



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Institucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Strategia rozwoju organizacji w kontekście planowanych zmian w nowym okresie programowania 2014-2020 (zarządzanie zmianą)

„Zarządzanie organizacją pozarządową typu partnerstwo trójsektorowe
w okresie przejściowym – zarządzanie zmianą”



Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie
Kraków 29 – 31 października; 28-30 listopada 2012 r.

Plan wykładu

- ▶ Strategia, zarządzanie strategiczne.
- ▶ Po co organizacji strategia rozwoju?
- ▶ Metodyka budowania strategii rozwoju organizacji.
- ▶ Schemat strategii rozwoju organizacji.
- ▶ Relacje SRO – LSR i problemy zarządzania.
- ▶ Zarządzanie zmianą.
- ▶ Istota zmiany w kontekście planowanych rozwiązań po 2013 roku.

Strategia, zarządzanie strategiczne

- ▶ **Strategia** jest to kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji (cele zapisane są w statucie organizacji).
- ▶ **Zarządzanie strategiczne** to sposób podejścia do społeczno-gospodarczych szans i wyzwań, czyli jest to kompleksowy, ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii.
- ▶ **Skuteczne strategie** wyróżniają się tym, że sprzyjają lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

Po co organizacji strategia rozwoju?

- ▶ W latach osiemdziesiątych XX wieku wyraźnie zarysowała się tendencja przewartościowywania zasobów w gospodarce globalnej.
- ▶ Spada znaczenie zasobów finansowych i naturalnych przy jednoczesnym umacnianiu się **kapitału intelektualnego**.
- ▶ Wiedza stanowi obecnie o potencjale rozwojowym organizacji oraz jej przewadze konkurencyjnej.
- ▶ Te i inne zmiany w skali globalnej, regionalnej i lokalnej powodują konieczność dostosowania się do nich organizacji.

Po co organizacji strategia rozwoju?

- ▶ Zmianom ulegają oczekiwania i potrzeby członków (pracowników) organizacji, a zatem motywacje do działania (pracy).
- ▶ Tworzy się „presja” od wewnątrz i od zewnątrz na ciągły rozwój organizacji, brak rozwoju będzie prowadził do zaniku aktywności i obumierania organizacji (bankructwa).
- ▶ Budowanie strategii rozwoju organizacji prowadzi do uświadomienia (we wszystkich jej ogniwach), potencjału i możliwości, oczekiwań i motywacji, wyzwań i zadań.

Po co organizacji strategia rozwoju?

- ▶ SRO to właśnie zapis tego wszystkiego co wiemy, co sobie uświadamiamy i naszych jednostkowych oraz zbiorowych dążeń.
- ▶ Dzięki SRO lepiej dostosujemy się wraz z naszą organizacją do zmieniającego się otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz uświadomimy sobie co, jak i dlaczego powinniśmy robić.
- ▶ Będziemy też wiedzieć, czy posiadamy możliwości do wprowadzania zmian, do rozwoju.
- ▶ Dzięki SRO wiemy jak się rozwijać, bez SRO jedynie trwamy.

Metodyka budowania strategii rozwoju organizacji

- ▶ Znane są różne podejścia metodyczne do budowy strategii, tu zaprezentowane jest pewnego rodzaju uogólnionym uproszczeniem sprowadzonym do minimum niezbędnym do zbudowania dobrej strategii.
- ▶ Budowa strategii rozwoju organizacji polega na udzieleniu odpowiedzi na trzy kluczowe pytania:
 1. W jakim punkcie na ścieżce rozwoju znajduje się organizacja oraz jaka będzie jej prawdopodobna droga rozwoju?
 2. Gdzie organizacja powinna się znaleźć w określonym momencie, wyznaczonym horyzontem czasowym strategii (np. w 2015 roku)?
 3. W jaki sposób pożądaný stan zostanie osiągnięty, tj. jak zostaną zrealizowane wyznaczone cele strategiczne?

Metodyka budowania strategii rozwoju organizacji

- ▶ Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w którym miejscu jesteśmy, to faza diagnozy prospektywnej*, ujmującej przeszłe i przewidywane, wewnętrzne oraz zewnętrzne czynniki, wpływające na rozwój instytucji.
- ▶ Cel diagnozy – to przedstawienie dynamicznego bilansu zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych uwarunkowań, a także identyfikacja przewag konkurencyjnych oraz barier rozwoju.
- ▶ Na etapie opisywania stanu docelowego, kreślimy wizję organizacji na koniec okresu, jakiego dotyczy strategia rozwoju.
- ▶ W przypadku LGD może to być perspektywa związana z data zakończenia okresu programowania w Unii Europejskiej.
- ▶ Dla przyjętego horyzontu czasowego formułuje się misję i cele strategiczne organizacji.

* Diagnoza prospektywna – obejmuje ustalenie i ocenę różnych wariantów rozwiązań (przed podjęciem decyzji), przy równoczesnej analizie zasobów finansowych. Służy wytyczaniu celów i określaniu środków ich realizacji.

Metodyka budowania strategii rozwoju organizacji

- ▶ Na pytanie o to, w jaki sposób pożądaný stan zostanie osiągnięty odpowiemy w strategii opisując, jak zostaną wykorzystane atuty organizacji oraz szanse dla osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych, a także w jaki sposób przewyżczone będą słabości organizacji i pokonane bariery rozwoju.
- ▶ Wyznaczone zostaną cele operacyjne oraz opisane środki i działania, mające zagwarantować prawidłową realizację strategii.
- ▶ Zaplanowane konkretne działania i odpowiedzialne jednostki lub osoby za ich realizację.
- ▶ Zostanie zaplanowany monitoring i ewaluacja.
- ▶ Szczególnym elementem strategii jest zaplanowanie zmiany, w sytuacji gdy znane są na etapie planowania przyczyny tej zmiany, jeżeli nie znamy to zmiana zwykle wynika z ewaluacji.

Schemat SRO (przykład)

- ▶ Wstęp
- ▶ Metodologia
- ▶ Charakterystyka organizacji (opis)
- ▶ Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne
- ▶ Diagnoza (analiza potencjałów i zasobów)
- ▶ Definiowanie wizji, misji, celów
- ▶ Zadania (przedsięwzięcia)
- ▶ Źródła finansowania
- ▶ Monitoring
- ▶ Ewaluacja
- ▶ Zmiana
- ▶ Zespół tworzący strategię

Wstęp

- ▶ Kto zdecydował o przystąpieniu do prac nad strategią;
- ▶ Powody, dla których podjęto prace nad strategią.

Metodologia

- ▶ Kto pracował nad przygotowaniem strategii;
- ▶ Jakie metody zostały zastosowane na poszczególnych etapach przygotowania strategii.

Charakterystyka organizacji

- ▶ Zwięzły opis organizacji, kiedy, z czyjej inspiracji powstała;
- ▶ Kto jest członkiem, kto zasiada we władzach;
- ▶ Relacje wewnętrzne.

Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne

- ▶ Zasoby organizacji: ludzkie, rzeczowe, finansowe;
- ▶ Co, kto ma realny wpływ na organizację;
- ▶ Otoczenie prawne.

Diagnoza

- ▶ Analiza strategiczna z wykorzystaniem metody SWOT;
- ▶ Wnioski z analizy jako wyjściowa do formułowania celów;
- ▶ Analiza oczekiwań członków, w korelacji z wnioskami z analizy SWOT;
- ▶ Analiza oczekiwań otoczenia zewnętrznego, czyli uświadomienie sobie, że LGD jest organizacją specjalną, wykonującą dyrektywę uczestnictwa we wdrażaniu PROW 2007–2013;

Definiowanie wizji, misji, celów

- ▶ Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów.
- ▶ Zasadniczo na czterech poziomach (szczeblach).
- ▶ Najwyżej ⇒ Wizja
(Wizja jest opisem wizerunku organizacji w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego modelu organizacji w przyszłości).
- ▶ Na tym samym poziomie ⇒ Misja
(Misja jest zasadą działalności organizacji, której charakter określa kierownictwo na podstawie przyjętych kryteriów, np.: preferencji członków, preferencji otoczenia zadaniowego. Jest ona charakterystyczną rolą organizacji wyrażającą jej odrębność. Jest często formułowana w sposób emfatyczny*, z polotem i brakiem autentyzmu. Może stanowić pewne hasło identyfikujące członków z organizacją i jej celami. Buduje *image* firmy.

* Mający uwydatniać wartość uczuciową jakiegoś elementu językowego; wyrazisty, przesadnie uczuciowy; nadęty, górnolotny.

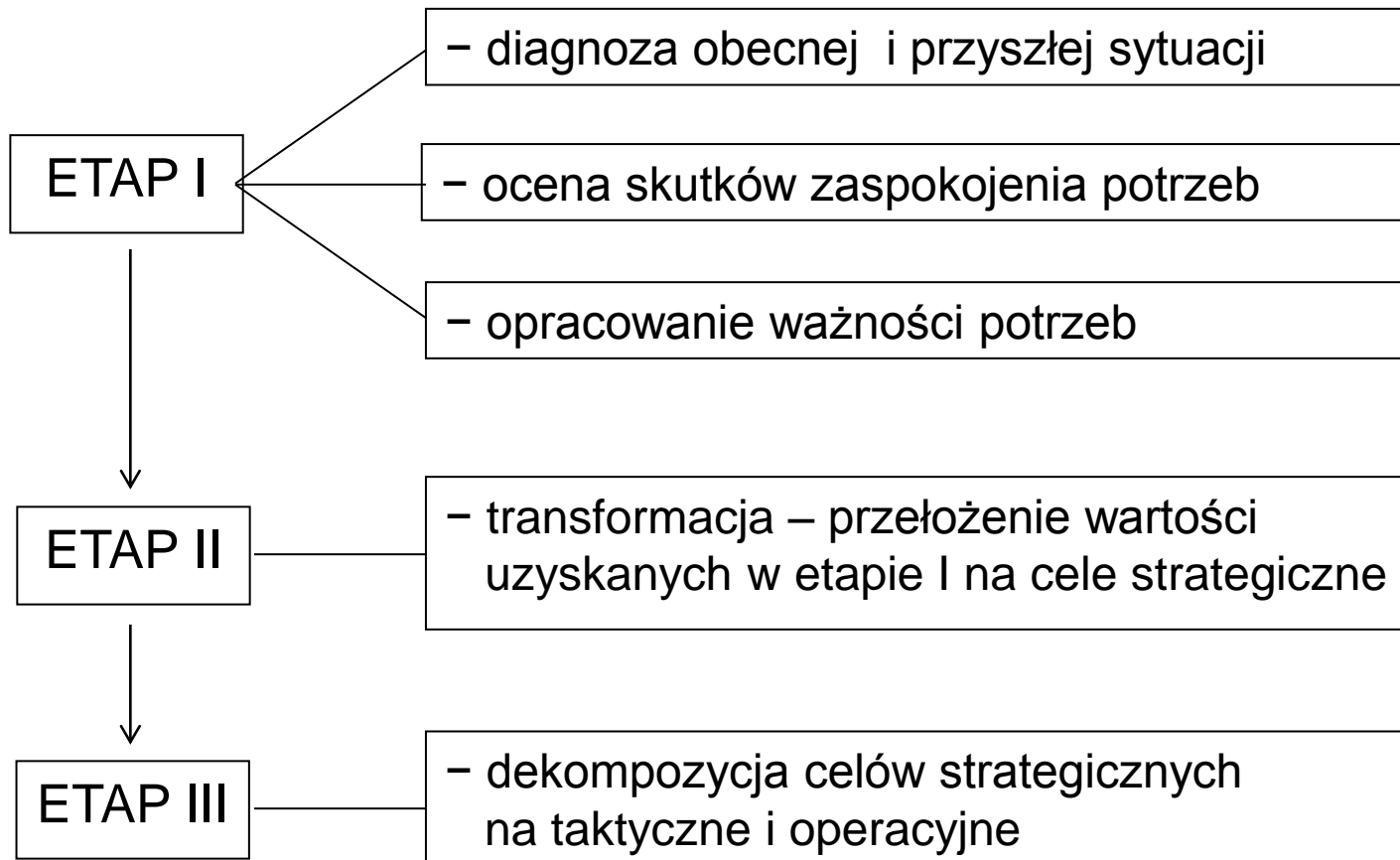
Definiowanie wizji, misji, celów

- ▶ Poniżej ⇒ cele, które mogą być:
- ▶ Nadrzędne, czyli:
 - Strategiczne,
 - Ogólne.
- ▶ Podrzędne, czyli:
 - Taktyczne,
 - Operacyjne.
- ▶ Cele mogą być:
 - Główne,
 - Uboczne.

Definiowanie wizji, misji, celów

- ▶ Cel to przyszły stan rzeczy, który chcemy osiągnąć.
- ▶ Cel wyraża sens istnienia danej organizacji i jest ustalany w sposób formalny.
- ▶ Cele zawsze wynikają z potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych organizacji i są konkretyzacją tych potrzeb.
- ▶ Cele podlegają hierarchizacji i są ustalane na trzech poziomach:
 - strategicznym,
 - taktycznym,
 - operacyjnym.
- ▶ Cele są określane jako cele ogólne i cząstkowe.
- ▶ Rozwinięcie celu ogólnego na cząstkowe przedstawia klasyfikator celów (inaczej drzewo celów).
- ▶ Cele powinny być ściśle sformułowane, mierzalne, ambitne, realistyczne i określone w czasie (zasady SMART).
- ▶ Dodatkowo nie mogą się wykluczać.

Procedura – etapy postępowania przy ustalaniu celów organizacji



Definiowanie wizji, misji, celów

▶ Funkcje celów:

- stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi,
- powalają zrozumieć sens: dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego celu jest dla niej aż tak ważne,
- ustalanie celów wpływa na skuteczność planowania,
- cele są źródłem motywacji dla członków (pracowników) organizacji,
- cele dostarczają organizacji skuteczny mechanizm oceny i kontroli.

Zadania (przedsięwzięcia)

- ▶ Sporządzamy rejestr zadań jakie należy wykonać aby cele zostały osiągnięte;
- ▶ Wskazujemy termin realizacji;
- ▶ Określamy niezbędne zasoby do użycia;
- ▶ Wyznaczamy odpowiedzialnych;
- ▶ Ustalamy wykonawców.

Źródła finansowania

- ▶ Szacujemy wydatki;
- ▶ Określamy źródła finansowania.

Monitoring

- ▶ Ustalamy kto prowadzi monitoring;
- ▶ Określamy terminy i sposób raportowania;
- ▶ Wskazujemy zakres przedmiotu monitorowania.

Ewaluacja

- ▶ Ustalamy kto prowadzi badania ewaluacyjne;
- ▶ Ustalamy zakres i narzędzia badania ewaluacyjnego.
- ▶ Określamy terminy i sposób uzgadniania wniosków;

Zmiana

- ▶ Zmiana w sytuacji LGD jest oczywista, ze względu na okres przejściowy;
- ▶ Możemy zatem zapisać w jaki sposób uwzględnimy skutki zmiany w strategii, np.: definiujemy nowy cel strategiczny i dekomponujemy ten cel na niższe poziomy, określamy działania, odpowiedzialnych, zasoby, koszty i źródła finansowania działań wynikających ze zmiany.

Zespół tworzący strategię

- ▶ Wymieniamy z imienia i nazwiska osoby pracujące przy opracowaniu strategii;
- ▶ Wymieniamy instytucje i inne podmioty, które udzieliły informacji i innego wsparcia w opracowaniu strategii.

- ▶ Opisany schemat tworzenia strategii rozwoju organizacji jest przykładem, na którym każda LGD może budować własny schemat.

Relacje SRO – LSR i problemy zarządzania strategiami

- ▶ LGD jest w szczególnej sytuacji, bowiem od samego powstania zajmuje się planowaniem strategicznym rozwoju obszaru i temu planowaniu podporządkowana była i jest cała aktywność organizacji;
- ▶ To planowanie ma zapewnione finansowanie ze środków PROW 2007–2013.
- ▶ Ustalony i sprawdzony system zarządzania procesem realizacji LSR.

Relacje SRO – LSR i problemy zarządzania strategiami

- ▶ Skoncentrowanie się LGD na zarządzaniu LSR spowodowało osłabienie wewnętrznych więzi pomiędzy członkami i sektorami;
- ▶ Obserwuje się również powolny zanik aktywności członków i niską dynamikę rozwoju szeregów członkowskich, mimo ujęcia takiego zadania w LSR.
- ▶ Zarząd LGD zawsze był i jest oraz będzie odpowiedzialny za stan organizacji i „kondycję” członków.

Relacje SRO – LSR i problemy zarządzania strategiami

- ▶ Komisja Rewizyjna za wypełnianie obowiązków statutowych, przestrzeganie organizacyjnego prawa;
- ▶ Tylko Rada (organ decyzyjny) nie ma zadań skierowanych do wnętrza organizacji;
- ▶ Oznacza to, że Zarząd i Komisja Rewizyjna wykonuje funkcje w zakresie zarządzania rozwojem organizacji i rozwojem obszaru;
- ▶ Ten ścisły związek musi mieć odzwierciedlenie w SRO, w LSR w pewnym zakresie ma.

Zarządzanie zmianą.

- ▶ Zarządzanie zmianą jest procesem;
- ▶ Nie przebiega według gotowych schematów i prowadzi do rezultatów, które nie są do końca określone, ponieważ zachodzą w zespole ludzkim;
- ▶ Jednym z czynników zaburzającym przebieg procesu jest opór członków/pracowników wobec zmiany.
- ▶ Podstawowym warunkiem zmiany jest dobra diagnoza.

Zarządzanie zmianą.

- ▶ Proces zarządzania zmianą to proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem zewnętrznym przy zapewnieniu, że zasoby organizacji są wystarczające do osiągnięcia celów organizacji.
- ▶ W naszym konkretnym przypadku czynnikiem wpływającym na zainicjowanie procesu zmiany jest wiedza o planowanych zmianach w podejściu LEADER w nowym okresie programowania.

Istota zmiany w kontekście planowanych rozwiązań po 2013 r.

- ▶ Zmiany w podejściu LEADER z całą pewnością skierowane będą na zwiększenie kompetencji i możliwości oddziaływania LGD na rozwój obszaru;
- ▶ Można przewidzieć, że spowoduje to konieczność rozbudowy biur LGD, zmiany systemu zarządzania i będzie wymagać większych umiejętności funkcyjnych członków;
- ▶ W jakim stopniu wymogi te odnoszą się do nie funkcyjnych członków organizacji?

Istota zmiany w kontekście planowanych rozwiązań po 2013 r.

- ▶ Moim zdaniem – będzie rosła rola wszystkich członków i rola struktur organizacji;
- ▶ Członkowie to najważniejszy zasób LGD, jak ten zasób jest wykorzystywany i na ile jest podatny na użycie do celów innych niż ich własne potrzeby to już inna sprawa;
- ▶ Właśnie ta podatność powinna być przedmiotem naszego zainteresowania i głębszej refleksji;
- ▶ Powinniśmy Badać zainteresowania, potrzeby i podatność członków aby ich włączać w procesy organizacyjnej działalności i oddziaływania na zewnątrz.

Dziękuję za uwagę

