

ZARZĄDZANIE PRZEZ MISJĘ I CELE

Materiał został przygotowany w ramach projektu "*Ministerstwa Uczące Sie*".
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1 Opis praktyki

Istota praktyki wdrożonej w Ministerstwie Finansów Australii (ale także w innych urzędach administracji rządowej) jest wprowadzenie modelu zarządzania zorientowanego na jasno określone cele oraz realizację jasno określonej misji organizacji.

Punktem wyjścia dla opisywanej praktyki były deklaracje celów strategicznych formułowane wspólnie przez urzędników wysokiego szczebla i szczebel polityczny ministerstwa. Deklaracje celów przypominają zestaw celów formułowanych na potrzeby budżetu zadaniowego, ale w analizowanym przypadku ich wprowadzenie wyprzedziło budżet zadaniowy, który zaczął być wdrażany nieco później. Następnie ogólne cele strategiczne były przetwarzane na zestaw bardziej szczegółowych celów operacyjnych. Mechanizm wdrażania tego modelu objął m.in. regularne spotkania zespołu oraz z indywidualnymi pracownikami w celu przedyskutowania postępów w realizacji celów. Również struktura wewnętrzna ministerstwa została przebudowana pod kątem jego celów strategicznych.

Pomiar skuteczności realizacji celów nie opierał się na jednym schemacie. Do pewnego stopnia stosowano model KPI (*key performance indicators*), czyli zestaw wskaźników ilościowych. Były one opracowywane samodzielnie przez każdą komórkę organizacyjną. Podkreślono jednak, że KPI obarczone jest wieloma niedoskonałościami. Po pierwsze, dane ilościowe nie dają pełnego obrazu efektywności organizacji. Po drugie, zazwyczaj trudno je bezpośrednio powiązać z celami organizacji. Uzupełnienie KPI skuteczniejszymi metodami pomiaru sukcesu organizacji było jednak obszarem, gdzie opisywana praktyka nie została udanie zrealizowana

Należy podkreślić, że opisany model był wprowadzany „intuicyjnie”, bez zewnętrznego doradztwa biznesowego czy akademickiego. Kluczową rolę w jego powodzeniu odegrali wysocy urzędnicy (szefowie komórek organizacyjnych ministerstwa) i ścisła współpraca między nimi.

2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka dotyczy pola Procedur i Zwyczajów (systemy referencyjne), a także do pola Style kierowania, ponieważ wymaga określonego sposobu kierowania organizacją.

Wspiera Impulsy (Informacje zwrotne) a pośrednio także procesy Refleksji, Wiedzy (strategicznej) i Adaptacji (strategicznej).

3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Początkowo praktykę można wdrożyć pilotażowo na poziomie departamentu, jednak wydaje się, że docelowo optymalnym rozwiązaniem jest wdrożenie jej na poziomie ministerstwa.

4 Zalety i ograniczenia praktyki

Główną wartością opisywanej praktyki jest jasne określenie celów i zakresów działania zarówno organizacji jako całości, jak i poszczególnych pracowników. Pewną barierą wdrożenia może być konieczność powiązania takiego systemu z istniejącymi już i wdrażanymi rozwiązaniami, np. w zakresie budżetu zadaniowego.

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Sześciło D. (2012) "Doświadczenia administracji australijskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

Źródła

Wywiady MUS – Canberra 2012

Załączniki

brak