

Spis treści

Wstęp	7
1. Instytucje publiczne – podstawowe pojęcia	9
1.1. Istota i natura instytucji publicznych	9
1.2. Zarządzanie instytucją publiczną	12
1.3. Otoczenie instytucji publicznych	18
1.4. Zasady działania instytucji publicznych	23
2. Projekty – ujęcie teoretyczne	27
2.1. Projekt publiczny na tle innych rodzajów projektów	27
2.2. Cykl zarządzania projektami	32
2.3. Struktury projektowe.....	37
2.4. Znaczenie i korzyści zastosowania projektów w zarządzaniu.....	41
2.5. Problemy zarządzania projektami.....	44
2.6. Czynniki sukcesu zarządzania projektami.....	47
3. Zarządzanie projektami w instytucjach publicznych	51
3.1. Specyfika i rodzaje projektów w instytucjach publicznych.....	51
3.2. Inicjowanie i definiowanie projektu publicznego	55
3.3. Identyfikacja i zaangażowanie interesariuszy w projektach publicznych.....	60
3.3.1. Identyfikacja interesariuszy	62
3.3.2. Zaangażowanie interesariuszy	67
3.3.3. Przygotowanie i wdrożenie planu zaangażowania interesariuszy..	68
3.3.4. Ewaluacja i doskonalenie planu zaangażowania	69
3.4. Planowanie projektu w instytucjach publicznych.....	71
3.4.1. Planowanie działań w projekcie	72
3.4.2. Planowanie zasobów.....	76
3.4.3. Zasady wprowadzania zmian w projekcie	79
3.4.4. Zarządzanie ryzykiem	81
3.4.5. Ścieżka krytyczna realizacji projektu	84
3.4.6. Komunikacja w projekcie	86

3.4.7.	Jakość w projektach publicznych.....	89
3.5.	Realizacja projektu w instytucjach publicznych.....	91
3.6.	Zamknięcie projektu publicznego	100
4.	Zarządzanie zespołami projektowymi w instytucjach publicznych.....	105
4.1.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych.....	105
4.2.	Tworzenie i funkcjonowanie zespołów projektowych w instytucjach publicznych.....	109
4.3.	Kierownik zespołu projektowego.....	118
4.4.	Style kierowania, czyli relacje przełożony–podwładny	124
4.5.	Motywowanie zespołów projektowych.....	128
4.6.	Konflikty w zarządzaniu projektami i metody ich rozwiązywania.	133
5.	Instytucje publiczne jako organizacje projektowe.....	141
5.1.	Projekty unijne w działalności instytucji publicznych	141
5.2.	Zamówienia publiczne.....	149
5.2.1.	Tryb udzielania zamówień publicznych w projektach	152
5.3.	Potencjał instytucji publicznych do realizacji projektów w partnerstwach publiczno-prywatnych	157
5.4.	Szanse i zagrożenia wynikające z realizacji projektów w instytucjach publicznych.....	164
5.5.	Wpływ projektów na zarządzanie instytucją publiczną.....	170
	Literatura	175
	Spis rysunków	182
	Spis tabel.....	183

Wstęp

Tempo zmian w sektorze publicznym jest coraz szybsze. Instytucjom należącym do tego sektora stawia się coraz wyższe wymagania związane z ich codzienną działalnością. Powoduje to ciągłą potrzebę poszukiwania możliwości, które zapewniłyby podniesienie jakości usług publicznych przez zaspokojenie rosnących oczekiwań społecznych w połączeniu ze sprostaniem wymaganiom utrzymania równowagi budżetowej. Obecnie instytucje publiczne są w sytuacji, w której wymagania klientów ciągle rosną. Pojawia się zatem dylemat, jakie działania należy podjąć, aby zrealizować zadania publiczne zgodnie z pojawiającymi się oczekiwaniami. Jedną z możliwości jest wykorzystanie projektów w funkcjonowaniu takich instytucji. Rosnąca rola projektów w instytucjach publicznych sprawia, że coraz większą część swojej działalności instytucje te realizują właśnie przez projekty, postrzegając znacznie szerzej cele i korzyści tego typu przedsięwzięć. Efektem jest tu nie tylko usługa końcowa jako taka, ale wartość, jaką tworzą projekty dla poszczególnych grup interesariuszy. Różnorodność i wielość interesariuszy poszczególnych projektów powoduje, że ich oczekiwania są złożone, wzajemnie powiązane, a także często wzajemnie sprzeczne¹. Należy jednakże podkreślić, że przedsięwzięcia projektowe mogą oddziaływać pozytywnie na działalność instytucji publicznych, pod warunkiem że poszczególne projekty wzmocni się dobrym zarządzaniem na poziomie organizacji. Podejście projektowe przyczynia się do wdrażania nowych rozwiązań w obszarze funkcjonowania instytucji publicznych oraz sposobów dostarczania usług publicznych. W świetle powyższego projekty powinny stać się punktem wyjścia do zmiany myślenia o przyszłości sektora publicznego w Polsce. Są to bowiem przedsięwzięcia, dzięki którym planowane działania rozpoczyna się od analizy potrzeb klientów, co przekłada się na to, że wprowadzane zmiany mają dużą szansę na spełnienie oczekiwań społeczeństwa i równocześnie podniesienie efektywności funkcjonowania instytucji publicznych. Ponieważ podejście projektowe może okazać się pomocne dla poprawy funkcjonowania instytucji publicznych, konieczne jest zebranie wiedzy dotyczącej zarówno projektów, jak i instytucji publicznych w jednej pozycji literaturowej. Jak dotychczas, brak jest takiego opracowania. Prezentowany podręcznik powinien wypełnić tę lukę. Przede wszystkim zawiera on syntetyczne, kompleksowe przed-

¹ M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 11.

stawienie problematyki zarządzania projektami w instytucjach publicznych. Jest ukierunkowany na zagadnienia związane z wykorzystaniem projektów w zarządzaniu organizacjami publicznymi, próbę oceny wykonalności projektów w przedsięwzięciach publicznych oraz przedstawienie podstawowych informacji na temat możliwości wsparcia realizacji projektów z funduszy unijnych. W odróżnieniu od istniejących opracowań w tym zakresie podręcznik zawiera szczegółowe zasady i wytyczne odnoszące się do zarządzania projektami w instytucjach publicznych.

Książka może być wykorzystywana w procesach dydaktycznych na kierunkach studiów z obszaru szeroko rozumianego zarządzania. Przeznaczona jest przede wszystkim dla studentów uczelni ekonomicznych, słuchaczy studiów podyplomowych oraz kadry kierowniczej instytucji publicznych, mających do czynienia z problematyką zarządzania projektami.

Przekazuję niniejsze opracowanie z nadzieją, że spełni oczekiwania czytelników i przyczyni się do upowszechniania wiedzy z zakresu możliwości wykorzystywania projektów w działalności instytucji publicznych.

Anna Marciszewska