

Małgorzata BARON-WIATEREK, Izabela GRZANKA
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
malgorzata.baron-wiaterек@polsl.pl; izabela.grzanka@polsl.pl

ORGANIZACJA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH PRZEZ SAMORZĄD TERYTORIALNY

Streszczenie. Wymóg efektywności działania administracji publicznej w sferze rozwiązywania problemów sprawia, że konieczne staje się poszukiwanie właściwych narzędzi dla jej działań. Wśród nich kluczowym instrumentem determinującym poprawę efektywności i skuteczności działania samorządu terytorialnego jest zarządzanie strategiczne.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, sektor publiczny, działania społeczne

THE ORGANIZATION OF SOLVING SOCIAL PROBLEMS BY THE LOCAL GOVERNMENT

Summary. The requirement of the efficiency of public administration in the sphere of solving problems, makes it necessary to find an appropriate tools for its actions. Among them, a strategic management becomes the key instrument that is determining the improvement of the efficiency and effectiveness of local government.

Keywords: strategic management, public sector, social activities

1. Wprowadzenie

Zakres zadań współczesnej administracji publicznej dążącej do zaspokojenia potrzeb społecznych jest bardzo szeroki, dlatego też zwraca się uwagę na instrumenty podnoszące efekty jej działań¹. Postulaty nowego zarządzania publicznego związane z przemianami współczesnego państwa – w tym z koniecznością racjonalizacji wydatków na cele społeczne, prywatyzacją niektórych dziedzin polityki społecznej i urynkowaniem – wskazują na

¹ Zob. K. Kieżun: Transformacja administracji publicznej w świetle teorii organizacji i zarządzania, „MBA” nr 1, 2000, s. 3 i n.

znaczenie lepszego planowania i ewaluację rezultatów². Zgodnie z nimi w zarządzaniu organizacjami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego wykorzystywane są instrumenty zarządzania strategicznego³. Zostało ono wypracowane na gruncie nauk zarządzania, ale w odniesieniu do innych podmiotów niż publiczne. Zastosowanie go w sektorze publicznym wiąże się z koniecznością uwzględnienia nieco innych uwarunkowań, które są związane z realizacją interesu publicznego, a także zwrócenia uwagi na właściwe im systemy wartości i cele oraz odmienny charakter ich interakcji z otoczeniem⁴. Oprócz tego w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego występują zróżnicowane uwarunkowania procesu formułowania, realizacji i zakresu głównych celów działania, zgodnie z przypisanymi im zadaniami.

Szczególne role w organizacji wykonywania zadań publicznych została przypisana jednostkom samorządu terytorialnego, które decydują o formach wykonywania powierzonych im zadań zgodnie z zasadą decentralizacji. Niekiedy jednak są one ograniczone przepisami prawa. Tak jest w szczególności w kwestii rozwiązywania problemów społecznych przez jednostki samorządu terytorialnego. Ustawodawca ustanowił niejako w przepisach prawa obowiązek przygotowania strategii, a więc zobligował odpowiednie podmioty do korzystania z narzędzi zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego opracowania jest analiza zagadnień dotyczących wykorzystania zarządzania strategicznego w tworzeniu narzędzi wykonawczych rozwiązywania problemów społecznych jako istotnego instrumentu determinującego poprawę efektywności i skuteczność działania samorządu terytorialnego.

2. Uwarunkowania tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych

Zadania przekazane administracji samorządowej obejmują m.in. ochronę jednostek zagrożonych wykluczeniem społecznym i pomoc już wykluczonym społecznie. Towarzyszy temu także planowanie i realizowanie przedsięwzięć o charakterze prewencyjnym, co jest związane z obowiązkiem samorządu terytorialnego możliwie pełnego zaspokojenia potrzeb

² Por. J. Czuputowicz (red.): *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*. PWN, Warszawa 2009, s. 82 i n.

³ Szerzej: I. Marzec, P. Kocoń P.: *Ocena klimatu uczenia się w organizacjach publicznych i jego znaczenie dla kształtowania ryzyka ich funkcjonowania*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.): *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*. UE, Poznań 2013, s. 329.

⁴ Por. B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne*. Placet, Warszawa 2004, s. 179.

jednostki⁵. W sumie chodzi o to, by sytuacja poszczególnych osób w społeczności lokalnej była porównywalna z sytuacją innych członków.

Rozległy obszar zadań samorządu terytorialnego wszystkich szczebli jest regulowany w: Ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym⁶, Ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym⁷ i Ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa⁸ oraz w zakresie pomocy społecznej – w Ustawie o pomocy społecznej (dalej – *ops*)⁹. Określone przez ustawodawcę zadania pomocowe jednostek samorządu terytorialnego są bardzo rozległe i dość zróżnicowane pod względem typów i rodzajów świadczeń¹⁰. Ogólnie rzecz biorąc, mogą obejmować pomoc środowiskową (pieniężną, usługową i rzeczową), realizowaną w środowisku zamieszkania świadczeniobiorcy – jako instytucjonalną świadczoną w całodobowych domach pomocy społecznej – lub udzielaną w ośrodkach wsparcia (np. środowiskowych i dziennych domach samopomocy, noclegowniach)¹¹. Rozległemu zakresowi zadań pomocowych towarzyszy odpowiednio ukształtowany system instytucji, który zajmuje się pracą socjalną. Celem jego działań jest planowe i systematyczne¹²:

- wspieranie osób i rodzin w przewyciężaniu trudnej sytuacji życiowej i osiągnięciu życiowego usamodzielniania i godnego życia,
- zapewnienie dochodu na poziomie interwencji socjalnej osobom nieposiadającym dochodu lub o niskich dochodach, a także tym, które wymagają okresowego wsparcia, do wysokości poziomu interwencji socjalnej,
- zapewnienie profesjonalnej pomocy rodzinom dotkniętym skutkami patologii społecznej, w tym przemocą w rodzinie,
- integracja ze środowiskiem osób wykluczonych społecznie,
- stworzenie sieci usług socjalnych adekwatnych do potrzeb.

Wymogiem ustawowym w osiągnięciu wymienionych celów, zgodnie z *ustawą ops*, jest opracowanie strategii rozwiązywania problemów społecznych na szczeblu gminy oraz w powiecie, a także odpowiedniego dokumentu w województwie, którym jest strategia

⁵ Zob. M. Kulesza, D. Sześciło: *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 17 i n.

⁶ T.j. DzU z 2013, poz. 594 ze zm.

⁷ T.j. DzU z 2013, poz. 595 ze zm.

⁸ T.j. DzU z 2013, poz. 596 ze zm.

⁹ Ustawa z dnia 12 marca 2004 o pomocy społecznej, DzU z 2013, poz. 182 ze zm..

¹⁰ Więcej na ten temat: I. Sierpowska: *Prawo pomocy społecznej*. Zakamycze, Kraków 2006, s. 83 i n.

¹¹ Zob. O. Kowalczyk, S. Kamiński: *Wymiary polityki społecznej*. UE, Wrocław 2009, *passim*.

¹² Internet, <http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna> (12.03.2015).

polityki społecznej. Szczególne znaczenie spośród wymienionych dokumentów ma przede wszystkim strategia na szczeblu gminy, ponieważ na tym poziomie samorządu terytorialnego wykonywanych jest najwięcej zadań¹³.

Jak wynika z art. 17 ustawy ops, gmina ma obowiązek opracowania i uchwalenia strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz jej realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka. Natomiast powiat – jak wskazuje art. 19 ustawy ops – także jest obowiązany do tworzenia i realizowania powiatowej strategii w takim samym zakresie jak gmina, ale po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami. Ustawa ops, odnosząc się do samorządu terytorialnego województwa, wskazuje (art. 21), że do jego zadań własnych należy opracowanie, aktualizowanie i realizacja strategii wojewódzkiej w ramach polityki społecznej, jako integralnej części strategii rozwoju województwa. Strategia ta powinna być skonsultowana z powiatami i uwzględniać także wcześniej wskazany obszar działań pomocowych w gminie i w powiecie. Przepisy prawa nie określają zasad tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych ani treści i zakresu przedmiotowego. Przygotowanie strategii ma obligatoryjny charakter tylko w przypadku gminy. Tak więc ustawa nie obliguje powiatu lub województwa do przygotowania dokumentu, choć w przypadku samorządu województwa ustawodawca wskazuje, że strategia polityki społecznej ma być częścią strategii województwa.

3. Zarządzanie strategiczne w działalności społecznej

Złożoność uwarunkowań, z jakimi zmagają się jednostki samorządu terytorialnego w przypadku rozwiązywania problemów społecznych, spowodowała, że zarządzanie strategiczne stało się jednym z ważnych narzędzi działań w samorządzie terytorialnym¹⁴. Przede wszystkim wymusiły to wymogi efektywności realizacji celów społecznych w ramach dbałości o dobro społeczności, zaspokajania potrzeb społecznych i świadczenia usług społecznych dla tych, którzy nie są w stanie samodzielnie rozwiązywać swoich problemów. W istniejącej obecnie sytuacji – którą wyznaczają rosnące potrzeby społeczne i ograniczone zasoby sektora publicznego – istotne są sposób (skuteczność) realizowanych działań i właściwa alokacja posiadanych zasobów. Wszystko to sprawia, że potrzebne są działania

¹³ Szerzej: W. Koczur: Pomoc społeczna jako zadanie samorządu terytorialnego, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej. WSP TWP, Warszawa 2007, s. 166 i n.

¹⁴ Zob. A. Frączkiewicz-Wronka: Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych, [w:] R. Krupski (red.): Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. WWSZiP, Wałbrzych 2014, s. 394.

pozwalające na rozpoznanie, planowanie i realizację potrzeb społecznych przy istniejących zasobach sektora publicznego. Pomimo zróżnicowania zadań podmiotów polityki społecznej ich działania wymagają poprawy efektywności i oparcia na strategii jako podstawie diagnozy i planowania działań społecznych, zgodnie z wolą ustawodawcy, zamiast orientacji na nakłady i procedury.

Zarządzanie strategiczne wypracowało uniwersalne sposoby, które umożliwiają skuteczne rozwiązywanie problemów związanych z funkcjonowaniem różnego typu organizacji¹⁵. Jest uznawane za kompleksowy, ciągły proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii, pozwalających na wykorzystanie szans i sprostanie wyzwaniom stawianym przed organizacjami¹⁶. Umożliwia także zespolenie celów i działań organizacji dla osiągnięcia wysokiej sprawności wewnętrznej, jak również rozwoju i ścisłego powiązania z otoczeniem w celu zmniejszenia niepewności, przy wykorzystaniu istniejących zasobów¹⁷. Generalnie rzecz ujmując, strategia stanowi sposób osiągania przyjętych celów organizacji, dzięki którym może ona osiągnąć sukces. Strategię organizacji można rozumieć jako środki wykorzystywane przez nią dla osiągnięcia celów¹⁸. Przyjęta przez nią strategia stanowi potencjalnie czynnik efektywnego działania organizacji. Strategie organizacji powinny uwzględniać związek z otoczeniem, w którym ona funkcjonuje, oraz być rezultatem analizy i opisu tego otoczenia, zawierając długofalowy program działania, określający strategiczne cele rozwoju, kierunki i priorytety działania, a także alokację środków finansowych, niezbędnych do realizacji przyjętych celów i wykonania powierzonych zadań¹⁹.

W zarządzaniu strategicznym występują zróżnicowane podejścia, zajmujące odrębne miejsce w teorii i praktyce²⁰. Ogólnie rzecz biorąc, każde z nich może być przydatne w praktyce zarządzania organizacjami publicznymi. W podejściu planistycznym strategia bywa utożsamiana z planowaniem i stanowi kompleksowy plan osiągania celów, ukierunkowany na harmonizację pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Zarządzanie strategiczne koncentruje się tu na planowaniu długookresowym, będąc procesem, który przebiega od określenia celów, poprzez analizę wewnętrzną i zewnętrzną do sformułowania i wdrażania strategii. Pozwala to na skoncentrowanie się na celach działań oraz określenie

¹⁵ W przypadku podmiotów polityki społecznej sektora publicznego konieczne jest uwzględnienie kompozycji cech i zasad wyznaczających ich działanie, takich jak zasady: pomocniczości, efektów odłożonych w czasie, szerokiego zasięgu skutków, akceptacji i kontroli społecznej, zaangażowania społecznego i pozornego altruizmu.

¹⁶ Zob. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2004, s. 245.

¹⁷ Zob. J. Penc: *Leksykon biznesu*. Placet, Warszawa 1997, s. 509.

¹⁸ Szerzej: F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska: *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.): *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Difin, Warszawa 2012, s. 46.

¹⁹ Por. M. Ziółkowski: *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [w:] A. Zalewski (red.): *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. SGH, Warszawa 2007, s. 104 i n.

²⁰ Więcej w tej kwestii: M. Romanowska, R. Krupski: *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 201 i n.

narzędzi kontroli ich osiągnięcia²¹. W podejściu zasobowym zarządzanie strategiczne bywa rozumiane jako pochodna zasobów i możliwości danej organizacji. W jeszcze innym ujęciu odnosi się ono do umiejętności dostosowywania się organizacji do warunków otoczenia²². Należy podkreślić, że występujące koncepcje zarządzania strategicznego podlegają zmianom²³. W sumie więc zarządzanie strategiczne stanowi pewną koncepcję działania organizacji na podstawie posiadanych zasobów, wynikającą z potrzeby adaptowania do zmian otoczenia i wyrażoną w postaci planu. W tym ujęciu strategia działania organizacji jest wynikiem sformułowanej misji i wizji, a także przyjętych przez organizację celów i zadań, wiążących się z przewidywaniem sytuacji i skutków podejmowanych decyzji.

4. Tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych

Budowanie strategii jest procesem sformalizowanym, który składa się z kilku etapów obejmujących diagnozę, planowanie i wdrożenie (tablica 1). Opracowanie strategii z reguły nie jest jednorazowym aktem, ale procesem, który dokonuje się przez: diagnozę stanu istniejącego, analizę strategiczną, wyznaczanie wizji i misji, wytyczanie i hierarchizowanie celów działania, formułowanie wariantów strategii i wybór strategii optymalnej, określanie horyzontu czasowego, wybieranie liczbowych wskaźników realizacji celów strategicznych oraz wskazanie źródeł jej finansowania²⁴. Tworzenie strategii dotyczy więc analizy stanu obecnego, w tym określenia misji, identyfikacji i diagnozowania rezultatów, oceny perspektyw w ramach analizy zewnętrznej i wewnętrznej oraz celów. Budowanie rozwiązań strategicznych w samorządzie terytorialnym następuje także z udziałem samej społeczności lokalnej jako zainteresowanego podmiotu.

Wdrażanie przyjętej strategii powinno wiązać się z wnikliwą oceną i kontrolą²⁵. Jej ustalenia powinny być weryfikowane i uzupełniane, stosownie do zmian w warunkach funkcjonowania jednostki terytorialnej. Zdarza się zauważyć jednak w praktyce funkcjonowania organizacji publicznych wyraźną dysproporcję pomiędzy procesem tworzenia planu strategicznego a monitorowaniem jego wdrożenia. Bywa niekiedy, że po przyjęciu strategii – zwłaszcza wtedy, kiedy jest ona wymagana przez przepisy prawa –

²¹ Zob. G. Stonehouse, J. Hamill, T. Purdie: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 11.

²² Zob. G. Sroślak, K. Kozieł, J. Krzyżanowski: *Strategia gminy*. AMR, Katowice 2004, s. 28.

²³ Szerzej: M. Romanowska: *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?* [w:] M. Przybyła (red.): *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*. UE, Wrocław 2008, s. 16.

²⁴ Szerzej: J. Przywojska: *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*. CRZL, Warszawa 2014, s. 90 i n.

²⁵ Zob. R. Krupski: *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*. AE, Wrocław 1998, s. 8.

następuje zaniechanie jej realizacji²⁶. Powoduje to nie tylko utratę możliwości działania organizacji, lecz także wskazuje na brak stosownej wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu.

Tablica 1

Procedury tworzenia strategii lokalnych

Składowe	Etapy	Charakterystyka działań
Procedury diagnostyczne	Diagnoza jednostki terytorialnej Analiza strategiczna uwarunkowań realizacji strategii	Kompleksowa charakterystyka samorządowej jednostki terytorialnej i wskazanie głównych i kluczowych problemów rozwoju, w tym z ujęciem problemowym, dynamicznym i całościowym. Identyfikacja strategicznych zasobów jednostki, głównych barier rozwoju oraz pozycji jednostki w otoczeniu.
Procedury postulatywne	Określenie wizji i misji Hierarchizacja i operacjonalizacja celów Określenie horyzontu czasowego strategii	Zdefiniowanie wyobrażenia o przyszłym, docelowym stanie w jednostce i sformułowanie zasadniczego celu strategii. Określenie realnych, konkretnych i skoordynowanych celów, umożliwiających stopniową realizację strategii, oraz wytyczenie hierarchii celów i działań realizacyjnych (poziom: strategiczny, taktyczny i operacyjny). Systematyczne opracowywanie projektów realizacyjnych dla poszczególnych celów. Wyznaczenie ram czasowych realizacji poszczególnych celów i działań. Sprecyzowanie horyzontu czasowego całego planu strategicznego.
Procedury aplikacyjne	Określenie kosztów i źródeł finansowania Określenie zasad i procedur monitoringu	Kalkulacja kosztów realizacji zaprogramowanych działań. Wskazanie potencjalnych źródeł finansowania. Opracowanie wieloletnich planów inwestycyjnych i prognoz finansowych jako narzędzi wspomagających realizację strategii. Przypisanie wskaźników realizacji do poszczególnych celów strategicznych. Wyznaczenie zespołu monitorującego strategię i zasad jego prac. Określenie formy sprawozdawczości z postępów w realizacji strategii, a także terminu jej aktualizacji.

Źródło: J. Przywojska: Planistyczne i programowe funkcje samorządu terytorialnego. Fasada czy realne oddziaływanie? „Polityka Społeczna”, nr 11–12, 2009, s. 24 i n.

5. Wybrane strategie rozwiązywania problemów społecznych w województwie śląskim

Podczas badania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych przygotowanych przez wybrane gminy województwa śląskiego zwraca uwagę to, że nawiązują one w zdecydowanej większości do obowiązujących aktów prawnych, stanowiących podstawę opracowania strategii dotyczącej rozwiązywania problemów społecznych. Często także następuje odwołanie się do najważniejszych dokumentów europejskich, krajowych i regionalnych. Odnosząc się do dokumentów o zasięgu regionalnym, strategie lokalne powołują się na priorytety Strategii Polityki Społecznej

²⁶ Por. M. Tobor: Bariery wdrażania strategii rozwoju miasta, [w:] Z. Głuszczyk, A. Nowakowska (red.): Rozwój miast i regionów w procesie integracji europejskiej. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 277.

Województwa Śląskiego na lata 2006-2020²⁷, która jest integralnym elementem strategii rozwoju województwa, a także nawiązuje do priorytetów zawartych w dokumentach krajowych.

Strategie lokalne w województwie przygotowano na różny okres obowiązywania, np. w Gliwicach na lata 2006-2014²⁸, w Rudzie Śląskiej na lata 2003-2015, a w trakcie konsultacji jest nowa na lata 2015-2030²⁹, w Częstochowie na lata 2014-2020³⁰, w Cieszynie na lata 2014-2020³¹, a w Bytomiu na lata 2006-2020³². Widać więc, że każda jednostka samorządowa samodzielnie decyduje o czasie obowiązywania dokumentu strategicznego. W warunkach członkostwa w UE strategię samorządowe powinny być programowane zasadniczo na okres siedmioletni, aby mogły być skoordynowane z programem operacyjnym finansującym m.in. inwestycje samorządowe.

Strategie w wielu miastach Śląska są przygotowywane przez pracowników samorządowych, w tym z instytucji pomocy społecznej, stąd w dużej mierze dotyczą one przede wszystkim kwestii mieszczących się w ramach pomocy społecznej. Jeżeli chodzi o obszary problemowe, to obejmują takie dziedziny, jak np. oświata, zdrowie, bezpieczeństwo publiczne, praca, mieszkalnictwo czy dezintegracja społeczna. Najslabszym czynnikiem wpływającym na kwestie realizacyjne strategii są przede wszystkim finanse.

W miastach aglomeracji śląskiej występuje wiele podobnych zjawisk społeczno-demograficznych i ekonomicznych, np. duża gęstość zaludnienia, intensywność przemieszczania się osób, towarów i usług itp. Znajduje to odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych.

6. Zakończenie

Instytucjom publicznym zajmującym się polityką społeczną potrzebna jest umiejętność diagnozowania sytuacji, wyznaczania kierunków i zakresu działań oraz ustalania priorytetów. Dzięki temu mogą one tworzyć dokumenty mające na celu planowanie i realizowanie przyjmowanych założeń. Umiejętne kreowanie strategii, jej wdrażanie i monitoring, także w polityce społecznej, ma istotne znaczenie. Przede wszystkim stosowanie reguł zarządzania strategicznego jest szansą na skuteczne budowanie i wykorzystywanie potencjału sfery

²⁷ <http://bip.slaskie.pl/dokumenty/2006/05/08/1147069562.pdf> (25.03.2015).

²⁸ <http://bip.gliwice.eu/pub/uchwaly/j9216.pdf> (25.03.2015).

²⁹ <http://rudaslaska.pl/theme/rudaslaska/uploads/MSRPS.pdf>(25.03.2015).

³⁰ www.czestochowa.pl/page/3592,strategia-rozwiazywania-problemow-spoecznych-miasta- (25.03.2015).

³¹ https://www.google.pl/?gws_rd=ssl#q=strategia+rozwiazywania+problemow+spolecznych+cieszyn (25.03.2015).

³² http://www.mopr.bytom.pl/mopr/images/druki/strategia_bytom.pdf (25.03.2015).

instytucjonalnej i społecznej. Dzięki temu możliwe są tworzenie wielowariantowych koncepcji opisujących przyszłe sytuacje otoczenia i w samej organizacji, a także eliminacja niepewności. Procedura planowania strategicznego ułatwia porządkowanie celów i zadań rozwoju lokalnego, określa, jakie plany można zrealizować i jakie są potrzebne do tego zasoby, a także wskazuje, jak osiągnąć założone cele. Daje także możliwość koordynowania zachowań członków wspólnoty oraz inspirowania, wspomagania i kontrolowania procesów społeczno-gospodarczych na terenie lokalnym. Pozwala również na uwzględnienie udziału społeczności lokalnej, przez co możliwe jest formułowanie wspólnie akceptowanych celów. Posiadanie strategii przez jednostkę samorządową jest równocześnie warunkiem koniecznym w procesie aplikowania o środki z funduszy strukturalnych, które są także źródłem finansowania działań lokalnych.

Osiągnięcie wskazanych korzyści z wdrażania zarządzania strategicznego w rozwiązywanie problemów społecznych wymaga jednak kreatywności i wiedzy podmiotów odpowiedzialnych za proces implementacji strategii. W praktyce niestety widać wyraźną dysproporcję pomiędzy naciskiem kładzionym na proces tworzenia planu strategicznego i jego przygotowanie a naciskiem kładzionym potem na monitorowanie jego wdrożenia³³. W organizacjach publicznych często po przyjęciu strategii następuje faktyczne zaniechanie jej realizacji. Tak jest niestety zwłaszcza w przypadku strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Bibliografia

1. Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy, [w:] M. Matejun (red.): Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach. Difin, Warszawa 2012.
2. Czaputowicz J. (red.): Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej. PWN, Warszawa 2009.
3. Frączkiewicz-Wronka A.: Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. WWSZiP, Wałbrzych 2014.
4. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
5. Kieżun W.: Transformacja administracji publicznej w świetle teorii organizacji i zarządzania, „MBA”, nr 1, 2000.
6. Koczur W.: Pomoc społeczna jako zadanie samorządu terytorialnego, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej. WSP TWP, Warszawa 2007.

³³ Por. M. Tobor: Bariery wdrażania strategii rozwoju miasta, [w:] Z. Głuszczyk, A. Nowakowska (red.): Rozwój miast i regionów w procesie integracji europejskiej. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 277.

7. Kowalczyk O., Kamiński S.: Wymiary polityki społecznej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
8. Kożuch B.: Zarządzanie publiczne. Placet, Warszawa 2004.
9. Krupski R.: Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody. AE, Wrocław 1998.
10. Kulesza M., Sześciło D.: Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
11. Łuczyszyn A.: Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach. CeDeWu. pl, Warszawa 2013.
12. Marzec I., Kocoń P.: Ocena klimatu uczenia się w organizacjach publicznych i jego znaczenie dla kształtowania ryzyka ich funkcjonowania, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.): Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe. Wyd. UE, Poznań 2013.
13. Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997.
14. Przywojska J.: Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej. CRZL, Warszawa 2014.
15. Przywojska J.: Planistyczne i programowe funkcje samorządu terytorialnego. Fasada czy realne oddziaływanie? „Polityka Społeczna”, nr 11–12, 2009.
16. Romanowska M., Krupski R.: Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
17. Romanowska M.: Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?, [w:] M. Przybyła (red.): Wybrane obszary funkcjonalne instytucji. UE, Wrocław 2008.
18. Sierpowska I.: Prawo pomocy społecznej. Zakamycze, Kraków 2006.
19. Sroślak G., Kozieł K., Krzyżanowski J.: Strategia gminy. AMR, Katowice 2004.
20. Stonehouse G., Hamill J., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Felberg SJA, Warszawa 2001.
21. Tobor M.: Bariery wdrażania strategii rozwoju miasta, [w:] Głuszczyk Z., Nowakowska A. (red.): Rozwój miast i regionów w procesie integracji europejskiej. Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.
22. Ziółkowski M.: Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym, [w:] A. Zalewski (red.): Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym. SGH, Warszawa 2007.

Abstract

Decentralization of social policy is a major challenge for the practices of local government units. It demands, in particular, increasing the efficiency of operations. A chance for achieving that purpose is usage of components of new public management model. It also

includes methods and tools of strategic management. Undoubtedly, they can become a factor of improving the performance and increasing the possibilities of actions of public organizations and good governance. The particular importance of strategic management can be considered in shaping appropriate strategic orientation in the field of solving social problems. For example, in the process of strategy creating, it is important to use a diagnosis and analysis of local conditions, project planning and monitoring results.