierozwojowych lub o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych.

Określenie pozycji strategicznej polega na zderzeniu ze sobą wyników analizy otoczenia organizacji z analizą jego wewnętrznego potencjału strategicznego.

Pozycję konkurencyjną organizacji pozwala ustalić również kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia oraz analizy jej wnętrza, tj. metoda SWOT (oraz TOWS).

Do innych metod, których zadaniem jest określenie pozycji konkurencyjnej organizacji, a tym samym ułatwienie dokonania wyboru strategii, zalicza się m.in.:

- model A. D. Chandlera („strategia-struktury”),
- model L.C.A.G. (zawiera podstawy metodologiczne procedury SWOT i ramy całej analizy strategicznej),
- modele H.I. Ansoffa (macierz wzrostu organizacji i model zarządzania strategicznego),

oraz uznawane za metody uniwersalne:

- Macierz McKinseya,
- Macierz ADL,
- Macierz Hoffera,
- Technika SPACE.





Etap 2 - plan strategiczny

Po dokonaniu diagnozy otoczenia i organizacji oraz przeprowadzeniu analizy strategicznej (czyli opisanie stanu obecnego organizacji i jej otoczenia oraz przeanalizowaniu ich) można przystąpić do sformułowania części dokumentu strategii odnoszącej się do przyszłości.

Strategia organizacji określa cele istnienia i sposoby osiągnięcia celów organizacji. Oficjalne strategię (plany strategiczne) najczęściej są uchwalane przez kierownictwo organizacji i mają formę dokumentu.

W przypadku zmiany warunków w otoczeniu, które wpływają istotnie na sposób i zakres funkcjonowania organizacji, należy przeformułować przyjętą strategię i zmienić sposób osiągnięcia celów w zmienionych warunkach rynkowych lub, jeśli to niemożliwe, zweryfikować cele organizacji.

Przykładowa struktura strategii organizacji:

- Założenia strategii
- Wartości
- Misja
- Wizja
- Domena organizacji (określana raczej w przypadku podmiotów komercyjnych)
- Strategia ogólna (globalna), kierunki strategicznego rozwoju
- Cele strategiczne wraz ze strategiami ich osiągnięcia i wskaźnikami realizacji celów

Założenia strategii

Założenia strategii rozwoju stanowią warunki brzegowe opracowywanej strategii. Przykład założeń:

- Podmiot strategii
- Okres planowania strategii
- Zakres strategii
- Obszar działania organizacji
- Docelowa grupa klientów/beneficjentów
- Kluczowi konkurenci (lub organizacje/instytucje, do których będzie porównywany podmiot strategii)

Wartości

W dokumencie strategii, wartości stanowią najwyżej postawiony w hierarchii punkt odniesienia i weryfikacji wszystkich zamierzeń strategii.

Wartości stanowią najcenniejszy i najsilniejszy element motywujący ludzi do działania.





Misja – obraz przewodni organizacji

Misja to najogólniejszy cel opisujący sens i powód działania podmiotu strategii. To obraz przewodni podmiotu, to, co podmiot uważa za swoją najważniejszą rolę.

Misja to najczęściej opis wizji, podmiotu, strategii i pola, na którym będzie funkcjonowała w przyszłości.

Główne elementy misji:

- Co chcemy robić, na czym się koncentrować (cechy produktu/usługi),
- Dla kogo i gdzie chcemy to robić (cechy klienta),
- Co będzie nas wyróżniało, co będzie specyficzne, unikalne (cechy podmiotu /organizacji).

Funkcje misji:

- Pozwala koncentrować się na istocie działania,
- Pozwala dostosować działania do długookresowych celów,
- Motywacyjna wobec pracowników – powinna zwiększać identyfikację z organizacją,
- Promocyjna wobec otoczenia.

Misja jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest sformułowaniem wizji organizacji na użytek strategii.

Misja organizacji nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy warunki:

- wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
- wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
- proces jej realizacji jest wiarygodny.

Przykładem misji przytaczanym przez prof. K. Obłója jest misja poczty lotniczej Federal Express, które brzmi: „Absolutnie, na pewno, w ciągu doby”. Misja ta wyraża sens istnienia tej firmy jako błyskawicznej (dobowej) poczty, jest przyrzeczeniem dla klientów i stałym wyzwaniem dla pracowników. Wiadomo również, co firma robi, oraz to, że kluczowy w jej działaniu jest czas. Profesor Obłój zauważa, że misja powinna mieć element marzenia, a jednocześnie wskazywać operacyjną drogę jej realizacji. Jest to więc „sięganie do gwiazd”, twardo stojąc na ziemi. Po trzecie, misja musi być zarazem i ogólna, i konkretna. Misja musi być na tyle ogólna, aby dotyczyła całej organizacji i różnorodnej przyszłości. Jednocześnie jednak misja musi być konkretna, aby była zrozumiała dla przeciętnego pracownika oraz wskazywała mu drogę postępowania w sytuacjach, których nie opisują procedury.





Pogodzenie ogólności i konkretności misji może być dokonane bardzo różnie.

Wizja – opis roli podmiotu i efektów jego działania w otoczeniu, jak podmiot chce być postrzegany. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować. Słowo wizja pochodzi od łacińskiego „videre”, czyli „widzieć”. Dlatego najbardziej naturalne zdefiniowanie wizji polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości organizacji, jej najbardziej fundamentalna aspiracja, która – aby była skuteczna – powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych pracowników organizacji.

Domena funkcjonowania organizacji to wybór rynków i produktów o strategicznym znaczeniu dla organizacji i zrozumienie głównych opcji strategicznej gry produktowo-rynkowej.

Strategia ogólna (globalna)/kierunki strategicznego rozwoju jest ogólnym planem najważniejszych działań, poprzez które organizacja zamierza osiągnąć swoje długofalowe cele strategiczne w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym. Wybór strategii globalnej jest wynikiem systematycznej analizy strategicznej.

Wyboru strategii globalnej najczęściej dokonuje się spośród czterech głównych typów, którymi są:

1. strategia agresywna,
2. strategia konserwatywna,
3. strategia konkurencyjna,
4. strategia defensywna.

STRATEGIA AGRESYWNA	STRATEGIA KONSERWATYWNA
<ul style="list-style-type: none"> • aktywnie wychwytuje szanse • przejmuje organizacje o tym samym profilu • wzmacnia pozycję na rynku • koncentruje zasoby na konkurencyjnych usługach <p>Jest to strategia najlepszego spożytkowania pozytywnych efektów synergetycznych, mocnych stron organizacji i okazji w otoczeniu, elastycznego łączenia atutów i ze sprzyjającymi warunkami szybko zmieniającego się otoczenia. Silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • redukuje koszty • rozwija nowe usługi • ulepsza produkty konkurencyjne • poszukuje nowych rynków • selekcjonuje rynek • segmentuje rynek <p>Jest to strategia konserwatywna, w tym sensie, że powodzenie organizacji upatruje głównie w jej własnych mocnych stronach przez unikanie lub zmniejszanie zagrożeń. Jest ona najmniej ryzykowna i pomimo swojej nazwy, dzięki zawartemu w niej reżimowi selekcji, mieści w sobie nastawienie ofensywne i kreatywne</p>





STRATEGIA KONKURENCYJNA	STRATEGIA DEFENSYWNA
<ul style="list-style-type: none"> • usprawnia organizację • inwestuje w powiększanie przewagi konkurencyjnej • powiększa zasoby finansowe • redukuje koszty • zwiększa zdolność do świadczenia usług • ulepsza usługi <p>Jest to strategia koncentrująca się na budowaniu konkurencyjnej siły organizacji przez maksymalne wykorzystanie szans sprzyjających rozwojowi. Jest to strategia przygotowania organizacji do osiągnięcia większego sukcesu w przyszłości.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • redukuje koszty • stopniowo lub częściowo wycofuje z rynku • zmniejsza pakiet usług i proporcjonalnie zmniejsza potencjał świadczenia usług • zatrzymuje proces inwestowania <p>Jest to strategia mająca zapewnić przetrwanie przez podjęcie przeciwdziałania negatywnym efektom synergii słabych stron organizacji i zagrożeń w otoczeniu</p>

Opracowano na podstawie: *Krzysztof Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.*

Cele strategiczne

Cel można zdefiniować jako stan pożądany do osiągnięcia w określonej przyszłości.

Cele strategiczne określają stany właściwe dla podmiotu strategii i związane są z decyzjami dotyczącymi utrzymania lub zmiany sposobu wykorzystania (alokacji) posiadanych zasobów – potencjałów. Mówiąc o celach strategicznych głównym wskazaniem jest: robić rzeczy właściwe.

Formułując cel strategiczny należy określić, o jaki stan chodzi i w jakim czasie ma zostać osiągnięty oraz mieć wyobrażenie, jak będziemy mierzyli poziom jego realizacji.

Zasady formułowania celów

- Formułowanie celu powinno być neutralne w stosunku do rozwiązania
- Sformułowanie celu powinno być pozytywne
- Cel powinien być zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych
- Osiągnięcie celu powinno być jednoznaczne do stwierdzenia
- Cele powinny być ambitne, ale osiągalne





Najbardziej znaną koncepcją formułowania celów w dziedzinie planowania, będącą zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel jest zasada SMART. **S.M.A.R.T.** jest akronimem angielskich wyrazów Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined, (samo słowo „smart” znaczy sprytny).

Zgodnie z akronimem tworzącym nazwę koncepcji, sformułowany cel powinien być:

- **Prosty** - jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację,
- **Mierzalny** - czyli tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji,
- **Osiągalny** - inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji, cel zbyt ambitny, który od razu jest oceniany jako niemożliwy do osiągnięcia, demotywuje do podjęcia działań przed przystąpieniem do nich,
- **Istotny** - cel powinien być ważny dla organizacji, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował,
- **Określony w czasie** - cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Czasem do SMART dodaje się jeszcze końcówkę -ER, od exciting i recorded

- **Exciting** (ang. ekscytujący) - cel powinien być ekscytujący, w żadnym wypadku nie powinien on być obojętny dla zespołu ustanawiającego go; cel ekscytujący motywuje do osiągnięcia go; jest to zasada szczególnie cenna dla formułowania celów dla małych komórek organizacyjnych lub dla pojedynczych pracowników;
- **Recorded** (ang. zapisany) - zapisanie celu spełnia kilka funkcji: nie można o nim zapomnieć, zapisanie motywuje do jego osiągnięcia - w razie trudności, gdy cel jest zapisany, nie można udawać, że nigdy nie istniał.

Strategie działania to względnie stałe sposoby osiągnięcia celów strategicznych. Strategie działania są odpowiedzią na wyzwania stawiane/stojące przed organizacją, ich określanie wymaga innowacyjności i najwyższej kreatywności od zespołu opracowującego plan strategiczny.





Etap 3 – realizacja strategii

Do pierwszych kroków operacjonalizacji strategii należeć będzie przełożenie ogólnie sformułowanych sposobów osiągnięcia celów strategicznych na strukturę działań strategicznych ciągłych i jednorazowych, których listy umożliwią następnie przejście na poziom planowania operacyjnego. Na działania realizujące strategię składać się będą:

Polityki - zestawy działań ciągłych lub powtarzalnych (zwłaszcza wobec innych podmiotów, niepodporządkowanych) ukierunkowane na osiągnięcie celu (wiązki celów). Wytyczne polityk zawierają ogólne wskazówki dla podejmowania decyzji, np. granice decyzji (pole decyzji dopuszczalnych, kryteria podejmowania decyzji, przede wszystkim wykaz **instrumentów** do stosowania (mogą to być instrumenty finansowe, np. dotacje, granty, nagrody, gwarancje kredytu, fiskalne, np. ulgi, zwolnienia, prawne, np. warunki akredytacji, nadawania stopni naukowych, informacyjne i inne. Niektóre instrumenty wymagają określenia **parametrów**, np. stawek finansowych, mierników zawartych w przepisach regulacyjnych itp.).

Programy, obszerne plany operacyjne – podstawy organizowania działań w określonym czasie. Obejmują zbiory przedsięwzięć i zadań, połączone wspólnym celem lub dziedziną. W skład programów mogą też wchodzić polityki. Duże programy, składające się z wielu przedsięwzięć, dzieli się czasem na **podprogramy**, zaś przedsięwzięcia łączy w pakiety.

Przedsięwzięcia (zwane często **projektami**) – jednorazowe, składające się z wielu zadań i wielu działań następujących po sobie lub równoległych, ale powiązanych ukierunkowaniem na osiągnięcie konkretnego efektu, wymagające często współdziałania różnych jednostek i podmiotów, czasem rozbudowanej struktury zarządzania i odpowiedniej procedury przygotowania.

Działanie legislacyjne obejmujące uruchomienie procedur zmian obecnych aktów prawnych lub ustanowienia nowych. Działania takie mają w stosowanym tu nazewnictwie charakter zadań, których realizacja kończyć się będzie wraz z doprowadzeniem do zmiany danego aktu prawa lub ustanowienia nowego.

Zadania inne – o charakterze prostym, jednorodnym (na danym poziomie nie dzielone na inne elementy), określające to, co trzeba wykonać.





Ten segment planowania zakończy się sformułowaniem list (wykazów): polityk, programów, przedsięwzięć (projektów), zmian legislacyjnych oraz najważniejszych innych zadań (niewchodzących do przedsięwzięć). Wykazy te, poza nazwami działań (np. polityki, programu), zawierać będą:

- cele, do osiągnięcia których się przyczyniają,
- cele szczegółowe i wskaźniki ich osiągania,
- krótką charakterystyką danego rodzaju działania (polityki, przedsięwzięcia),
- podmiot odpowiedzialny za realizację zadania
- podmioty uczestniczące w realizacji zadania

W kolejnych segmentach prac planistycznych, którym poświęcone są dalsze punkty, określony będzie harmonogram, dokonany szacunek potrzebnych środków i rozpatrzone możliwości ich pozyskania, a także określony zostanie sposób monitorowania przebiegu realizacji strategii.

Harmonogram realizacji strategii

Harmonogram realizacji strategii będzie obejmował realizowane działania oraz przewidywanie do uzyskania w ich wyniku efekty. Odnośnie działań harmonogram będzie określał:

- rozpoczęcie i zakończenie realizacji przedsięwzięć (projektów) i programów,
- rozpoczęcie realizacji polityk, a w razie potrzeby także rozpoczęcia (w niektórych przypadkach również zakończenia) stosowania określonych narzędzi.

Odnośnie efektów harmonogram będzie zawierał nazwy (opisy) wskaźników celów przewidzianych do osiągnięcia, terminy i wartości przypisane do tych terminów (dla niektórych wskaźników będą podane wartości dla więcej niż jednego terminu, ukazujące stopniowość osiągania celów).





Wskaźniki do pomiaru realizacji celów strategicznych i działań

Cele strategiczne są przeważnie celami o charakterze jakościowym. Aby umożliwić monitorowanie realizacji strategii i stopnia osiągania celów, wymagają one przełożenia na wskaźniki bądź inne mierniki – nawet, jeśli oddawać one będą dany cel jakościowy w sposób niedoskonały, niepełny, przybliżony. Zakłada się, że niektóre cele wymagać mogą zastosowania więcej niż jednego miernika. W praktyce znaczna część mierników ma charakter wskaźników (iloczynów liczb), które trzeba będzie obliczać. Liczby, służące ich obliczeniu, powinny być możliwe do pozyskania. Należy podać źródła i precyzyjnie określić, które wielkości dostępne z tych źródeł i w jaki sposób mają być użyte do obliczenia podanych wskaźników.

System monitorowania i oceny osiągnięcia celów strategii

Monitoring polega na regularnym pozyskiwaniu, przetwarzaniu i przechowywaniu aktualnych informacji o kontrolowanym przedmiocie i jego otoczeniu w sposób usystematyzowany, to jest taki, aby informacje były zawsze aktualne, uporządkowane i dostępne dla zainteresowanych.

Celem monitoringu będzie:

- ocenianie skuteczności strategii,
- wczesne ostrzeżenie przed zagrożeniami,
- rozpoznawanie, wg jakiego scenariusza postępuje rozwój,
- wykrywanie zbliżania się momentów rozwidleń dróg rozwoju, ewentualnie innych sytuacji, wymagających podjęcia decyzji strategicznych, w tym wykrycie sytuacji, wymagającej podjęcia decyzji:
 - o korekcie strategii, czyli modyfikacji niektórych jej elementów,
 - o zmianie strategii, czyli budowie nowej strategii i o zakresie prac nad nią (w jakim stopniu aktualna jest diagnoza, od której fazy należy powtórzyć procedurę, w jakim zakresie w poszczególnych fazach).

Zakres monitoringu obejmował będzie:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





- realizację strategii (np. czy terminy rozpoczęcia i zakończenia przedsięwzięć są zgodne z harmonogramem),
- uzyskiwane wskaźniki pomiaru realizacji celów strategicznych, oceniające stopień osiągnięcia celów,
- czynniki rozwojowe wewnętrzne i w otoczeniu, które w istotny sposób wpłynęły na strategię, z punktu widzenia rozpoznania ich zmian w stopniu uzasadniającym aktualizację strategii, a przynajmniej dokonanie analizy stopnia jej aktualności. Szczególną rolę odgrywać będą czynniki, których analizy pozwolą zdiagnozować, ku któremu z uwzględnianych w strategii scenariuszowi ewoluuje sytuacja i pozwolą ostrzec przed ewentualnymi zagrożeniami dla realizacji strategii.

Sposób monitorowania, w tym dobór wskaźników, nastąpi w oparciu o sformułowane treści strategii (cele i działania, w tym polityki, programy i przedsięwzięcia) oraz treści diagnozy i prognoz, które odegrały kluczową rolę w formułowaniu strategii (problemy, czynniki rozwojowe, zmienne będące przedmiotem prognoz).

Metody monitoringu

Monitoring jest systemem, który, aby właściwie funkcjonował, wymaga dobrego zaprojektowania, a następnie bardzo konsekwentnego wdrożenia i ścisłego przestrzegania procedur. **Projekt monitoringu** sporządzony na tym etapie prac planistycznych określi: źródła, zakres, sposób, w tym częstotliwość pozyskiwania informacji, sposób ich gromadzenia, przetwarzania, porządkowania i przechowywania, zasady korzystania z informacji oraz sposób, zakres i częstotliwość sporządzania okresowych raportów, jak też ich adresatów.

Niezbędne będzie wykorzystywanie różnych **źródeł informacji**. Część informacji będzie można uzyskiwać z istniejących systemów monitoringu i wyspecjalizowanych instytucji, w tym GUS. Ich zasoby informacyjne, zwłaszcza standardowo publikowane, mają jednak ograniczoną przydatność. Nie znając jeszcze mierników, które zaproponowane będą w projekcie monitoringu, przypuszcza się, że celowe będzie zamówienie w GUS zestawów informacji na potrzeby prowadzonego monitoringu. Celowe też może okazać się zorganizowanie pozyskiwania informacji z prowadzonych okresowych badań (np. ankietowych).





6. Powiązania planowania strategicznego z funkcjami organizacji oraz skuteczną strategią finansową.

„Konstrukcja (dzisiaj stosowana – D.Z.) budżetu instytucji rządowej zachęca jej szefa do marnotrawienia funduszy. Jeśli do końca roku nie wyda wszystkich przyznanych mu na ten okres pieniędzy, to skutki są trojaki. Po pierwsze straci wszystko co zaoszczędził. Po drugie, w następnym roku dostanie mniej pieniędzy. Po trzecie szef zbeszta go za to, że zażądał za dużo w poprzednim roku”⁷. Zacytowany tu przez autorów książki „Rządzić inaczej” fragment oceny sytuacji nadal pozostaje aktualnym opisem polskiej rzeczywistości. Trudno w tej sytuacji mówić o skutecznej strategii finansowej.

Przykłady potwierdzające powyższy cytat można znaleźć na każdym szczeblu administracji, gdyż wskaźnik zrealizowania zaplanowanego rocznego budżetu pozostaje podstawą oceny skutecznego zarządzania.

Największymi w potocznej ocenie osób zaangażowanych w realizację zadań administracji publicznej utrudnieniami w planowaniu strategii finansowej są: sztywno określony, krótki okres planowania i rozliczania budżetu (rok), ograniczenia w przenoszeniu środków pomiędzy kategoriami i niepewność poziomu finansowania w dłuższym czasie. Jest to powodem pewnej gry (poza oczywiście częścią związaną w inwestycjami wykraczającymi poza rok budżetowy) stosowanej w administracji: pod koniec roku, kiedy uzgadniany jest plan wydatków, kierownicy działów/departamentów/biur lub samodzielnych jednostek dbają o to, żeby zarezerwować dla swojej dyspozycji jak największą kwotę. Jednym z warunków tego, żeby móc żądać więcej, jest pełne wydatkowanie kwoty zaplanowanej i wydatkowanej w poprzednim roku budżetowym. W drugiej połowie roku, kiedy plany już podlegają rzeczywistej weryfikacji, zmiany w budżecie polegają na przesuwaniu środków tam, gdzie są bardziej potrzebne i rezygnacji z kwot, których na pewno nie uda się wydać do końca roku. Celem jest to, aby wskaźnik realizacji budżetu, liczony na koniec roku, był jak najbliższy oczekiwanych 100%. Dodatkową trudność powiązań zamierzeń strategicznych ze strategią finansową powoduje fakt, że większość instytucji finansowanych lub otrzymujących

⁷ David Osborne, Ted Gaebler, Rządzić inaczej, Media Rodzina 2005





dotację ze środków administracji publicznej, otrzymuje informację o przyznanym budżecie już w trakcie trwania roku budżetowego. Dopasowuje wtedy zaplanowane i rozpoczęte zadania do środków, jakie otrzymała.

W niektórych instytucjach stosowane są rozwiązania przeciwdziałające takim prawnym rozwiązaniom. Są to na przykład umowy, że instytucje/jednostki budżetowe podległe otrzymają od dysponenta w kolejnym budżecie tę część środków, która została zaoszczędzona na realizacji zadań, na inne w kolejnym roku (m.st. Warszawa). Chodzi o to, aby pozwolić dyrektorom poszczególnych wydziałów/instytucji/jednostek myśleć jak przedsiębiorcy: „czy gdyby to były moje własne pieniądze wydał bym je w ten sam (najlepszy dla organizacji) sposób?”

Obok samej konstrukcji budżetu, czynnikiem wpływającym na sposób wydatkowania pieniędzy z budżetu jest cel, na jaki urzędy czy jednostki organizacyjne i budżetowe je dostają. Tradycyjnie władze biurokratyczne finansują starania, a nie rezultaty starań. Tak jakby przedsiębiorca mierzył efektywność za pomocą efektywności produkcji a nie sprzedaży. Szkoły dostają dotacje na podstawie liczby dzieci, które do nich uczęszczają, opieka społeczna – na podstawie liczby osób objętych pomocą, policja – na podstawie wielkości rejonu, którym się opiekuje i liczby policjantów zatrudnionych, szkoły wyższe na podstawie liczby absolwentów. Konstrukcja budżetu nie jest ukierunkowana na rezultat. Efekt takiego sposobu finansowania to utrzymanie lub pogorszenie stanu otoczenia, dla którego dana instytucja pracuje.





Tabela: Rodzaje instytucji a podstawa do obliczania wysokości dotacji

	Przykład instytucji	Przykładowa podstawa do obliczenia wysokości dotacji	Efekt działania	Alternatywa na jakiej podstawie mogłaby być przykazana dotacja
1	Ośrodki pomocy społecznej	Liczba podopiecznych	Utrzymanie lub zwiększenie liczby osób korzystających z opieki społecznej	Liczba osób, które otrzymały pracę
2	Szkoły wyższe	Liczba studentów	Wysoka liczba absolwentów, z których część nie ma możliwości znalezienia pracy	Liczba absolwentów, którzy podjęli pracę (w tym kontynuują pracę naukową)
3	Przedsiębiorstwa zajmujące się utrzymaniem czystości w JST	Wielkość obszaru za który są odpowiedzialne (+ wysokość budżetu danego samorządu)	Możliwe marnotrawienie środków, korzystanie ze standardowych (przestarzałych) sposobów utrzymywania czystości lub odśnieżania, Schnięcie zieleni na skutek zasolenia, etc.	Stan czystości obszaru; Zadowolenie mieszkańców z tego stanu
4	Sądy	Wielkość obszaru (jako funkcja liczby potencjalnej spraw)	Wolne procesowanie, zakonserwowanie istniejących rozwiązań	Szybkość rozpatrywania spraw, Skuteczność egzekucji wyroków

Opracowanie Opr. wł. Dorota Zbińkowska, Jacek Dębczyński

Zbilansowana Karta Wyników jako przykład powiązania celów strategicznych z osiąganymi wynikami

Twórcami koncepcji Zbilansowanej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard) są Robert Kaplan i David Norton (opublikowali wyniki swoich badań w Harvard Business Review w 1992 r., w 1994 r. wydali książkę pt. „The Balanced Scorecard”).

Balanced Scorecard jest narzędziem wspomagającym zarządzanie organizacją od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii. Oznacza to, że strategia definiowana przy pomocy Balanced Scorecard przybiera formę uporządkowanego,





powiązanego zestawu mierzalnych celów strategicznych. Cele i mierniki ich realizacji wynikają natomiast z wizji strategii.

Zbilansowana Karta Wyników wykorzystuje spójny system finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają kontrolowanie zdarzeń przeszłych, a także antycypowanie wyników w przyszłości. Dodatkową funkcją Balanced Scorecard jest zróżnicowanie miar z uwagi na pomiar osiągniętych wyników w przeszłości i próbę identyfikacji nośników przyszłych rezultatów.

Bardzo istotną cechą miar stosowanych do pomiarów wyników jest ich równowaga w wielu dziedzinach ich zastosowania. Pełniąc rolę parametrów strategii tworzą one uporządkowany łańcuch przyczynowo-skutkowy, ilustrujący istotne aspekty działalności organizacji oraz ich wzajemne powiązania i zależności. Dzięki zrównoważeniu miar uzyskiwany jest efekt synergii polegający na:

- uzupełnieniu miar finansowych miarami niefinansowymi,
- zestawieniu miar wynikowych z miarami sterującymi w sposób zapewniający komplementarność oceny osiągniętych rezultatów i skutków mających na nie wpływ w ujęciu historycznym i przyszłościowym,
- powiązaniu miar strategicznych z miarami operacyjnymi, co ułatwia kaskadowanie strategii na niższe szczeble organizacyjne,
- ustaleniu, jakie mierniki są istotne w perspektywie krótkoterminowej, a jakie w długoterminowej.

Czynnikiem skupiającym powyższe zależności jest natomiast koncentracja na wzroście wartości organizacji (znaczenia organizacji) i możliwość przełożenia strategii wzrostu na działania operacyjne.

Zakładane przez Balanced Scorecard przekazywanie odpowiedzialności w dół hierarchii organizacji powoduje przeniesienie w dół myślenia strategicznego. Ma to wpływ na podniesienie świadomości organizacji (czyli pracowników), co przyczynia się do zwiększenia efektywności. Zbilansowana Karta Wyników pomaga w redukcji kosztów, wpływa na wzrost zysków, motywacji pracowników oraz współpracy wewnątrz organizacji.





7. Technologie informatyczne jako efektywne narzędzie wspierające procesy planowania i strategicznego zarządzania⁸

W ostatnich latach postęp technologiczny, dzięki Internetowi, a także innym nowym technologiom przekazywania informacji, gwałtownie zwiększył możliwości dostępu do informacji, przekazywania informacji oraz komunikowania się. Stworzyło to również nowe możliwości funkcjonowania administracji publicznej, ułatwiając jej tym samym w znaczny sposób wypełnianie swych obowiązków względem innych jednostek administracyjnych, firm, ale przede wszystkim obywateli.

Zdolność do efektywnego zarządzania przychodzącymi dokumentami i szybkiego na nie odpowiadania staje się koniecznością w każdym urzędzie lub jednostce uczestniczącej we współczesnej gospodarce lub pełniącej określoną służbę w Państwie. Wdrożenie programów związanych z e-administracją pozwala na efektywne wykorzystanie czasu (zarówno pracowników urzędu jak i potencjalnych interesariuszy) dzięki dostępności niektórych funkcji przez 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu.

System informatyczny to system obejmujący ogół metod i środków zbierania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji przy wykorzystaniu środków automatycznych. Efektywność systemu informatycznego wiąże się ze wskaźnikiem charakteryzującym stosunek korzyści osiągniętych dzięki uruchomieniu i eksploatacji systemu, do poniesionych na ten cel nakładów.

Podstawą racjonalnego funkcjonowania systemów jest podsystem informacyjny, który można zidentyfikować jako: *"zbiór nadawców informacji, stosowanych metod i środków technicznych, informacji, kanałów przepływu informacji i odbiorców informacji, powiązanych ze sobą określonymi relacjami"*⁸

Do podstawowych funkcji systemu informacyjnego należą: zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i przedstawianie informacji decydom dowolnych systemów działania, które mają służyć podejmowaniu przez nich racjonalnych decyzji. Głównym elementem systemu informacyjnego jest **informacja**.

⁸ Na podstawie artykułu Zbigniewa Stempniakowskiego i opracowania: Piotr Laskowski, Technologie informatyczne a zarządzanie w e-administracji samorządowej





Pojęcie informatycznego systemu zarządzania (ang. management computer system) obejmuje swym zakresem funkcje zarządzania polegające na gromadzeniu i przetwarzaniu informacji oraz wyznaczaniu decyzji realizowanych za pomocą komputerów. Liczba i intensywność powiązań elementów decyduje o stopniu zintegrowania systemu. System zarządzania jest z natury systemem informacyjnym. Obecnie, ze względu na zastosowanie informatyki, istotna jest ta część systemu, która funkcjonuje w środowisku technicznym systemu komputerowego lub sieci komputerowej i stanowi **Informatyczny System Zarządzania**. Systemy informatyczne są zintegrowane, jeżeli możliwy jest odpowiedni przepływ danych i sygnałów sterujących między nimi. Aby tego dokonać, konieczne jest spełnienie warunków spójności zarówno syntaktycznej, semantycznej jak i technicznej. Nowoczesne rozwiązania informatyczne na poziomie organizacji ewoluują, przechodząc od klasy ewidencji zdarzeń gospodarczych w kierunku controllingu i rachunkowości, umożliwiając strategiczne planowanie, kontrole finansów organizacji, zarządzanie dystrybucją i personelem, planowanie produkcji, prowadzenie sprawozdawczości dla zarządów i instytucji zewnętrznych.

Za najważniejsze narzędzia wspomagające zarządzanie w administracji uznać należy:

- informatyczne systemy zarządzania (MIS), które służą wspomaganie rutynowych czynności organizacji, czyli planowania, zarządzania wszelkimi zasobami organizacyjnymi, kierowania, kontrolowania działalności organizacji. Typowy MIS sięga do organizacyjnej bazy danych w celu pozyskania odpowiednich informacji, które następnie przetwarza zgodnie z potrzebami użytkownika,
- systemy wspomagające decyzje (DSS), do których zaliczamy interaktywne systemy komputerowe wspomagające kadrę kierowniczą w podejmowaniu decyzji nieustrukturyzowanych przez zastosowanie odpowiednich danych i modeli komputerowych,
- systemy ekspertowe (ES), których celem jest wspomaganie decydenta w nieustrukturyzowanej sytuacji decyzyjnej. Systemy te nie posługują się modelami świata rzeczywistego, lecz naśladują tok rozumowania eksperta lub decydenta.

Informatyczna obsługa procesu sprowadza się do automatyzacji procesu informacyjnego i przetwarzania dokumentów powstających na potrzeby realizacji kolejnych czynności procesowych. Sieć działań opisująca proces informacyjny, ujęta w systemie informatycznym, określa, jakie dokumenty powstają i w jaki sposób będą przetwarzane na konkretnych





stanowiskach. Jest to opis metody przepływu dokumentów oraz zilustrowanie strumieni informacyjnych koniecznych dla realizacji danego procesu. W systemie informatycznym wspomagającym ten proces można zaznaczyć, jakie działania należy wykonać na każdym stanowisku, przez które przepływa dokument. Mogą wówczas powstawać nowe dokumenty, a już istniejące mogą być powielane lub archiwizowane. Te czynności, typowe dla procesów biurowych, nie wymagają specjalnej aktywności. Wykonywane są komputerowo w takiej ilości i jakości, aby gwarantować sprawne wykonanie obsługiwanego procesu.

Możliwości komunikacyjne oraz wykorzystanie sieci informacyjnych sprzyjają organizacji pracy opartej na zespołach zadaniowych zorientowanych procesowo. Zespoły te powinny jednocześnie korzystać ze wspólnej bazy danych i wiedzy tak, aby nie dopuścić do utraty potrzebnych informacji lub do popełnienia błędów podczas współpracy między zespołami. Każdy z nich, korzystając z posiadanych informacji, jak i wiedzy i doświadczenia członków danego zespołu, tworzy nową wartość tych zasobów. Kolejny zespół, korzystając z już opracowanych rozwiązań, zwiększa ich wartość na bazie własnych informacji i wiedzy. Po realizacji danego zadania zespół ulega rozwiązaniu, a nowe cele powodują powstanie nowych komórek organizacyjnych. Dzięki sieciowej organizacji pracy możliwe jest więc odejście od łańcucha wartości na rzecz sieci wartości.

Warto wymienić korzyści z zastosowania zintegrowanych systemów zarządzania. Wśród najważniejszych są:

- wyższe jakościowo wspomaganie procesów decyzyjnych,
- wieloprzekrojowe i odbywające się na różnych poziomach zarządzania informowanie kierownictwa organizacji,
- objęcie kanałami informacyjnymi wszystkich kluczowych agend organizacji m.in. finansów, logistyki, produkcji itd.,
- podniesienie wiarygodności informacji dzięki wprowadzeniu ich do systemu w miejscu powstawania,
- kontrolowanie kosztów w oparciu o ich pomiar w miejscu powstawania,
- symulowanie budżetowe i analizy finansowe, prognozy zarówno krótko- jak i długoterminowe,
- zarządzanie strumieniem materiałów, surowców, półproduktów i usług w ramach wykonywanych prac organizacji,





- mechanizmy zapewniające bezpieczeństwo zasobów danych.

Bardzo ważnym elementem w poprawnym działaniu systemu jest efektywne wykorzystanie wszystkich przydatnych modułów na potrzeby organizacji. Trzeba pamiętać, że moduły każdego systemu są ściśle ze sobą powiązane. Wprowadzenie niepoprawnej informacji w jednym module spowoduje jej błędne przetworzenie w drugim i zniekształcenie informacji końcowej.

Kolejnym elementem, na który każda organizacja zwraca szczególną uwagę, jest bezpieczeństwo danych. System musi zapewniać duże bezpieczeństwo danych. Dotyczy to zarówno zabezpieczenia przed dostępem do danych przez osoby nieuprawnione, jak i zabezpieczenia przed przypadkowym uszkodzeniem podczas awarii systemu lub sprzętu komputerowego. Poszczególne funkcje i dane systemu mogą być dostępne bez ograniczeń, jednak w praktyce występuje często potrzeba selektywnego ograniczenia dostępu do wybranych funkcji i danych zawartych w programie. Zakresem dostępu steruje administrator, przydzielając użytkownikom prawa do korzystania z poszczególnych funkcji programów. Dodatkowo system jest zabezpieczony na wypadek awarii funkcją archiwizacji danych. Regularne wykorzystanie tej funkcji pozwala na znaczne zwiększenie bezpieczeństwa w przypadku jakiegokolwiek awarii.





8. Planowanie, realizacja i analiza działań modernizacyjnych i innowacyjnych.

Jednym z czynników decydujących o otwartości na zmiany w organizacji jest kultura organizacji. Pełni ona funkcję konserwującą i stabilizującą. Może więc hamować podejmowanie nowatorskich działań i aktywność wykraczającą poza przyjęte zakresy obowiązków – w przypadku orientacji na tradycyjne standardy i konformizm.

Kultury organizacyjne cechujące się orientacją na stwarzanie pola dla swobodnych działań jednostkom, otwarte na zmianę i aktywność innowacyjną na wszystkich szczeblach, umożliwiają zniesienie przeszkód w komunikowaniu się i interakcjach, tworzą klimat dla społecznego uczenia się.

Kultury organizacyjne zorientowane na jednostkę i jej wolność, na stwarzanie jej pola do swobodnego działania i eksperymentowania, sprzyjają tolerancji niepowodzeń i błędów popełnianych w indywidualnych próbach, podnoszą znaczenie samodzielnych, niekonwencjonalnych idei i działań i stymulują transfer wiedzy w obrębie organizacji; wyzwalają motywację do osiągnięć i działania innowacyjnego. Pamiętać trzeba przy tym stale, że o sile twierdzy decydują nie tylko mury - struktura i zasoby organizacji - lecz, co najmniej w równej mierze (a miara ta wzrasta wraz ze wzrostem złożoności otoczenia), jej załoga.

Rozwijanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej oznacza oddziaływanie w obu płaszczyznach:

- 1) budowania klimatu i przestrzeni dla autonomicznych działań poszczególnych aktorów (w tym otwarcia dostępu do zasobów organizacji),
- 2) rozwijania wiedzy, umiejętności i motywacji członków organizacji.

W procesie tworzenia warunków dla innowacyjnej, zaangażowanej postawy personelu konieczne jest budowanie pluralizmu wartości, klimatu tolerancji dla nonkonformistycznego działania i myślenia, a także *klimatu zaufania*. Zaufanie jest bowiem warunkiem pozwalającym harmonizować ze sobą różne perspektywy członków organizacji, a w szczególności umożliwia aktywność tym wszystkim, którzy podejmują działania nowatorskie, nietypowe, choć zorientowane na realizację wspólnie podzielanych wartości. Zaufaniu musi towarzyszyć prawo do popełniania błędów. Ludziom przedsiębiorczym zdarza się często popełniać błędy, które są wynikiem poszukiwania lepszego rozwiązania. W wydanym na Florydzie poradniku dla zarządzających stanem „State Management Guide” jest napisane



„jeśli jakiś wydział, czy dyrektor nie ma możliwości zrobienia czegoś źle, znaczy to, że nie ma wystarczającej władzy, by robić to dobrze” .

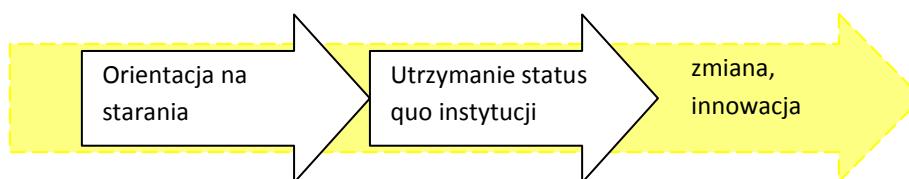
Budowanie takiej kultury organizacyjnej wymaga intensywnego komunikowania się w obrębie urzędu, komunikowania się nastawionego na negocjacje, na uzgadnianie celów, wartości i metod działania. Wymaga dużych kompetencji interpersonalnych od kierownictwa, ale owocuje dynamiką działań struktur.

Ponadto sposób finansowania instytucji publicznych (orientacja na starania, a nie na rezultaty) konserwuje funkcjonujące w organizacjach rozwiązania. Osoby zarządzające instytucjami nie będą zainteresowane wprowadzaniem zmian, bo to może spowodować zmniejszenie otrzymywanej dotacji. Efektem tego stanu jest fakt, że innowacje i zmiany w sposobach funkcjonowania urzędów wprowadzane są z góry a nie wynikają z oceny sytuacji przez pracowników. Zmiany narzucone wbrew woli pracowników są postrzegane jako niepotrzebna, zakłócająca ingerencja w dobrze funkcjonujący organizm.

Rys. Energia do zmian w instytucji zorientowanej na starania



Rys. Energia do zmian w instytucji zorientowanej na rezultat



Opr. wł. Dorota Zbińkowska, Jacek Dębczyński



9. Angażowanie pracowników i interesariuszy do pracy nad strategią organizacji – uspołecznienie procesu opracowania strategii.

Czy i na ile angażować kogokolwiek spoza ścisłego kierownictwa organizacji do procesu opracowania strategii? Kim powinny być te osoby? Jak zidentyfikować instytucje/osoby, które powinny być włączone do procesu planowania strategii instytucji? Te pytania zadają sobie zawsze osoby odpowiedzialne za organizację procesu planowania. Zakres zaangażowania kogokolwiek poza ścisłym kierownictwem organizacji pozostaje zawsze do jego decyzji. Praktyka wskazuje, że skuteczne strategie mogą być opracowywane zarówno w węższym jak i szerszym gronie pracowników. Niemniej jednak trzeba podkreślić, że:

wielkość zaangażowania pracowników do formułowania strategii jest wprost proporcjonalna do wysokości poziomu motywacji do jej wdrożenia.

Kluczowe argumenty przemawiające za angażowaniem osób (pracowników i interesariuszy⁹) do pracy nad strategią:

- pracownicy mają realną wiedzę o problemach związanych z funkcjonowaniem organizacji – angażowanie pracowników daje dostęp do tej wiedzy,
- zaangażowanie pracowników zwiększa poziom utożsamiania się pracowników z organizacją,
- zaangażowanie pracowników zwiększa poziom motywacji pracowników do wdrażania strategii (osiągania celów organizacji),
- zaangażowanie interesariuszy do procesu planowania umożliwia pozyskanie informacji o ich oczekiwaniach związanych z funkcjonowaniem organizacji,
- zwiększanie wzajemnego poziomu zaufania pracowników i kierownictwa,
- uzyskanie poparcia pracowników i interesariuszy dla planowanych przez kierownictwo działań,
- umożliwienie pracownikom przekonania się, że decyzje związane z zarządzaniem organizacją są podejmowane mądrze i uczciwie.

⁹ Dowolna osoba, grupa osób, instytucje lub firmy, które pośrednio lub bezpośrednio oraz pozytywnie lub negatywnie mogą wpływać lub być pod wpływem sytuacji, procesu i/lub ich rezultatów.





Nie należy angażować ludzi do działań pozornych, źle zorganizowanych i nieprzynoszących wymiernych wyników.

Osoby biorące udział w procesie formułowania strategii będą oczekiwać wykorzystania ich zaangażowania w ostatecznym rezultacie pracy.

Sposoby angażowania pracowników i interesariuszy do procesu planowania:

- spotkania bezpośrednie (warsztaty, spotkania ekspertów, prezentacje, fora dyskusyjne, panele dyskusyjne, etc.),
- ankiety,
- profesjonalne badania opinii publicznej.

Częstym błędem organizowanych powszechnie tzw. „konsultacji społecznych” jest prezentacja gotowego rozwiązania w momencie, kiedy nie istnieje możliwość jego zmiany. Tego typu spotkanie jest de facto spotkaniem informacyjnym lub promującym przyjęte rozwiązanie, a jego rezultatem frustracja uczestników.

Zainteresowanych można podzielić, zgodnie z opisanym powyżej podziałem otoczenia na:

- reprezentantów otoczenia wewnętrznego, obejmującego pracowników urzędu - ich wiedzę, motywację, umiejętności praktyczne, kompetencje interpersonalne, lecz także technologię i zasoby organizacji.
- reprezentantów otoczenia zewnętrznego, które można podzielić umownie na:
 - otoczenie zewnętrzne bliższe, obejmujące przede wszystkim ogół klientów urzędu, w którym jednak można wyróżnić, poza bezpośrednimi klientami, szereg grup, instytucji, organizacji lub stowarzyszeń oraz instytucje, którym urzędy podlegają (zgodnie z podległością ustawową lub wynikająca z przepisów wykonawczych). To otoczenie można nazwać otoczeniem bezpośrednio zainteresowanych.
 - otoczenie zewnętrzne dalsze, czyli faktycznie otoczenie urzędu jako organu realizującego zadania wyznaczone statutowo.





Specyficzne jest ulokowanie w tej klasyfikacji rozmaitych ciał doradczych (jak np. Rady Nauki przy MNISW). Takie ciała są ulokowane na pograniczu otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego bliższego.

Korzystając ze wspólnej infrastruktury i z zaplecza personalnego urzędu, pozostając w licznych interakcjach z jego władzami i personelem ciało doradcze jest zaangażowane w większym stopniu w wewnętrzne życie instytucji. Poprzez swoje decyzje rada, jako ciało kolektywne ma wpływ na działania urzędu, lokując się tym samym na pozycji zbliżonej do kierownictwa urzędu. Z drugiej strony członkowie rad nie są zaangażowani z mocy swojej funkcji w operatywne zarządzanie; są reprezentantami końcowych interesariuszy (klientów urzędu lub mieszkańców, a po prostu obywateli), których racje i interesy mają reprezentować. Rada stanowi z punktu widzenia kierownictwa urzędu ważny element otoczenia regulującego i kontrolującego jego działania. Jest to zatem taki element najbliższego otoczenia zewnętrznego, który przenika przez granice tego systemu.

10. Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych.

„Ludzie, którzy są zadowoleni z siebie, osiągają dobre wyniki”

Kenneth Blanchard i Spencer Johnson

Słowo motywacja pochodzi z języka łacińskiego, w którym „moveo” (movere, movi, motu) znaczy; wprawiać w ruch popychać. Motywacja to „aktywne nastawienie do osoby lub sprawy”.¹⁰

Motywowanie to „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego”¹¹.

Motywacja wewnętrzna (ang. intrinsic motivation) to motywacja powodująca zachowanie, którego celem nie jest osiągnięcie zewnętrznych nagród, dana aktywność jest celem samym w sobie.

¹⁰ Jacek Dębczyński, materiały szkoleniowe 2004

¹¹ A. Kozdrój, Motywacja – mobilizująco–integrująca dziedzina zarządzania, w: Podstawy zarządzania organizacjami, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990





Bodźce motywacyjne powinny mieć charakter zmienny, ponieważ zależą od niestających aspektów funkcjonowania organizacji: od struktury organizacyjno–kwalifikacyjnej załogi, celów i zadań organizacji pracy czy technologii. Z tego powodu, aby utrzymać optymalny poziom motywowania, należy okresowo badać stopień oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracowników.

Wewnętrzne czynniki decydujące o poziomie motywacji:

- potrzeby,
- napięcia,
- pędy,
- skłonności,
- interesy,
- życzenia,
- wola,
- zasady.

Zewnętrzne czynniki decydujące o poziomie motywacji:

- jakość, względnie właściwości obiektu,
- znaczenia, jak np. prestiż, status,
- wartość nowości,
- wynagrodzenia,
- warunki ogólne.

Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych to motywowanie do jak najlepszej jakości efektywnej pracy.

Teoria oczekiwań¹² podaje trzy podstawowe sposoby na zwiększenie motywacji u pracowników:

¹² Formalne ramy **teorii oczekiwań** zostały zdefiniowane przez Victora Vrooma. Cała teoria opiera się na założeniu, że motywacja jednostki zależy od jej siły pragnienia oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Ludzie mają wybór, w jaki sposób mogą się zachować i dokonują go w zależności od oczekiwanych wyników.





- zwiększenie oczekiwań, że w wyniku pracy nastąpi osiągnięcie celu. Główne działanie menedżera to przekonanie pracowników, że mogą osiągnąć zamierzone wyniki, w oparciu o posiadane kwalifikacje. Zwiększenie oczekiwań następować może przez szkolenie pracowników, podział zadań na podstawie kwalifikacji.
- zwiększenie instrumentalności wyniku, oznaczające podniesienie prawdopodobieństwa, że cel zostanie nagrodzony po jego osiągnięciu. Jeśli jednak nagroda jest dla pracownika nieatrakcyjna, poziom motywacji nie wzrośnie, przeciwnie - ulegnie obniżeniu.
- zwiększenie wartości samych nagród. Menedżer powinien dobrze znać podległych mu pracowników i ich preferencje, aby stworzyć im szanse i możliwość uzyskania nagród uznawanych przez nich za cenne.

Najprostsze motywujące działania przełożonego to:

- współpracownika traktować poważnie,
- aktywnie mu się przysłuchiwać,
- dać mu wsparcie, jeżeli już sam sobie nie radzi,
- uznawać jego dobre osiągnięcia (wyniki),
- stosować konstruktywną krytykę,
- wykazywać powiązania, które promują zrozumienie dla określonych przebiegów pracy.

Z kolei czynniki hamujące motywację to m.in.:

- Przemęczenie,
- Zbyt małe obciążenie pracą,
- Wadliwe wynagrodzenie (zbyt mało odczuć sukcesów lub potwierdzenia sprawdzenia się),
- Uczucie zależności od systemu pracy,
- Monotonia (bezbarwność).

Poziomy motywacji:

1. Identyfikacja z sytuacją,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

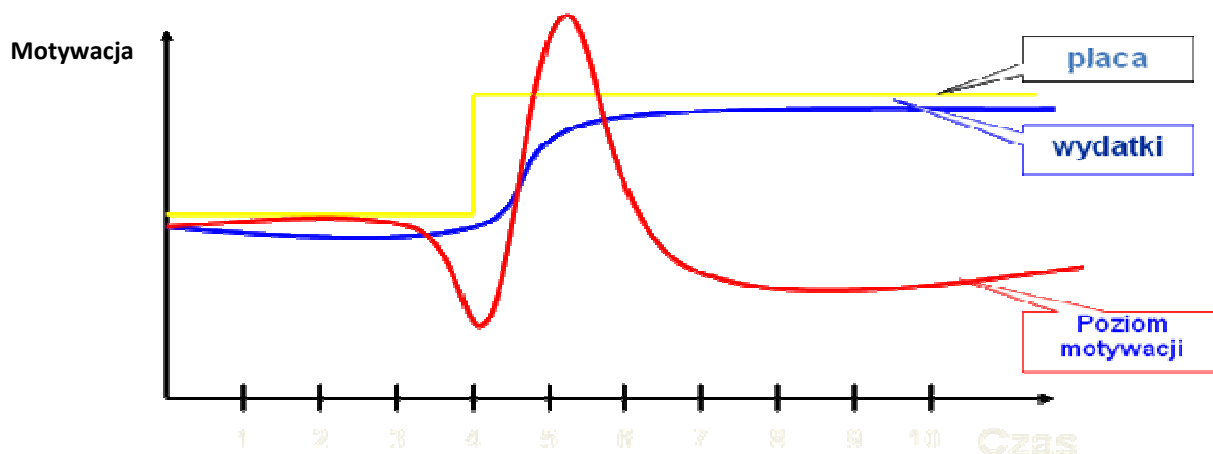
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2. Adaptacja do sytuacji,
3. Kupno – wynagrodzenie, dodatkowe dochody,
4. Przymus fizyczny i psychiczny.

Zależność poziomu motywacji od wysokości wynagrodzenia najlepiej ilustruje wykres.

Rys. Płace a motywacja



Opr. Jacek Dębczyński, Res Management

Ustalony poziom wynagrodzenia, utrzymujący się w dłuższym czasie na stałym poziomie wpływa na ustalenie poziomu życia, a wraz z nim wysokości ponoszonych wydatków. Poziom motywacji do pracy pozostaje na stałym poziomie. W momencie zwiększenia wynagrodzenia, skokowo przyrasta motywacja do pracy. W ślad za tym sukcesywnie zwiększa się jednak poziom wydatków. Po ustabilizowaniu wynagrodzeń i wydatków, kiedy ludzie przyzwyczajają się do nowej sytuacji, poziom motywacji powraca do swojego stałego poziomu.

Ta zależność pokazuje, że lepsze efekty dla wzrostu motywacji dają części ruchome wynagrodzenia, takie jak nagrody i premie. Muszą one jednak być uzależnione/przypisane do konkretnych osiągnięć i wypłacane niezwłocznie. Odkładanie nagrody w czasie znacznie osłabia jej motywujący efekt.

Amerykańskie badania przytaczane przez panią Jolantę Porębską w opracowaniu „O sposobach zachęcania do efektywnej pracy” pokazują różnice między postrzeganiem ważności poszczególnych czynników motywujących pracowników wśród przełożonych i wśród samych zainteresowanych.



Tabela: Postrzeganie wartości poszczególnych czynników.

Deklarowana gradacja potrzeb pracowników (oczekiwań od firmy)	Przekonania szefów o gradacji potrzeb pracowników
1. Interesująca praca	1. Dobre wynagrodzenie
2. Uznanie za dobrą pracę	2. Promocja, możliwości awansu
3. Stabilność, bezpieczeństwo pracy	3. Dobre warunki pracy
4. Adekwatne, sprawiedliwe wynagrodzenie	4. Interesująca praca
5. Promocja, możliwość awansu	5. Stabilność, bezpieczeństwo pracy
6. Dobre warunki pracy	6. Program wsparcia dla pracownika
7. Lojalność kadry zarządzającej wobec pracownika	7. Reguły i zasady
8. Bycie częścią wydarzeń w organizacji	8. Uznanie za dobrą pracę
9. Reguły i zasady	9. Lojalność kadry zarządzającej wobec pracownika
10. Program wsparcia dla pracownika	10. Bycie częścią wydarzeń w organizacji

Warto pamiętać, że badania wskazują, że gdy czynność motywowana jest wewnętrznie (poziom identyfikacji lub poziom akceptacji) a jednocześnie jest silnie nagradzana, to motywacja zmienia się na zewnętrzną i dana osoba traci przyjemność czerpaną z tej aktywności. Poprzez silne nagradzanie, grożenie karą (np. przy nauce), stosowanie przymusu, presję zewnętrzną, nacisk oceniania, można spowodować, że dana osoba zaczyna spostrzegać swoje działanie jako motywowane tylko zewnętrznymi, co prowadzi do utraty przyjemności czerpanej z tego działania.

Podsumowując, najlepszą drogą do motywowania pracowników do realizacji celów organizacji jest zwiększanie ich motywacji wewnętrznej, czyli zwiększania poziomu identyfikacji z organizacją. Najlepszymi sposobami, którymi można to robić osiągnąć są przede wszystkim:

- stawianie pracownikom ciekawych wyzwań i uznawanie osiągniętych rezultatów,





- angażowanie pracowników w działania związane z decyzjami strategicznymi odnoszącymi się do funkcjonowania i przyszłości organizacji.





11. Wady i zalety planowania strategicznego.

Odnosząc się do zadania jakim jest określenie wad i zalet planowania strategicznego, powinno się odnieść do każdej ze wspomnianych we wcześniejszej części opracowania metod planowania. Innym sposobem wypełnienia zapotrzebowania na wypunktowanie „wad i zalet planowania strategicznego” jest odniesienie się do konkretnego przykładu dokumentu. Obie te metody są niemożliwe do zastosowania lub niczego nie wniosą uczestnikom planowanego szkolenia.

Trzecim rozwiązaniem jest sięgnięcie do doświadczeń autorów materiału szkoleniowego w opracowywaniu i ocenie rozmaitych planów i strategii przedsiębiorstw, organizacji, instytucji i JST i dokonanie subiektywnego wyboru tych najczęściej spotkanych w dokumentach cech, które mogą przeszkadzać w planowaniu lub być wadą samego dokumentu strategii oraz wypunktować zalety z samego procesu planowania.

Najczęściej spotykane wady (zagrożenia) planowania strategicznego:

Dotyczące procesu planowania:

- Oderwanie procesu planowania od osób/komórek, które będą wdrażać strategię,
- Nadmierne scentralizowanie procesu planowania,
- Nadmierna „sztywność” przyjętej metody, niedopasowanie metody planowania do organizacji,
- Nadmierna formalizacja i standaryzacja, która może wyprzeć myślenie i elastyczność, Dotyczące dokumentów strategii:
- Niezdefiniowanie lub błędne zdefiniowanie podmiotu planowania,
- Niezdefiniowanie założeń planowania,
- Analiza SWOT bez podparcia faktami i bez konsultacji w gronie interesariuszy strategii,
- Nierozróżnianie czynników strategicznych od problemów w analizie SWOT,
- Nieskonsumowanie analizy SWOT analizą strategiczną i wyborem strategii globalnej (kierunków rozwoju strategicznego),
- Mylenie wizji strategicznej z misją podmiotu planowania.





Dotyczące wdrożenia planu:

- Zbyt ambitne (nierealne) określenie celów,
- Nieprzypisanie wskaźników do celów (nie wiadomo kiedy cele będą osiągnięte),
- Nieokreślenie części operacyjnej,
- Nieokreślenie komórek/osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych celów/zadań.

Oczywiście nie ma odniesień do często spotykanej sytuacji, kiedy przy niskiej wiedzy i świadomości kierownictwa organizacji plany strategiczne i operacyjne są powielane dla wielu podobnych podmiotów, kompletnie nie uwzględniając specyfiki danego podmiotu.





12. Podsumowanie

Skuteczność wdrożenia każdego planu/polityki w sektorze publicznym zależy od spełnienia wielu warunków. Należą do nich¹³:

- jasność i precyzja celu,
- trafna definicja związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami a problemami, które mają rozwiązać (np. czy ograniczenie ruchu w centrum miasta rzeczywiście istotnie zmniejsza zanieczyszczenie środowiska, jeśli to zmniejszenie zanieczyszczenia jest celem działania),
- zabezpieczenie odpowiednich środków finansowych na realizację planu,
- zidentyfikowanie i ograniczenie możliwości zawetowania planu przez jego przeciwników oraz zabezpieczenie środków przezwyciężenia oporu w postaci nagród i sankcji (bardzo rzadko wdrożenie programów publicznych nie narusza jakiegoś interesu),
- zapewnienie reguł podejmowania decyzji sprzyjających wdrożeniu planu i utrudniających jego zablokowanie,
- uzyskanie stałego i/lub okresowo nasilającego się poparcia politycznego dla planu,
- zwrócenie uwagi mediów na wagę podejmowanego planu i uzyskanie ich wsparcia dla planu,
- pozyskanie wsparcia opinii publicznej dla planu i jej zaufania dla agendy, która go wdraża,
- uzyskanie stałego poparcia ciał przedstawicielskich dla planu na wszystkich etapach jego wdrożenia (m.in. poprzez włączenie ich w proces projektowania rozwiązań i rozstrzygania konfliktów),
- zapewnienie dobrze przygotowanego i motywowanego personelu wdrażającego program i kompetentnego kierownictwa.

Ten katalog cechuje przeświadczenie, że proces wdrażania wymaga starannego przygotowania, w tym przygotowania informacyjnego. Choć wydaje się być to truizmem,

ⁿ Na podstawie Mazmanian, Sabatier, Effective Policy Implementation, 1981





zbyt wiele strategii zakończyło się fiaskiem poprzez zaniedbania właśnie na etapie wdrożenia, który to etap weryfikuje jej wykonalność.

