

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM ROZWOJOWYM W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI

Barbara Olbrych

Dr. hab., Prof. nadzw., Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom, Polska

DEVELOPMENT PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE ORGANIZATIONS

Barbara Olbrych

Dr., Prof. Radom Academy of Economics, Radom, Poland

Streszczenie. W artykule przedstawiono postulaty koncepcji New Public Management. Celem artykułu jest ukazanie istoty zarządzania projektami rozwojowymi w procesie świadczenia usług. Specyfika sfery usług wymaga przedsiębiorczości i podejmowania nowych inicjatyw umożliwiających rozwój i rynkową ekspansję. W walce konkurencyjnej coraz większego znaczenia nabierają niepowtarzalne przedsięwzięcia zwane projektami. Priorytetową rolę w działalności usługowej odgrywają projekty rozwojowe, które zapewniają organizacji jej istnienie, rozwój, ekspansję rynkową, budują wizerunek i przynoszą korzyści finansowe. Artykuł prezentuje niektóre aspekty zarządzania projektem rozwojowym, koncentruje się na problemach zarządzania projektem rozwojowym w organizacjach publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, organizacje publiczne, usługi.

Abstract. This paper presents the postulates of the New Public Management concept. The aim of this paper is to outline the essence of the development project management in the process of service rendering. A specific character of services requires entrepreneurship and undertaking new initiatives which would enable development and market expansion. In view of a competitive fight, original ventures called projects gain more and more significance. In services, priority is given to development projects which ensure existence, development and market expansion of an organization as well as create its image and bring about financial profits. This paper presents some aspects of development project management and focuses on problems of development project management in public organizations.

Key words: project management, public organizations, services.

Wstęp

Procesy reformowania administracji publicznej pojawiły się wskutek słabości sektora publicznego. Niedoskonałości oraz krytyka tradycyjnego modelu zarządzania stały się źródłem inspiracji do poszukiwania skutecznych i efektywnych form zarządzania w sferze publicznej. Nowa koncepcja zarządzania organizacjami publicznymi *New Public Management* stanowi próbę adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Wprowadza mechanizmy konkurencji w zakresie dostarczania usług publicznych między agencjami publicznymi, firmami i organizacjami społecznymi.

Jedną z priorytetowych ról w działalności usługowej odgrywają projekty rozwojowe, mogące zapewnić organizacji jej istnienie, budowanie wizerunku i zwiększenie korzyści finansowych. Artykuł ma na celu przedstawienie istoty zarządzania projektem rozwojowym w procesie świadczenia usług oraz wskazanie podstawowych problemów, na jakie napotyka zarządzanie projektami w organizacjach publicznych. W rozważaniach wykorzystano metodę analizy treści.

1. Postulaty koncepcji *New Public Management*

Zmiany w świadczeniu usług publicznych zależą od postępu gospodarczego, społecznego i instytucjonalnego. Procesy te generują między innymi zmiany popytu ze strony konsumentów, rozwój technologiczny, modernizację organów administracji państwowej. Wpływają też na kształt umowy społecznej, definiującej strukturę i zakres świadczonych usług publicznych. Zmiany w zakresie i sposobie dystrybucji usług publicznych związane są z przeobrażeniami w systemie administracji publicznej.

M. Weber stworzył koncepcję władzy bezosobowej, działającej racjonalnie, opartej na wykwalifikowanych pracownikach oraz skutecznie realizującej powierzone jej zadania w oparciu o

powszechnie obowiązujące procedury i normy prawne¹. Stworzona przez M. Webera koncepcja określona została jako model biurokratyczny. Biurokracyzm weberowski był dominującym paradygmatem do lat 50. ubiegłego stulecia. Wzrost gospodarczy po II wojnie światowej oraz poprawa zamożności społeczeństw spowodowały poszerzenie zakresu usług publicznych, szczególnie w zakresie usług społecznych i komunalnych. Pojawiło się państwo opiekuńcze, państwo postrzegane jako „dom ludu”. Jednakże negatywne zjawiska lat 70. minionego wieku obfitowały w trudności zrównoważenia wydatków publicznych. Zjawisk tych, zwłaszcza stagflacji – stagnacji połączonej z inflacją – nie udało się wyjaśnić na gruncie dotychczasowych teorii, głównie dominującego wtedy keynesizmu. Kryzys państwa dobrobytu (*welfare state*) przyniósł sugestie, że sektor publiczny jest zbyt duży, nieefektywny i obciąża obywateli nadmiernymi podatkami. Na tym tle pojawiła się koncepcja państwa minimum, w którym większość usług publicznych mogła by być świadczona przez przedsiębiorczy system, opierający się na konkurencji i rynku². Jednym z głównych przedstawicieli takiego spojrzenia był W. Niskanen, autor licznych modeli analizujących administrację publiczną³. Do krytyki biurokracji przyczyniła się również teoria wyboru publicznego (*public choice*), która zwracała uwagę na jej nieefektywność, korupcję, czy zjawisko tzw. pogoni za rentą⁴.

Poszukiwania nowych idei zarządzania skoncentrowały się wokół negowania modelu idealnej biurokracji M. Webera i zastępowania go modelem menedżerskiego zarządzania publicznego. Model biurokratyczny rozwinął się w społeczeństwie, które utrzymywało się z pracy rąk, a nie z pracy umysłów, ale to już przeszłość. W epoce informacji prawie każdy ma tak samo szybki dostęp do danych, jak przywódca kraju, zaś gospodarka opiera się na nauce. Dobrze wykształceni pracownicy buntują się przeciwko rozkazom, coraz częściej domagają się autonomii. Zróznicowany rynek przyzwyczaił klientów do wysokiej jakości i dużego wyboru produktów i usług. W ciągle zmieniającym się otoczeniu zawodzą instytucje biurokratyczne powstałe w epoce przemysłowej, tak publiczne, jak też prywatne. Niezbędne stały się zatem instytucje elastyczne, łatwo dostosowujące się do zmian. „Nowa gospodarka” faworyzuje techniki zarządzania, zapewniające szybkie reagowania na warunki rynkowe i zapotrzebowanie odbiorców na świadczenie usług. Rozwój administracji zaczął polegać na stopniowym przechodzeniu od dotychczasowego modelu zarządzania do nowego, przy zachowaniu wielu elementów poprzedniego.

Rozpoczęte procesy reformowania administracji publicznej określono mianem Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management – NPM*). Wdrożenie postulatów NPM miało na celu nie tyle całkowitą modyfikację zasad obowiązujących w sektorze publicznym, ile wyeliminowanie jego słabości i niedoskonałości.⁵ Misją NPM stało się przede wszystkim zwiększenie skuteczności i efektywności, a zatem sprawności zarządzania sektorem publicznym. Ważną cechą NPM jest poprawa jakości zarządzania poprzez absorpcję do sektora publicznego mechanizmów rynkowych, metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Oznacza to nastawienie administracji na skuteczność działania, ekonomiczną wydajność, jakość i zorientowanie na wyniki. Koncepcja NPM koncentruje uwagę na efektach, a wiadomo, że skuteczność i efektywność są ściśle ze sobą powiązane, bowiem decydują o sprawności.

Implementacja NPM następowała w wielu krajach według różnych scenariuszy, które preferowały wprowadzenie reform. Pierwsze głębokie reformy wprowadziły takie kraje jak: Nowa Zelandia, Australia, Wielka Brytania i Stany Zjednoczone. Z biegiem lat *Nowe Zarządzanie Publiczne* przeniknęło do Kanady, Szwecji, Holandii i innych krajów europejskich, a także do Polski. O.E. Huges dowodził, że „administrowanie oznacza wypełnianie instrukcji, a zarządzanie to osiągnięcie rezultatów”⁶. To nowe podejście do zarządzania zwiększyło nacisk na jakość dostarczanych usług publicznych zorientowanych na potrzeby i oczekiwania obywatela, który zaczął być traktowany jako klient administracji.

¹ M. Kachniarz, *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 31.

² M. Bevir, *Public governance*, vol. 1, *Theories of governance*, SAGE, London 2007, s. 22 [za: M. Kachniarz, op. cit. s. 32].

³ Por. W. Niskanen, *Bureaucracy and Representative Government*, Aldeine-Atherton, Chicago 1971.

⁴ M. Kachniarz, op. cit., s. 32.

⁵ E. Młodzik, *Założenia koncepcji New Public Management*, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 11 (2016), Zeszyty Naukowe nr 858, Uniwersytet Szczeciński.

⁶ O.E. Huges, *Public Management and Administration. An Introduction*, The Macmillan Press Ltd., London 1994, s. 39 [za: E. Młodzik, op. cit.).

2. Istota projektu

W walce konkurencyjnej organizacji funkcjonujących w gospodarce rynkowej coraz większego znaczenia nabierają złożone, niepowtarzalne przedsięwzięcia zwane projektami. Projekt ma na celu dostarczenie unikatowego produktu, usługi bądź rezultatu. Zarządzanie projektami odbywa się poprzez celowe planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie procesów. Proces jest to logiczny ciąg następujących po sobie, lub równoległych czynności, prowadzących do spełnienia oczekiwań klientów. Jest to łańcuch wartości, który obejmuje w warunkach zarządzania: badania, rozwój, projektowanie, produkcję, marketing, dystrybucję, serwis¹.

W odniesieniu do przedsięwzięcia jako całości procesy możemy podzielić na odrębne, systematycznie rozwiązywane zadania cząstkowe (podprocesy). Zadowolenie klienta zależy od spełnienia wszystkich częściowych świadczeń, które prowadzą do wyniku końcowego. Zarządzanie procesami oznacza zatem zapewnienie, że świadczenia zostaną zrealizowane efektywnie i bezbłędnie.

Organizacja, chcąc utrzymać swą pozycję na rynku i rozwijać się, jest zmuszona do opracowywania projektów nowych produktów i usług, nowych inwestycji, a także wprowadzania zmian w systemie zarządzania. Przedsięwzięcie stanowiące projekt powinno spełniać określone kryteria, do których zaliczamy:

- niepowtarzalny charakter zarówno w odniesieniu do koncepcji, jak i realizacji,
- dostosowanie organizacji środków produkcji i procesów realizacji do specyfiki przedsięwzięcia,
- niezależność realizacji projektu od reszty działalności organizacji².

Rodzaje projektów możemy usystematyzować według ich charakteru i powiązania z określonymi obszarami aktywności gospodarczej. Możemy zatem wyróżnić projekty inwestycyjne, organizacyjne, rozwojowe i biznesowe³.

Projekty inwestycyjne stanowią skonkretyzowaną wersję lokaty kapitału w majątek produkcyjny firmy, co powoduje, że projekt inwestycyjny jest odwzorowaniem przedsięwzięcia inwestycyjnego firmy. Projekty te obejmują wszelkie działania związane z przygotowaniem i realizacją inwestycji natury techniczno-technologicznej, a w następstwie użytkowanie zasobów przez nią stworzonych.

Projekty organizacyjne są to przedsięwzięcia prowadzące do zmian w systemie zarządzania organizacją. Działania te obejmują zmiany struktury organizacyjnej, restrukturyzację zatrudnienia, zmiany organizacji i warunków oraz budowy systemów informacyjnych, głównie informatycznych.

Projekty rozwojowe określają przedsięwzięcia związane z opracowywaniem, wdrażaniem nowych, innowacyjnych produktów lub usług oraz wprowadzenie ich na rynek. Projekty te często stanowią składową projektów inwestycyjnych. W przypadku, gdy organizacja gospodarcza realizuje pełny cykl inwestycyjny, to w obrębie jej struktury organizacyjnej wykonuje się prace badawcze, których wyniki wykorzystywane są do wprowadzenia nowych produktów i usług na rynek.

Projekty biznesowe dotyczą nakładów finansowych. Od każdego z tych projektów oczekuje się, że będzie on źródłem efektów ekonomicznych. Współcześnie, problemy do rozwiązania przed którymi stoją menadżerowie są coraz bardziej złożone i coraz częściej dotyczą systemów, w których decydującą rolę odgrywają czynniki pozamaterialne. Dlatego też firmy chętnie decydują się na realizację przedsięwzięć nie związanych z wielkimi nakładami na środki trwałe, ale silnie kształtujących efektywność ekonomiczną organizacji.

W analizie kryteriów podziału projektów należy wyróżnić kategorie celów, które są mocno ze sobą powiązane. W zależności od rodzaju projektu jeden z celów: jakość, czas, koszty może stać się priorytetowym.

Jakość projektu dotyczy wymaganych parametrów w zależności od specyfikacji funkcjonalnych i charakterystyk technicznych produktu lub usługi (respektowanie tolerancji, niezawodność, łatwość użytkowania). Określenie parametrów definiuje poziom jakości i wymaga realizacji dużej liczby elementów, które zaspokoją oczekiwania odbiorcy.

¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 146.

² Zob. B. Bojewska, *Zarządzanie projektami rozwojowymi w przedsiębiorstwie usługowym* [w:] *Rynek i konsumpcja*, Raporty z badań- rok 2006, IRWiK, Warszawa 2007, s. 293.

³ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 456.

Ważnym elementem walki o uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest czas – okres realizacji projektu. Niezbędna jest szybkość działania, bowiem opóźnienie może w pewnych przypadkach spowodować spadek zainteresowania dobrym zakończeniem projektu.

Konkurowanie jakością ma sens wtedy, gdy choćby w przybliżeniu potrafimy oszacować koszty projektu, czyli środki finansowe, które zamawiający projekt akceptuje z uwagi na wymagane parametry i czas realizacji. Cel kosztów uznaje się jako pierwszy, jeśli projekt odpowiada zapotrzebowaniom klienta określonym w kontrakcie, w którym koszt realizacji projektu jest określony i nie podlega rewizji¹.

3. Rola projektów rozwojowych w działalności usługowej

Priorytetową rolę w działalności usługowej odgrywają projekty rozwojowe, które zapewniają organizacji jej istnienie, budują wizerunek i przynoszą korzyści finansowe. Wdrażanie i realizacja projektów rozwojowych wzmacnia aktywność przedsiębiorstwa na rynkach globalnych, pozwala wypracować zasady postępowania, co ma znaczenie z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Organizacje gospodarcze dobierają sobie odpowiednich pracowników, a innowacyjność organizacji jest bodźcem motywującym ich do efektywnej pracy. Pracownicy – członkowie zespołów projektowych wykorzystując swą wiedzę, kreatywność i intuicję twórczo przyczyniają się do rozwoju firmy i jednocześnie realizują swe ambicje zawodowe. Zdobywanie nowych doświadczeń w określonej dziedzinie, a także rozwój własnych umiejętności interpersonalnych powoduje, że wartość takich pracowników na rynku pracy rośnie.

Projekty rozwojowe mają duże znaczenie dla odbiorców innowacyjnego produktu, którzy czerpią z tego tytułu korzyści. Zaspokojenie potrzeb klienta staje się dla niego źródłem satysfakcji, a zadowolenie klienta z produktu, który był przedmiotem realizacji projektu umacnia wzajemne relacje. Współpraca między kontrahentem, a organizacją gospodarczą realizującą projekty rozwojowe staje się dla niego źródłem inspiracji w kierunku innowacji i środkiem do unowocześnienia własnych produktów. Szczególne znaczenie projektów rozwojowych przejawia się kontaktach z dostawcami, którzy zyskują szansę na realizację nowych, specyficznych zamówień. Operatywni dostawcy – uczestnicząc w określonym etapie realizacji projektu – dostrzegają możliwość własnego rozwoju, a także pozyskania zamówień w kolejnych projektach. Firma usługowa, realizując projekty rozwojowe przyczynia się do wzrostu gospodarczego, umacnia pozycję swoją i kraju na rynku eksportując innowacyjne produkty wysokiej jakości.

4. Niektóre aspekty zarządzania projektem rozwojowym

Zarządzanie projektem jest to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do zadań projektu w celu zaspokojenia lub przekroczenia potrzeb i oczekiwań różnych grup interesów związanych z projektem². Podejście procesowe w zarządzaniu oznacza, że organizacja koncentruje się głównie na realizowanych w niej procesach, a nie na jednostkach organizacyjnych, stanowiskach pracy, czy funkcjach. Wynika stąd, że wymagania klienta postrzegane są jako wypadkowa w łańcuchu procesów, a nie jako suma działań poszczególnych jednostek (a w niej stanowisk i funkcji). Zarządzanie projektem rozwojowym jest to proces, w którym wyróżniamy cztery podstawowe etapy: inicjację (ustanowienie projektu), planowanie, realizację i monitorowanie, zamknięcie projektu³. Wyróżnione etapy tworzą cykl życia każdego projektu. Projekt realizowany według poszczególnych faz pozwala określić i kontrolować czas przeznaczony na kolejne zadania oraz rozkład nakładów na realizację tego projektu w czasie. Podział na fazy ułatwia ustalenie zakresu i rodzaju działań na każdym etapie, dobór osób odpowiedzialnych, wykonawców oraz źródeł finansowania.

Każde przedsięwzięcie związane z procesem zarządzania projektami wiąże się z ryzykiem, niepewnością, nieprzewidywalnością co do powodzenia projektu. Dobrze jest zatem rozbudować projekt o dodatkową fazę, uwzględniającą analizę ryzyka oraz zarządzanie ryzykiem.

W zarządzanie projektem rozwojowym wkomponowane jest uzależnienie od partnerów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. O powodzeniu projektu mogą zdecydować relacje między członkami organizacji tworzącymi zespół projektowy, procesy współpracy, techniki komunikacji, umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz postawa menadżera zarządzającego

¹ B. Bojewska, op. cit., s. 294.

² A. Karbownik, R. Marciniak, *Zarządzanie projektami jako narzędzie nowego publicznego zarządzania organizacjami publicznymi* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach nowej gospodarki*, UE, Kraków 2007, s. 299.

³ Tamże, s. 300.

projektem. Menadżer powinien być przywódcą, nadawać kierunek procesowi, posiadać umiejętności dyplomatyczne, kierownicze, polityczne, dysponować specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem w zarządzaniu.

Warunki zewnętrzne zarządzania projektem rozwojowym określają czynniki kształtujące popyt, a w efekcie rozmiary sprzedaży usług. Popyt na usługi reprezentują nie tylko nabywcy instytucjonalni, ale również konsumenci. Producenci dóbr materialnych wspierają rozwój sfery usług, korzystając ze świadczeń usługodawcy już działającego na rynku, ale mogą też z własnych struktur wyodrębnić firmę usługową. Wzrostowy popyt na usługi wiąże się zwykle z rosnącym poziomem dochodów. Niewielkie dochody zaspokajają potrzeby podstawowe, np. żywność, odzież, mieszkanie. Na zmianę struktury zakupów w kierunku zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, tj. usług edukacyjnych, kulturalnych, czy turystycznych decydujący wpływ wywiera przyrost dochodu. Nie bez wpływu na kształtowanie się popytu na usługi pozostają czynniki demograficzne, zwyczaje kulturowe oraz relacje między ludźmi wynikające z ich kultury. Oczekiwania odbiorców usług dotyczą otoczenia, zachowania personelu, systemu świadczenia usług oraz samych usługodawców. Popyt na usługi kształtuje nowoczesny system komunikacji, szczególnie rozwój technologii informatycznych. Nowoczesne technologie świadczenia usług są kosztowne, dlatego potrzeba ich stosowania stała się jedną z przyczyn koncentracji kapitałowej. Wielkie przedsiębiorstwa transportowe, ubezpieczeniowe, handlowe, finansowe mogą osiągać korzyści dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii.

Warto zauważyć, że sfera usług poddawana jest licznym ograniczeniom. Wiele usług związanych jest z działalnością państwa, np: sądownictwo, policja, wojsko, administracja państwowa, szkolnictwo, ochrona zdrowia, transport, usługi pocztowe i inne. Działalność organizacji publicznych regulują akty prawne, które warunkują funkcjonowanie firm usługowych. Ważną grupę w otoczeniu firm usługowych stanowią także konkurenci, oferujący na rynku produkty podobne, lub produkty substytutacyjne.

Warunki wewnętrzne zarządzania projektem rozwojowym dotyczą budowania kultury organizacyjnej oraz jakości usług. Klimat pracy potęguje zaangażowanie pracowników i pomaga w identyfikacji personelu z celami przedsiębiorstwa. Zgodność organizacji z kulturą organizacyjną oznacza sytuację, w której bodźce organizacyjne wywołują pozytywne reakcje motywujące pracowników do działania zgodnego ze strategią organizacji. Jedną z najważniejszych wartości wyróżniających firmy usługowe jest ciągłe dążenie do dostarczania usług najwyższej jakości, przewyższających oczekiwania konsumenta. Gdy postrzegana usługa przewyższa oczekiwania konsumenta, to jest on skłonny ponownie skorzystać z usług świadczonych przez daną firmę, a nawet polecić ją znajomym. Utrzymanie klientów to najlepsza miara jakości, bowiem zero braków to zero utraty klientów. W branży usługowej trudno zmierzyć jakość. Niematerialność, nierozłączność wytwarzania i konsumpcji usług utrudnia ocenę jakości, którą należy określać na podstawie procesu ich świadczenia i faktycznego rezultatu polegającego na konfrontacji oczekiwań konsumenta z faktycznie otrzymaną usługą. Celem zarządzającego jakością jest minimalizacja luki jakościowej. Reputacja i wiarygodność usługodawcy zależy od zaufania konsumentów do firmy i przekonanie, że usługa nie wiąże się z jakimkolwiek ryzykiem. Istotne jest wyposażenie personelu w system zachęt do rozpoznawania potrzeb klientów.

4. Zarządzanie projektem rozwojowym w organizacjach publicznych

Organizacje publiczne są częstym obiektem krytyki za brak gospodarności, efektywności i skuteczności w zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych. Krytyka skłania je zatem do zwiększenia efektywności zarządzania i poprawy jakości świadczonych przez nie usług publicznych. Nowy model zarządzania organizacjami publicznymi (*New Public Management*) kładzie nacisk na zmianę orientacji zarządzania organizacjami publicznymi z nakładów i procedur na osiąganie wyników, przyjęcie orientacji strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów i instrumentów rynkowych¹. Wyraźnie zalecana jest zmiana stylu zarządzania, wprowadzenie zarządzania menedżerskiego, skupienie się na mierzalności wyników oraz wprowadzenie mechanizmów konkurencyjnych w działaniu jednostek sektora publicznego. Chodzi tu nie tylko o zamawianie usług przez jednostki sektora publicznego, ale także produkcję tych usług przez sektor publiczny. W konsekwencji tych zmian pojawiają się kolejne. W ramach nowego zarządzania

¹ C. Hood, *A Public Management For All Seasons?* "Public Administration" 1991, No. 69(1), s. 3-19.

publicznego podejmowane są między innymi działania na rzecz dekoncentracji dostarczania usług publicznych w taki sposób, aby oferowały je małe agencje, których klienci mieliby szeroki zakres wyboru między wykonawcami usług w zamian za możliwość wpływu na nich jedynie poprzez skargi. Wprowadza się mechanizmy konkurencji w zakresie dostarczania usług publicznych między agencjami publicznymi, firmami i organizacjami społecznymi. Działalność pomocnicza i uzupełniająca coraz częściej zlecona jest na zewnątrz poprzez zamówienia publiczne, gwarantujące konkurencyjność ofert; stosuje się benchmarking. Strategie nowego zarządzania publicznego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Strategie nowego zarządzania publicznego

Strategia	Działania
Kontrola „polityczna”	Zarządzanie strategiczne poprzez polityczne i administracyjne przywództwo, jasne zasady udzielania mandatu i finansowania.
Uszczuplona i elastyczna struktura organizacyjna	Decentralizacja, większa niezależność instytucji administracji publicznej, współpraca między departamentami.
Procesy	Koncentrowanie się na wynikach, sporządzanie raportów i ocen wykonywanych zadań.
Rozwój zawodowy i organizacyjny	Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników szczebla kierowniczego, zwiększanie liczby szkoleń, planowanie kariery i rozwoju zawodowego pracowników.
Relacje z obywatelami	Polepszanie kontaktów z obywatelami poprzez działania marketingowe i poprawę jakości.

Źródło: N. Friedel, B.Jörg, *Modernisierung des States – New Public Management und Verwaltungsreform*. Opalen 1998, s. 83 [za:] A. Karbownik, ...,s. 298.

Zainteresowanie organizacji publicznych realizacją projektu rozwojowego wynika z możliwości osiągnięcia celów poprzez finansowanie z funduszy strukturalnych i korzystanie z programów pomocowych Unii Europejskiej. Jednakże podczas realizacji projektu pojawiają się bariery, które utrudniają i opóźniają jego wykonanie. Najważniejsze problemy zarządzania projektem, na które napotykać organizacje publiczne, są następujące:

- niedostateczna wiedza uczestników o projekcie (słabe zaangażowanie, brak inicjatywy, brak doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych, niedostateczna wiedza na temat metodologii cyklu życia projektu i jej wykorzystania w zarządzaniu),
- problemy związane z komunikacją (niesprecyzowany aparat pojęciowy, niedostateczna umiejętność ustalania wspólnego stanowiska, brak umiejętności pracy w zespole, słaba harmonizacja działań, nadmierna formalizacja, niska identyfikacja członków zespołu z projektem),
- rozbieżność interesów (odmienny punkt widzenia na priorytety, cele, metody, działania; rozbieżne oczekiwania pracowników i pracodawców, zróżnicowane poglądy partnerów reprezentujących różne ośrodki naukowe mających różne doświadczenia regionalne w zakresie identyfikacji przyczyn zjawisk gospodarczych i społecznych, trudności identyfikacji interesariuszy projektu oraz niejasności i zbiurokratyzowanie relacji klient/beneficjent, co prowadzi do rozbieżności celów sponsora z celami klienta/beneficjenta),
- finansowanie projektów (brak odpowiedniego zabezpieczenia dla realizacji projektu, ograniczona ilość środków finansowych, niedoszacowanie kosztów projektu i konieczność zapewnienia dodatkowych środków, zmiana kursu waluty),
- niedostateczny potencjał ludzki (niewystarczający poziom zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników, niestabilny zespół projektowy, nadmierna rotacja kadr, niewystarczający poziom szkoleń pracowników związanych z realizacją projektu, brak jasno określonego kierownika projektu, rozmyta odpowiedzialność, niewłaściwe zarządzanie zespołem projektowym)¹.

¹ A. Karbownik, R. Marciniak, op. cit. s. 302.

Wskazane trudności odsłaniają potrzebę wprowadzania usprawnień procesu zarządzania projektem rozwojowym w organizacjach publicznych. Dotyczy to adaptacji tych elementów procesu zarządzania projektem, które pozwolą na profesjonalne, efektywne wykorzystanie szans, jakie niesie dostęp do funduszy unijnych. Skuteczność zarządzania projektem rozwojowym zależy od wiedzy i umiejętności ludzi zaangażowanych w realizację projektu, w szczególności od kompetencji menadżera projektu.

Zakończenie

Nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management – NPM*) można nazwać obowiązującym paradygmatem w zarządzaniu publicznym, który stanowi punkt odniesienia i dominujący sposób tworzenia nowych rozwiązań w sferze administracji publicznej. W założeniach tej koncepcji może tkwić klucz do poprawy jakości zarządzania poprzez absorpcję do sektora publicznego mechanizmów rynkowych, metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Choć nie brakuje uwag krytycznych¹.

W rynkowej walce konkurencyjnej coraz większą rolę odgrywają projekty rozwojowe. Efektywność procesu zarządzania projektami rozwojowymi wspiera doskonalenie organizacji powodując zmiany, które umożliwiają rozwój, ekspansję rynkową i budowanie zaufania klientów. Jakość procesu zarządzania projektami rozwojowymi przekłada się na jakość świadczonych usług. Wykorzystanie szans, wynikających z dostępu do funduszy unijnych odsłania potrzebę usprawnienia zarządzania projektami rozwojowymi w organizacjach publicznych.

Bibliografia:

1. Bojewska B., *Zarządzanie projektami rozwojowymi w przedsiębiorstwie usługowym*, Rynek i konsumpcja, Raporty z badań-rok 2006, IRWiK, Warszawa 2007.
2. Entwistle T., Martin S., *From Competition to Collaboration in Public Service Delivery, A New Agenda for Research*, Public Administration 2005, No. 83(1), s. 233-242.
3. Friedel N., Jörg B., *Modernisierung des States – New Public Management und Verwaltungsreform*. Opalen 1998.
4. Hood C., *A Public Management For All Seasons?* "Public Administration" 1991, No. 69(1).
5. Huges O.E., *Public Management and Administration. An Introduction*, The Macmillan Press Ltd., London 1994.
6. Kachniarz M., *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
7. Karbownik A., Marciniak R., *Zarządzanie projektami jako narzędzie nowego publicznego zarządzania organizacjami publicznymi* [w:] Borowiecki R., Jaki A., *Potencjał restrukturyzacji w warunkach nowej gospodarki*, UE, Kraków 2007.
8. Koźmiński A., Piotrowski W. (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
9. Młodzik M., *Założenia koncepcji New Public Management*, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 11 (2016), Zeszyty Naukowe nr 858, Uniwersytet Szczeciński.
10. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
11. Bevir M., *Public governance*, vol. 1, *Theories of governance*, SAGE, London 2007.
12. Niskanen W., *Bureaucracy and Representative Government*, Aldine-Atherton, Chicago 1971.

¹ T. Entwistle, S. Martin, *From Competition to Collaboration in Public Service Delivery, A New Agenda for Research*, Public Administration 2005, No. 83(1), s. 233-242.