**Konspekty odpowiedzi Zarządzanie:**

**A. Charakterystyka zarządzania w sektorze publicznym**

**1. Wprowadzenie (5-6 minut)**

**1.1. Definicja sektora publicznego:**

* **Sektor publiczny** to część gospodarki i systemu społecznego, która jest zarządzana przez instytucje rządowe i organizacje publiczne. Celem tych instytucji jest dostarczanie usług publicznych, zaspokajanie potrzeb obywateli i realizacja polityk rządowych. Przykłady takich instytucji to:
  + Administracja rządowa (ministerstwa, urzędy centralne),
  + Samorządy terytorialne (gminy, powiaty, województwa),
  + Służba zdrowia (szpitale publiczne, ośrodki zdrowia),
  + Edukacja (szkoły publiczne, uniwersytety),
  + Służby publiczne (policja, straż pożarna),
  + Organizacje pozarządowe działające na zlecenie instytucji publicznych.
* **Charakterystyka sektora publicznego**:
  + Instytucje te są finansowane z budżetu państwa, który pochodzi głównie z podatków obywateli.
  + Działają w ramach przepisów prawnych oraz polityk publicznych, co ogranicza ich elastyczność, ale wiąże się z odpowiedzialnością i kontrolą społeczną.

**1.2. Rola sektora publicznego w gospodarce i społeczeństwie:**

* **Zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa**:
  + Instytucje publiczne odpowiadają za tworzenie warunków do stabilności gospodarczej i społecznej, takich jak ochrona środowiska, polityka monetarna, a także odpowiedzialność za obronność kraju.
* **Dostarczanie usług publicznych**:
  + Sektor publiczny ma kluczowe znaczenie w zapewnianiu podstawowych usług, które są niezbędne do funkcjonowania społeczeństwa, takich jak opieka zdrowotna, edukacja, bezpieczeństwo publiczne i infrastruktura.
* **Redystrybucja zasobów**:
  + Instytucje publiczne wypełniają funkcję redystrybucyjną, np. poprzez programy socjalne, podatki progresywne i subwencje, które zmniejszają nierówności społeczne.
* **Regulowanie i kontrola rynków**:
  + Sektor publiczny odgrywa kluczową rolę w regulowaniu rynków, aby zapewnić stabilność gospodarczą, ochronę konsumentów i uczciwą konkurencję. Przykłady to agencje regulacyjne, takie jak Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) czy Komisja Nadzoru Finansowego (KNF).

**1.3. Zarządzanie w sektorze publicznym - definicja i znaczenie:**

* **Zarządzanie w sektorze publicznym** można zdefiniować jako proces planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania zasobów publicznych w celu realizacji polityk rządowych i zapewnienia usług publicznych na najwyższym poziomie.
* W odróżnieniu od zarządzania w sektorze prywatnym, **kluczowym celem zarządzania publicznego** jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, a nie maksymalizacja zysku. Skuteczne zarządzanie publiczne oznacza:
  + Osiąganie wysokiej jakości usług publicznych przy ograniczonych zasobach,
  + Zapewnienie efektywnego wykorzystania funduszy publicznych,
  + Spełnienie wymogów regulacyjnych i prawnych,
  + Odpowiedzialność i przejrzystość działań przed obywatelami.

**1.4. Dlaczego zarządzanie publiczne ma tak kluczowe znaczenie?:**

* **Wyzwania i oczekiwania społeczne**:
  + Sektor publiczny staje przed licznymi wyzwaniami: zmieniające się potrzeby społeczne, presja na dostarczanie usług wysokiej jakości, ograniczenia budżetowe oraz rosnące oczekiwania obywateli dotyczące przejrzystości i odpowiedzialności.
* **Znaczenie efektywnego zarządzania**:
  + Efektywne zarządzanie jest kluczowe w zapewnieniu, że ograniczone zasoby publiczne (finansowe, ludzkie, technologiczne) są wykorzystywane w sposób optymalny, a usługi publiczne dostarczane są zgodnie z oczekiwaniami obywateli.
* **Ewolucja zarządzania publicznego**:
  + W odpowiedzi na te wyzwania zarządzanie w sektorze publicznym ewoluowało, przechodząc od tradycyjnych biurokratycznych modeli do bardziej elastycznych i zorientowanych na wyniki podejść, takich jak **Nowe Zarządzanie Publiczne** (New Public Management - NPM) oraz **Nowa Publiczna Zarządzanie Wartością** (Public Value Management - PVM).

**1.5. Cel prezentacji:**

* W tej prezentacji skupimy się na omówieniu kluczowych różnic między zarządzaniem w sektorze publicznym i komercyjnym, analizie głównych modeli zarządzania publicznego oraz przykładach zastosowania nowych koncepcji w praktyce.
* Omówimy również wyzwania, przed którymi stoi sektor publiczny, i jak różne koncepcje zarządzania mogą pomóc w ich przezwyciężeniu.

**2. Różnice między zarządzaniem w sektorze publicznym i komercyjnym (8-10 minut)**

Zarządzanie w sektorze publicznym różni się od zarządzania w sektorze komercyjnym pod wieloma względami. Główne różnice wynikają z odmiennych celów, struktur organizacyjnych, źródeł finansowania oraz ram prawnych i politycznych. W tej części omówimy kluczowe obszary, które pokazują, jak zarządzanie w tych dwóch sektorach różni się od siebie.

**2.1. Cele działania**

* **Sektor publiczny**:
  + **Główne cele**: W sektorze publicznym głównym celem nie jest osiąganie zysku, ale realizacja polityk publicznych i zapewnienie dostępu do usług społecznych, takich jak edukacja, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo publiczne i transport.
  + **Misja społeczna**: Organizacje publiczne muszą zaspokajać potrzeby obywateli, zapewniać sprawiedliwość społeczną i działać na rzecz dobra wspólnego. Cele te często są definiowane w ramach strategii rządowych lub samorządowych, a efektywność mierzona jest nie poprzez zysk, ale poprzez jakość i dostępność usług.
  + **Priorytety**: W sektorze publicznym priorytetem jest równy dostęp do usług publicznych, niezależnie od zamożności obywateli. W efekcie często cele społeczne są ważniejsze niż optymalizacja kosztów.
* **Sektor komercyjny**:
  + **Główne cele**: Głównym celem organizacji komercyjnych jest maksymalizacja zysków i wzrost wartości dla akcjonariuszy. Firmy prywatne działają w konkurencyjnym środowisku rynkowym, co skłania je do optymalizacji działań, aby generować przychody i osiągać przewagę konkurencyjną.
  + **Skupienie na efektywności**: Przedsiębiorstwa starają się maksymalizować efektywność działania, optymalizować koszty i zwiększać wydajność pracy. Zysk finansowy jest podstawowym miernikiem sukcesu, a efektywność finansowa ma decydujące znaczenie w ocenie funkcjonowania organizacji.

**2.2. Struktura organizacyjna**

* **Sektor publiczny**:
  + **Hierarchiczna struktura**: Instytucje publiczne często mają bardziej złożoną i hierarchiczną strukturę organizacyjną niż organizacje komercyjne. Struktura ta wynika z konieczności spełniania wymogów administracyjnych, regulacyjnych i politycznych. Wiele decyzji jest podejmowanych na wyższych szczeblach, co może ograniczać elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany.
  + **Biurokracja**: Systemy biurokratyczne w sektorze publicznym mogą być bardziej złożone, z większym naciskiem na formalne procedury i zgodność z przepisami. Tego typu organizacje często muszą działać zgodnie z przepisami prawnymi i politykami rządowymi, co może ograniczać elastyczność decyzyjną.
* **Sektor komercyjny**:
  + **Elastyczność organizacyjna**: Organizacje komercyjne zazwyczaj mają bardziej płaskie struktury, co pozwala na szybsze podejmowanie decyzji i większą elastyczność. Firmy komercyjne działają w konkurencyjnym środowisku rynkowym, co wymaga dynamicznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych.
  + **Zorientowanie na wyniki**: Struktury organizacyjne w sektorze prywatnym często są bardziej skoncentrowane na wynikach i wydajności. Decyzje są podejmowane szybciej, a wewnętrzne procesy są często uproszczone, co zwiększa efektywność działania.

**2.3. Źródła finansowania**

* **Sektor publiczny**:
  + **Budżet państwa i podatki**: Główne źródła finansowania instytucji publicznych to budżet państwa, który pochodzi z podatków płaconych przez obywateli. To oznacza, że instytucje publiczne mają ograniczoną kontrolę nad swoimi środkami finansowymi i są odpowiedzialne przed społeczeństwem oraz parlamentem za sposób wydatkowania tych środków.
  + **Subwencje i dotacje**: Dodatkowo instytucje publiczne mogą otrzymywać subwencje i dotacje z funduszy unijnych lub międzynarodowych organizacji. Środki te są często przeznaczane na realizację określonych projektów o dużym znaczeniu społecznym.
* **Sektor komercyjny**:
  + **Przychody z działalności rynkowej**: Organizacje komercyjne są finansowane głównie przez przychody generowane z działalności rynkowej, takie jak sprzedaż produktów lub usług. Firmy prywatne działają w konkurencyjnym środowisku, gdzie zdobywanie klientów i generowanie zysków jest kluczowe.
  + **Kapitał inwestycyjny**: Firmy prywatne mają również możliwość pozyskiwania kapitału poprzez emisję akcji, obligacji czy zdobywanie inwestorów. Mogą zaciągać kredyty w celu finansowania swojej działalności i ekspansji, co daje im większą elastyczność finansową w porównaniu do instytucji publicznych.

**2.4. Regulacje i ramy prawne**

* **Sektor publiczny**:
  + **Ścisłe ramy prawne i regulacyjne**: Instytucje publiczne muszą przestrzegać szerokiego wachlarza przepisów prawnych i regulacyjnych, które są określane przez rządy, organizacje międzynarodowe i inne organy nadzoru. Regulacje te mają na celu zapewnienie, że instytucje publiczne działają w sposób przejrzysty, sprawiedliwy i zgodny z interesem społecznym.
  + **Odpowiedzialność przed społeczeństwem**: Instytucje publiczne są odpowiedzialne przed obywatelami i instytucjami nadzorczymi za swoje działania. Muszą działać zgodnie z zasadami demokracji, przejrzystości i legalności, co oznacza, że ich działania podlegają stałemu nadzorowi i ocenie.
* **Sektor komercyjny**:
  + **Elastyczność regulacyjna**: Firmy prywatne mają więcej swobody działania, choć również muszą przestrzegać przepisów prawa handlowego, przepisów dotyczących ochrony konsumentów, prawa pracy oraz przepisów podatkowych. W porównaniu z sektorem publicznym, ramy regulacyjne w sektorze prywatnym są mniej skomplikowane i pozwalają na większą elastyczność operacyjną.
  + **Kultura compliance**: Coraz więcej firm komercyjnych wprowadza zasady zgodności (compliance) w celu spełnienia wymagań regulacyjnych oraz ochrony swojej reputacji. Jednakże ich działania są bardziej elastyczne w porównaniu do instytucji publicznych, które podlegają większej liczbie rygorystycznych przepisów.

**2.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi i motywowanie pracowników**

* **Sektor publiczny**:
  + **Stabilność zatrudnienia**: W sektorze publicznym pracownicy często cenią stabilność zatrudnienia oraz bezpieczeństwo wynikające z pracy dla instytucji państwowych. Zatrudnienie w sektorze publicznym może być mniej elastyczne, a procedury rekrutacyjne bardziej sformalizowane.
  + **Mniejsza elastyczność wynagrodzeń**: W porównaniu do sektora prywatnego, instytucje publiczne często mają ograniczone możliwości dostosowywania wynagrodzeń i benefitów, ponieważ podlegają restrykcyjnym przepisom dotyczącym wynagradzania i regulacjom budżetowym.
* **Sektor komercyjny**:
  + **Motywowanie poprzez wynagrodzenia i benefity**: Firmy prywatne oferują większą elastyczność w dostosowywaniu wynagrodzeń i motywacji finansowej. Mogą szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe, oferując premie, akcje lub inne formy motywacji w celu przyciągnięcia i utrzymania talentów.
  + **Kultura zarządzania talentami: W sektorze komercyjnym panuje większa konkurencja o najlepszych pracowników, co często wymusza na firmach inwestowanie w rozwój i szkolenia pracowników, a także oferowanie bardziej elastycznych form zatrudnienia i rozwoju kariery.**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Podsumowanie punktu 2:**

**Zarządzanie w sektorze publicznym i komercyjnym różni się pod względem celów, struktury organizacyjnej, źródeł finansowania oraz sposobu motywowania pracowników. Sektor publiczny ma na celu zapewnienie usług publicznych i realizację polityk społecznych, podczas gdy sektor komercyjny koncentruje się na maksymalizacji zysków i efektywności działania.**

**3: Główne koncepcje zarządzania w sektorze publicznym**

(10-12 minut)

Zarządzanie w sektorze publicznym przeszło znaczące zmiany w ciągu ostatnich dekad. Tradycyjne, biurokratyczne podejścia do zarządzania były stopniowo uzupełniane lub zastępowane nowymi modelami, które kładą nacisk na efektywność, odpowiedzialność, a także współpracę z obywatelami. W tej części omówimy trzy główne koncepcje zarządzania publicznego: **Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM)**, **Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (PVM)** i **Nowa Publiczna Zarządzanie (NPG)**.

**3. Główne koncepcje zarządzania w sektorze publicznym**

**3.1. Tradycyjne zarządzanie publiczne (model biurokratyczny)**

* **Opis**: Tradycyjny model zarządzania publicznego, oparty na klasycznych zasadach Maxa Webera, podkreśla znaczenie hierarchii, sformalizowanych procedur oraz precyzyjnego podziału zadań. Jest to podejście wysoce sformalizowane, które kładzie nacisk na zgodność z przepisami i regulacjami.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Hierarchiczna struktura**: Jasno określone poziomy decyzyjne, z formalnymi liniami komunikacyjnymi.
  + **Rygorystyczne przestrzeganie zasad**: Duży nacisk na formalne przepisy, kontrolę i zgodność z prawem.
  + **Stabilność i przewidywalność**: System biurokratyczny ma na celu zapewnienie stabilności działania i przewidywalności procesów decyzyjnych.
* **Zalety**:
  + Wysoka stabilność i przewidywalność działania.
  + Transparentność i zgodność z przepisami prawnymi.
* **Wady**:
  + Ograniczona elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany.
  + Skłonność do biurokratyzacji i opóźnień w realizacji zadań.

**3.2. Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management - NPM)**

* **Opis**: Nowe Zarządzanie Publiczne pojawiło się w latach 80. i 90. XX wieku jako odpowiedź na wyzwania związane z ograniczoną efektywnością tradycyjnego modelu biurokratycznego. NPM wprowadziło elementy zarządzania z sektora prywatnego do instytucji publicznych, kładąc nacisk na efektywność, wyniki i konkurencję.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Decentralizacja**: Przekazywanie większej odpowiedzialności na niższe poziomy organizacyjne, co zwiększa elastyczność w podejmowaniu decyzji.
  + **Konkurs na usługi publiczne**: Konkurencyjne przetargi, outsourcing usług oraz wprowadzenie mechanizmów rynkowych do sektora publicznego.
  + **Orientacja na wyniki**: Wprowadzenie mierników efektywności i zarządzania wynikami jako głównych wskaźników sukcesu organizacji publicznych.
  + **Wykorzystanie narzędzi rynkowych**: Praktyki zarządzania i techniki z sektora prywatnego, takie jak zarządzanie projektami, benchmarking czy systemy motywacyjne.
* **Przykłady zastosowania**:
  + **Reforma służby zdrowia w Wielkiej Brytanii**: Wprowadzenie NPM do NHS (National Health Service) poprzez wprowadzenie mechanizmów rynkowych, konkurencyjności i outsourcingu niektórych usług.
  + **Administracja publiczna w Nowej Zelandii**: Przykład reformy zarządzania oparty na modelu NPM, gdzie zmniejszono centralizację decyzji, a większy nacisk położono na wyniki i efektywność.
* **Zalety**:
  + Zwiększenie efektywności organizacji publicznych.
  + Większa orientacja na wyniki i potrzeby obywateli.
  + Elastyczność i zdolność do szybszej reakcji na zmieniające się warunki.
* **Wady**:
  + Ryzyko nadmiernej komercjalizacji usług publicznych.
  + Możliwość zaniedbania wartości społecznych i równości w dostępie do usług na rzecz efektywności.
  + Złożoność zarządzania wieloma jednostkami i mechanizmami rynkowymi.

**3.3. Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (Public Value Management - PVM)**

* **Opis**: Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (PVM) wyłoniło się jako reakcja na NPM, podkreślając konieczność skupienia się na tworzeniu wartości publicznej, a nie tylko na efektywności ekonomicznej. PVM kładzie nacisk na współpracę z obywatelami i innymi interesariuszami w celu definiowania i tworzenia wartości publicznej.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Tworzenie wartości publicznej**: Celem PVM nie jest tylko efektywne zarządzanie, ale także zaspokajanie społecznych potrzeb i tworzenie wartości dla społeczności, które mogą być nie tylko finansowe, ale także społeczne, kulturalne i środowiskowe.
  + **Współpraca z interesariuszami**: PVM promuje współpracę między różnymi aktorami (obywatelami, organizacjami społecznymi, przedsiębiorstwami) w tworzeniu polityk publicznych i usług.
  + **Elastyczne zarządzanie**: PVM odchodzi od sztywnego modelu hierarchicznego i promuje bardziej elastyczne, adaptacyjne podejście do zarządzania, w którym liderzy publiczni odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu potrzeb społecznych.
* **Przykłady zastosowania**:
  + **Zarządzanie miastami**: Przykładem PVM może być zarządzanie miejskimi projektami infrastrukturalnymi z aktywnym udziałem obywateli, np. poprzez budżet obywatelski.
  + **Polityka klimatyczna**: Współpraca z różnymi interesariuszami w ramach realizacji polityk klimatycznych, gdzie decyzje podejmowane są z uwzględnieniem długoterminowych wartości społecznych i ekologicznych.
* **Zalety**:
  + Skupienie na długoterminowej wartości społecznej, a nie tylko na krótkoterminowych wynikach.
  + Aktywny udział obywateli w procesach decyzyjnych i w realizacji polityk publicznych.
  + Zwiększona współodpowiedzialność za jakość usług publicznych.
* **Wady**:
  + Trudność w mierzeniu i definiowaniu wartości publicznej, która może być subiektywna.
  + Złożoność zarządzania współpracą z wieloma interesariuszami o różnych oczekiwaniach.
  + Możliwość konfliktów interesów między różnymi grupami społecznymi.

**3.4. Nowa Publiczna Zarządzanie (New Public Governance - NPG)**

* **Opis**: Nowa Publiczna Zarządzanie (NPG) to podejście, które koncentruje się na współpracy i zarządzaniu sieciowym. Zamiast centralizacji decyzji, NPG promuje koordynację działań różnych podmiotów, takich jak rządy, organizacje pozarządowe, firmy prywatne oraz obywatele.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Zarządzanie sieciowe**: NPG zakłada współpracę między wieloma podmiotami, tworzenie sieci partnerstw i wspólne podejmowanie decyzji w celu rozwiązywania problemów społecznych.
  + **Zarządzanie wielopoziomowe**: Podejście to uwzględnia współdziałanie różnych poziomów administracji (lokalnej, regionalnej, krajowej) oraz organizacji pozarządowych i sektora prywatnego.
  + **Zaangażowanie obywateli**: W modelu NPG kluczową rolę odgrywają obywatele, którzy uczestniczą w tworzeniu polityk publicznych poprzez konsultacje społeczne i inne formy partycypacji.
* **Przykłady zastosowania**:
  + **Zarządzanie projektami regionalnymi**: NPG może być zastosowane w projektach o znaczeniu regionalnym, gdzie współpracują różne instytucje i partnerzy społeczni (np. w projekty infrastrukturalne).
  + **Partnerstwa publiczno-prywatne**: NPG jest również stosowane w partnerstwach publiczno-prywatnych, gdzie sektor publiczny i prywatny współpracują w realizacji inwestycji lub dostarczaniu usług publicznych.
* **Zalety**:
  + Większa elastyczność i zdolność do współpracy między różnymi aktorami.
  + Lepsza koordynacja działań między organizacjami publicznymi i prywatnymi.
  + Wzmocnienie roli obywateli w podejmowaniu decyzji publicznych.
* **Wady**:
  + Zarządzanie sieciami może być bardziej skomplikowane i czasochłonne.
  + Potencjalne konflikty między interesami różnych partnerów.
  + Trudność w monitorowaniu odpowiedzialności w zarządzaniu wielopoziomowym.

**Podsumowanie punktu 3:**

Nowe modele zarządzania publicznego, takie jak NPM, PVM i NPG, pokazują ewolucję zarządzania w sektorze publicznym w kierunku większej efektywności, współpracy z obywatelami oraz tworzenia wartości społecznych. Każda z tych koncepcji ma swoje zalety i wyzwania, a ich odpowiednie zastosowanie zależy od specyfiki organizacji oraz kontekstu, w jakim działają.

**4. Dlaczego zarządza się instytucjami publicznymi inaczej niż organizacjami komercyjnymi?**

**4.1. Misja publiczna vs. cel komercyjny**

* **Instytucje publiczne**:
  + **Realizacja celów społecznych**: Głównym celem instytucji publicznych jest dostarczanie usług społecznych i realizacja polityk publicznych. Instytucje te nie działają w celu generowania zysków, ale po to, by zaspokajać potrzeby obywateli oraz przyczyniać się do ogólnego dobrostanu społecznego. Przykłady obejmują zapewnianie opieki zdrowotnej, edukacji, bezpieczeństwa publicznego oraz ochrony środowiska.
  + **Tworzenie wartości publicznej**: Instytucje publiczne muszą dążyć do tworzenia wartości publicznej, co oznacza, że ich działania powinny przynosić korzyści dla całego społeczeństwa, nie tylko dla określonej grupy interesariuszy. Tworzenie wartości publicznej obejmuje zarówno aspekty ekonomiczne, jak i społeczne, kulturowe i ekologiczne【43†source】【47†source】.
* **Organizacje komercyjne**:
  + **Maksymalizacja zysków**: W organizacjach komercyjnych priorytetem jest maksymalizacja zysków oraz wzrost wartości dla akcjonariuszy lub właścicieli firmy. Organizacje te koncentrują się na zaspokajaniu potrzeb klientów w sposób, który pozwala generować przychody i przewagę konkurencyjną na rynku【47†source】.
  + **Efektywność rynkowa**: Organizacje komercyjne funkcjonują na zasadach konkurencji rynkowej, co oznacza, że muszą maksymalizować swoją efektywność operacyjną, aby konkurować z innymi podmiotami na rynku. Zysk i wzrost wartości rynkowej są kluczowymi wskaźnikami sukcesu.

**4.2. Odpowiedzialność przed obywatelami vs. odpowiedzialność przed akcjonariuszami**

* **Instytucje publiczne**:
  + **Odpowiedzialność demokratyczna**: Instytucje publiczne są bezpośrednio odpowiedzialne przed obywatelami i parlamentem. Ich działania muszą być zgodne z przepisami prawnymi, a także transparentne i etyczne. Publiczne instytucje muszą zapewniać, że środki publiczne są wykorzystywane w sposób efektywny, a działania służą społecznemu dobru.
  + **Przejrzystość i audyt publiczny**: Instytucje publiczne są poddawane regularnym audytom i kontrolom w celu zapewnienia, że ich działalność jest przejrzysta i zgodna z prawem. Obywatele mają prawo do wglądu w decyzje i wydatki sektora publicznego【47†source】.
* **Organizacje komercyjne**:
  + **Odpowiedzialność przed właścicielami lub akcjonariuszami**: W firmach prywatnych menedżerowie są odpowiedzialni głównie przed właścicielami lub akcjonariuszami, a ich głównym celem jest maksymalizacja zysków i wzrost wartości przedsiębiorstwa. Decyzje są podejmowane z myślą o maksymalizacji zwrotów z inwestycji.
  + **Mniej formalna kontrola publiczna**: Organizacje komercyjne podlegają nadzorowi prawnemu i regulacyjnemu, ale nie są zobowiązane do tak wysokiego poziomu przejrzystości jak instytucje publiczne. Decyzje dotyczące zarządzania są podejmowane w ramach wewnętrznych struktur nadzoru korporacyjnego i regulowane przez rynki finansowe.

**4.3. Źródła finansowania: Budżet publiczny vs. przychody rynkowe**

* **Instytucje publiczne**:
  + **Finansowanie z budżetu państwa**: Instytucje publiczne są głównie finansowane z budżetu państwa, który opiera się na podatkach płaconych przez obywateli. Oznacza to, że zarządzanie finansami w sektorze publicznym musi być szczególnie ostrożne i odpowiedzialne, ponieważ fundusze pochodzą z zasobów publicznych【44†source】【47†source】.
  + **Ograniczenia budżetowe**: Instytucje publiczne często mają sztywne budżety, które są określane na poziomie centralnym lub lokalnym, co ogranicza ich zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby i warunki. Decyzje budżetowe są często wynikiem kompromisów politycznych.
* **Organizacje komercyjne**:
  + **Przychody z działalności rynkowej**: Organizacje komercyjne generują przychody ze sprzedaży produktów lub usług na rynku. Im większa sprzedaż i marża zysku, tym większa ich rentowność. Przychody zależą od efektywności operacyjnej oraz konkurencyjności na rynku.
  + **Zdolność do pozyskiwania kapitału**: Firmy komercyjne mogą zwiększać swoje zasoby finansowe poprzez pozyskiwanie kapitału zewnętrznego, np. poprzez emisję akcji, zaciąganie kredytów lub przyciąganie inwestorów. Daje im to większą elastyczność finansową w porównaniu z instytucjami publicznymi【47†source】.

**4.4. Ramy prawne i regulacje: Ścisła kontrola publiczna vs. elastyczność rynkowa**

* **Instytucje publiczne**:
  + **Złożoność regulacji**: Instytucje publiczne muszą działać w oparciu o szczegółowe przepisy prawa publicznego oraz regulacje rządowe. Wymogi prawne mogą obejmować zasady dotyczące zamówień publicznych, audytów finansowych, kontroli wewnętrznej oraz zatrudniania pracowników w zgodzie z przepisami kodeksu pracy.
  + **Kontrola przez instytucje zewnętrzne**: W sektorze publicznym często występuje kontrola przez organy nadzoru, np. sądy, komisje śledcze lub organizacje monitorujące, co ogranicza swobodę działania kierownictwa i wymaga od nich większej przejrzystości【45†source】.
* **Organizacje komercyjne**:
  + **Swoboda regulacyjna**: Organizacje komercyjne podlegają mniejszej liczbie regulacji, zwłaszcza w obszarze zarządzania wewnętrznego, co daje im większą swobodę w podejmowaniu decyzji. Przepisy prawa handlowego czy podatkowego są mniej restrykcyjne niż przepisy regulujące działalność instytucji publicznych.
  + **Elastyczność operacyjna**: Firmy mogą dostosowywać swoje procesy operacyjne i organizacyjne szybciej, ponieważ nie są ograniczone przez długie procedury administracyjne i formalności. Mają możliwość szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, dostosowania strategii i restrukturyzacji, aby sprostać nowym wyzwaniom【44†source】【46†source】.

**4.5. Kultura organizacyjna i zasady zarządzania: Procedury biurokratyczne vs. elastyczność rynkowa**

* **Instytucje publiczne**:
  + **Kultura biurokratyczna**: W instytucjach publicznych dominuje kultura biurokratyczna, gdzie przestrzeganie procedur i regulacji jest priorytetem. Formalność i hierarchia są silnie zakorzenione, co może ograniczać innowacyjność i elastyczność działania.
  + **Skupienie na stabilności**: Działania instytucji publicznych często koncentrują się na stabilności operacyjnej, realizacji planów długoterminowych oraz przestrzeganiu przepisów, co ma na celu zapewnienie równomiernego dostępu do usług publicznych.
* **Organizacje komercyjne**:
  + **Kultura innowacyjności i elastyczności**: W organizacjach komercyjnych kultura zarządzania jest bardziej zorientowana na innowacyjność, szybkie podejmowanie decyzji i dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Firmy prywatne działają w dynamicznym otoczeniu, co wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, strategii i produktów.
  + **Zorientowanie na wyniki**: Organizacje komercyjne są bardziej elastyczne i zorientowane na wyniki, gdzie decyzje podejmowane są szybko, a ich celem jest maksymalizacja wydajności operacyjnej i finansowej【46†source】.

**Podsumowanie punktu 4:**

Instytucje publiczne i organizacje komercyjne działają w odmiennych kontekstach, które determinują ich cele, struktury i zasady zarządzania. Różnice te wynikają z różnych misji (społecznej vs. komercyjnej), źródeł finansowania, ram regulacyjnych oraz kultury organizacyjnej. Instytucje publiczne są bardziej zorientowane na realizację wartości publicznej, podczas gdy organizacje komercyjne dążą do maksymalizacji zysków i efektywności rynkowej.

**5. Porównanie dwóch koncepcji zarządzania publicznego i komercyjnego**

**5.1. Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM)**

* **Opis**:
  + Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM) to koncepcja, która pojawiła się w latach 80. XX wieku, wprowadzając zasady zarządzania z sektora prywatnego do sektora publicznego w celu zwiększenia efektywności i jakości usług. Celem NPM jest przekształcenie instytucji publicznych w bardziej elastyczne i zorientowane na wyniki organizacje.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Decentralizacja**: Przekazywanie władzy decyzyjnej na niższe poziomy w organizacji.
  + **Wyniki i efektywność**: Wprowadzenie systemów oceny wyników, które pozwalają mierzyć efektywność działań.
  + **Zastosowanie mechanizmów rynkowych**: Outsourcing, umowy i kontrakty na świadczenie usług publicznych.
* **Zalety**:
  + Zwiększenie efektywności i redukcja kosztów operacyjnych.
  + Wprowadzenie kultury konkurencji i innowacji w sektorze publicznym.
  + Lepsza jakość usług dzięki zastosowaniu praktyk znanych z sektora prywatnego.
* **Wady**:
  + Możliwość zaniedbania wartości społecznych i równości w dostępie do usług.
  + Ryzyko nadmiernej komercjalizacji usług publicznych.
  + Złożoność w zarządzaniu wieloma kontraktami i relacjami z zewnętrznymi dostawcami.

**5.2. Zarządzanie Tradycyjne w sektorze publicznym**

* **Opis**:
  + Tradycyjne zarządzanie publiczne, oparte na modelu biurokratycznym, kładzie nacisk na hierarchię, formalność i procedury. Zajmuje się przestrzeganiem przepisów prawnych i regulacji oraz zapewnieniem stabilności działania.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Hierarchiczna struktura**: Jasno zdefiniowane poziomy decyzyjne i formalne procedury.
  + **Stabilność i przewidywalność**: Nacisk na zgodność z regulacjami i procedurami, co zapewnia przewidywalność działań.
  + **Minimalna elastyczność**: Skłonność do biurokratyzacji, co ogranicza możliwość szybkiego reagowania na zmiany.
* **Zalety**:
  + Stabilność działania i przewidywalność procesów decyzyjnych.
  + Transparentność i przestrzeganie norm prawnych.
  + Wyraźne zasady i procedury, co ułatwia zarządzanie w dużych organizacjach.
* **Wady**:
  + Ograniczona zdolność do innowacji i elastyczności.
  + Możliwość opóźnień w podejmowaniu decyzji z powodu sformalizowanych procedur.
  + Niska motywacja pracowników wynikająca z biurokratycznego podejścia.

**5.3. Zarządzanie strategiczne w sektorze komercyjnym**

* **Opis**:
  + Zarządzanie strategiczne w sektorze komercyjnym koncentruje się na długoterminowym planowaniu, analizie rynku, określaniu celów i podejmowaniu decyzji mających na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.
* **Cechy charakterystyczne**:
  + **Analiza SWOT**: Ocena mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu.
  + **Planowanie strategiczne**: Określenie celów organizacji na przyszłość oraz sposobów ich realizacji.
  + **Orientacja na rynek**: Dostosowywanie strategii do potrzeb klientów i zmieniających się warunków rynkowych.
* **Zalety**:
  + Umożliwia organizacjom dostosowanie się do dynamicznego otoczenia.
  + Pomaga w identyfikacji nowych możliwości i zagrożeń.
  + Zwiększa efektywność działań, co prowadzi do lepszej konkurencyjności.
* **Wady**:
  + Wymaga znacznych zasobów i zaangażowania czasowego.
  + Może prowadzić do nadmiernej biurokratyzacji procesu planowania.
  + W przypadku zmieniających się warunków rynkowych może stać się nieaktualne.

**5.4. Porównanie i różnice w podejściu do zarządzania**

* **Cele**:
  + **NPM i Zarządzanie Tradycyjne**: NPM skupia się na efektywności i wynikach, podczas gdy tradycyjne zarządzanie koncentruje się na stabilności i zgodności z przepisami.
  + **Zarządzanie strategiczne**: Dąży do maksymalizacji zysków i przewagi konkurencyjnej, co jest sprzeczne z misją instytucji publicznych, które koncentrują się na dobrach społecznych.
* **Struktura organizacyjna**:
  + **NPM**: Wprowadza większą elastyczność i decentralizację, co kontrastuje z hierarchicznym podejściem w tradycyjnym zarządzaniu publicznym.
  + **Zarządzanie strategiczne**: W sektorze komercyjnym stosuje bardziej zwinne podejścia, dostosowując struktury organizacyjne do potrzeb rynku.
* **Źródła finansowania**:
  + **NPM i Zarządzanie Tradycyjne**: Instytucje publiczne są finansowane z budżetu państwa, co różni się od komercyjnych organizacji, które polegają na przychodach ze sprzedaży.
  + **Zarządzanie strategiczne**: Firmy komercyjne mają większą elastyczność w pozyskiwaniu funduszy i inwestowaniu w rozwój.
* **Odpowiedzialność**:
  + **Instytucje publiczne**: Muszą być odpowiedzialne przed obywatelami i instytucjami nadzorczymi, podczas gdy organizacje komercyjne odpowiadają głównie przed akcjonariuszami.

**Podsumowanie punktu 5:**

Porównanie koncepcji zarządzania w sektorze publicznym i komercyjnym ujawnia istotne różnice w celach, strukturze, źródłach finansowania oraz odpowiedzialności. Nowe Zarządzanie Publiczne wprowadza elementy z sektora prywatnego, ale pozostaje skupione na dostosowywaniu do potrzeb obywateli, podczas gdy zarządzanie strategiczne w sektorze komercyjnym koncentruje się na efektywności i maksymalizacji zysków. Każde z tych podejść ma swoje zalety i wady, które wpływają na skuteczność zarządzania w danym kontekście.

**Rozbudowana struktura punktu 6: Wyzwania w zarządzaniu sektorem publicznym**

(10-12 minut)

Zarządzanie w sektorze publicznym wiąże się z wieloma wyzwaniami, które wynikają z jego specyfiki, struktury organizacyjnej oraz oczekiwań społecznych. W tej części omówimy kluczowe wyzwania, z jakimi borykają się instytucje publiczne, oraz potencjalne strategie ich przezwyciężania.

**6. Wyzwania w zarządzaniu sektorem publicznym**

**6.1. Złożoność regulacji i biurokracja**

* **Opis wyzwania**:
  + Sektor publiczny często funkcjonuje w ramach skomplikowanego systemu przepisów i regulacji prawnych, co może prowadzić do nadmiernej biurokratyzacji. Formalne procedury i wymogi prawne mogą spowalniać procesy decyzyjne i ograniczać elastyczność działania instytucji publicznych​(Patapas\_Smalskys2014\_Ne…).
* **Skutki**:
  + Utrudniona zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby obywateli oraz sytuacje kryzysowe.
  + Niska efektywność operacyjna, co może prowadzić do frustracji zarówno pracowników, jak i obywateli korzystających z usług publicznych.
* **Potencjalne strategie rozwiązania**:
  + **Uproszczenie procedur**: Przegląd i uproszczenie regulacji oraz procedur administracyjnych, co zwiększy elastyczność i zdolność instytucji do szybkiego działania.
  + **Wykorzystanie technologii**: Implementacja nowoczesnych rozwiązań IT i e-administracji, co może usprawnić procesy i zmniejszyć biurokrację.

**6.2. Ograniczone zasoby finansowe**

* **Opis wyzwania**:
  + Instytucje publiczne są często ograniczone w zakresie budżetów, co wynika z konieczności zarządzania funduszami publicznymi. Ograniczenia te mogą wpływać na zdolność do realizacji projektów i świadczenia wysokiej jakości usług​(ZarządzaniePubliczne2015).
* **Skutki**:
  + Niedobór funduszy może prowadzić do obniżenia jakości usług publicznych, co negatywnie wpływa na satysfakcję obywateli.
  + Konieczność podejmowania trudnych decyzji dotyczących priorytetów wydatkowych, co może budzić kontrowersje wśród różnych grup interesariuszy.
* **Potencjalne strategie rozwiązania**:
  + **Efektywne zarządzanie budżetem**: Wdrażanie narzędzi zarządzania finansami publicznymi, które umożliwiają lepsze planowanie i monitorowanie wydatków.
  + **Współpraca z sektorem prywatnym**: Poszukiwanie partnerstw publiczno-prywatnych (PPP) w celu pozyskania dodatkowych źródeł finansowania oraz wsparcia w realizacji projektów.

**6.3. Zmieniające się oczekiwania społeczne**

* **Opis wyzwania**:
  + Obywatele coraz bardziej wymagają, aby instytucje publiczne dostarczały usługi wysokiej jakości, były przejrzyste i odpowiedzialne. Zmieniające się potrzeby społeczne oraz rosnące oczekiwania dotyczące standardów usług stanowią istotne wyzwanie dla sektora publicznego​(BryhinetsEtAl\_2020\_Publ…)​(Patapas\_Smalskys2014\_Ne…).
* **Skutki**:
  + Niedostosowanie do oczekiwań obywateli może prowadzić do utraty zaufania do instytucji publicznych oraz spadku satysfakcji z ich działalności.
  + Niezadowolenie społeczne może skutkować protestami, a także wyzwaniami dla stabilności politycznej.
* **Potencjalne strategie rozwiązania**:
  + **Zaangażowanie obywateli**: Wprowadzenie mechanizmów partycypacyjnych, które pozwalają obywatelom na aktywne uczestnictwo w procesach decyzyjnych.
  + **Monitoring i ocena jakości usług**: Regularne badanie satysfakcji obywateli z usług publicznych oraz dostosowywanie oferty do ich potrzeb.

**6.4. Zarządzanie zmianą**

* **Opis wyzwania**:
  + W sektorze publicznym zarządzanie zmianą może być skomplikowane z powodu oporu wewnętrznego, biurokracji i skomplikowanej struktury organizacyjnej. Wdrażanie nowych rozwiązań i reform jest często wyzwaniem z uwagi na opór ze strony pracowników i polityków​(Osborne1993\_Reinventing…).
* **Skutki**:
  + Opór przed zmianami może prowadzić do stagnacji, a instytucje publiczne mogą nie być w stanie dostosować się do nowoczesnych metod zarządzania i technologii.
  + Niska motywacja pracowników do zaangażowania się w procesy innowacyjne, co negatywnie wpływa na jakość świadczonych usług.
* **Potencjalne strategie rozwiązania**:
  + **Szkolenia i edukacja**: Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników w zakresie zarządzania zmianą i innowacjami.
  + **Budowanie kultury organizacyjnej**: Promowanie otwartości na zmiany i innowacje, aby pracownicy czuli się zaangażowani w procesy reform.

**6.5. Innowacyjność w sektorze publicznym**

* **Opis wyzwania**:
  + Wprowadzanie innowacji w sektorze publicznym często napotyka na trudności związane z biurokracją, ograniczonymi zasobami oraz oporem ze strony pracowników. Innowacyjność jest niezbędna, aby dostosować się do zmieniających się potrzeb społeczeństwa, ale może być utrudniona przez tradycyjne podejścia do zarządzania​(Patapas\_Smalskys2014\_Ne…)​(ZarządzaniePubliczne2015).
* **Skutki**:
  + Brak innowacyjności może prowadzić do stagnacji w sektorze publicznym, co może ograniczać efektywność i jakość usług.
  + Instytucje publiczne, które nie wdrażają innowacji, mogą stracić zaufanie obywateli oraz stać się mniej konkurencyjne w stosunku do innych organizacji.
* **Potencjalne strategie rozwiązania**:
  + **Wspieranie kultury innowacyjności**: Zachęcanie pracowników do proponowania nowych pomysłów i rozwiązań, wprowadzenie systemów nagród za innowacyjne podejścia.
  + **Współpraca z sektorem prywatnym i organizacjami pozarządowymi**: Tworzenie partnerstw w celu pozyskiwania nowych pomysłów i technologii, co może zwiększyć zdolność do innowacji.

**Podsumowanie punktu 6:**

Zarządzanie w sektorze publicznym napotyka na wiele wyzwań, takich jak złożoność regulacji, ograniczenia finansowe, zmieniające się oczekiwania społeczne, trudności w zarządzaniu zmianą oraz potrzeba innowacyjności. Właściwe podejście do tych wyzwań jest kluczowe dla poprawy jakości usług publicznych i zwiększenia zaufania obywateli do instytucji publicznych. Odpowiednie strategie, takie jak uproszczenie procedur, aktywne zaangażowanie obywateli oraz promowanie kultury innowacyjności, mogą przyczynić się do skuteczniejszego zarządzania w tym sektorze.

**7: Przykłady wdrażania nowych modeli zarządzania**

(10-12 minut)

W tej części prezentacji skoncentrujemy się na konkretnych przykładach wdrażania nowych modeli zarządzania w sektorze publicznym. Przeanalizujemy, jak różne instytucje publiczne stosują koncepcje takie jak **Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM)**, **Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (PVM)** oraz **Nowa Publiczna Zarządzanie (NPG)** w praktyce. Wskazując na konkretne inicjatywy, będziemy mogli ocenić efektywność tych modeli oraz ich wpływ na jakość usług publicznych.

**7. Przykłady wdrażania nowych modeli zarządzania**

**7.1. Przykład 1: Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM) w służbie zdrowia**

* **Opis wdrożenia**:
  + Wprowadzenie zasad NPM w systemie ochrony zdrowia w Wielkiej Brytanii, szczególnie w NHS (National Health Service). Reformy skoncentrowały się na zwiększeniu efektywności i konkurencyjności w świadczeniu usług zdrowotnych.
* **Działania podjęte**:
  + **Kontraktowanie usług**: Zastosowanie mechanizmu kontraktowania na usługi zdrowotne, co pozwoliło na wprowadzenie konkurencji między dostawcami usług.
  + **Ocena wyników**: Wprowadzenie systemów oceny wyników i jakości usług zdrowotnych, umożliwiających mierzenie efektywności działań placówek zdrowotnych.
* **Efekty**:
  + **Zwiększenie efektywności**: Poprawa wydajności operacyjnej oraz skrócenie czasu oczekiwania na usługi zdrowotne.
  + **Wzrost satysfakcji pacjentów**: Zwiększenie jakości usług i dostępności, co prowadziło do lepszego zadowolenia pacjentów.
* **Wnioski**:
  + Chociaż wdrożenie NPM przyczyniło się do poprawy efektywności, niektóre krytyki dotyczyły komercjalizacji usług zdrowotnych i ich wpływu na równość dostępu do opieki zdrowotnej​(LapuenteWalle2020\_TheEf…).

**7.2. Przykład 2: Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (PVM) w miastach**

* **Opis wdrożenia**:
  + Przykłady miast, które wdrażają koncepcję PVM, aby poprawić jakość życia obywateli i stworzyć wartość publiczną poprzez zaangażowanie społeczności lokalnych.
* **Działania podjęte**:
  + **Budżet obywatelski**: Wprowadzenie budżetu obywatelskiego, w którym mieszkańcy mają możliwość decydowania o wydatkach na projekty lokalne. To podejście zwiększa zaangażowanie obywateli i umożliwia dostosowanie projektów do rzeczywistych potrzeb społeczności.
  + **Konsultacje społeczne**: Regularne przeprowadzanie konsultacji społecznych w celu identyfikacji potrzeb mieszkańców i ich aktywnego udziału w planowaniu lokalnych inicjatyw.
* **Efekty**:
  + **Zwiększenie zaangażowania społeczności**: Wyższy poziom aktywności obywateli w procesach decyzyjnych oraz większa odpowiedzialność za lokalne projekty.
  + **Lepsze dopasowanie usług do potrzeb**: Usługi publiczne są lepiej dostosowane do oczekiwań mieszkańców, co prowadzi do wyższej jakości życia w miastach.
* **Wnioski**:
  + Zastosowanie koncepcji PVM pozwala na tworzenie wartości publicznej poprzez zaangażowanie obywateli i lepsze dostosowanie usług do ich potrzeb​(BryhinetsEtAl\_2020\_Publ…)​(Osborne1993\_Reinventing…).

**7.3. Przykład 3: Nowa Publiczna Zarządzanie (NPG) w partnerstwach publiczno-prywatnych**

* **Opis wdrożenia**:
  + Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) jako przykład wdrażania NPG, które łączą zasoby sektora publicznego i prywatnego w celu realizacji projektów infrastrukturalnych i dostarczania usług.
* **Działania podjęte**:
  + **Wspólne projekty**: Współpraca między samorządami a prywatnymi firmami w zakresie budowy dróg, mostów oraz realizacji projektów edukacyjnych czy zdrowotnych.
  + **Zarządzanie projektami**: Ustanowienie zintegrowanych zespołów zarządzających, które łączą przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego, umożliwiając wspólne podejmowanie decyzji.
* **Efekty**:
  + **Zwiększenie efektywności realizacji projektów**: Połączenie zasobów i wiedzy sektora prywatnego z zasobami sektora publicznego prowadzi do bardziej efektywnej realizacji projektów infrastrukturalnych.
  + **Dostosowanie do potrzeb lokalnych**: Partnerstwa te pozwalają na lepsze dostosowanie projektów do specyficznych potrzeb społeczności lokalnych, a także zwiększają innowacyjność w podejściu do dostarczania usług.
* **Wnioski**:
  + NPG jako model zarządzania sprzyja współpracy między różnymi aktorami, co prowadzi do lepszego zarządzania projektami publicznymi i zwiększenia wartości dla społeczności​(Patapas\_Smalskys2014\_Ne…).

**7.4. Przykład 4: Wdrażanie technologii w zarządzaniu publicznym**

* **Opis wdrożenia**:
  + Przykład zastosowania nowoczesnych technologii w zarządzaniu publicznym, takich jak e-administracja, która ma na celu uproszczenie procesów administracyjnych i zwiększenie efektywności.
* **Działania podjęte**:
  + **E-usługi**: Wprowadzenie e-usług, które umożliwiają obywatelom załatwianie spraw administracyjnych online (np. składanie wniosków, płatności).
  + **Systemy zarządzania danymi**: Implementacja systemów zarządzania danymi, które pozwalają na efektywne gromadzenie i analizowanie informacji o obywatelach oraz usługach publicznych.
* **Efekty**:
  + **Zwiększenie dostępności usług**: E-usługi umożliwiają obywatelom korzystanie z usług publicznych w dowolnym czasie i miejscu, co zwiększa dostępność i wygodę.
  + **Poprawa efektywności operacyjnej**: Zautomatyzowanie procesów administracyjnych przyspiesza obsługę obywateli i redukuje koszty operacyjne.
* **Wnioski**:
  + Wykorzystanie technologii w zarządzaniu publicznym prowadzi do poprawy jakości usług i większej satysfakcji obywateli, co jest kluczowe w kontekście współczesnych oczekiwań społecznych​(LapuenteWalle2020\_TheEf…).

**Podsumowanie punktu 7:**

Przykłady wdrażania nowych modeli zarządzania w sektorze publicznym, takie jak NPM, PVM i NPG, pokazują, jak różnorodne podejścia mogą być zastosowane w praktyce, aby poprawić jakość usług publicznych i zwiększyć zaangażowanie obywateli. Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i technologicznym, stanowi klucz do skutecznego zarządzania w dzisiejszym złożonym środowisku. Te doświadczenia mogą stanowić inspirację do dalszego rozwoju i doskonalenia sektora publicznego w Polsce i na świecie.

**8: Podsumowanie i wnioski**

(5-7 minut)

W tej części prezentacji podsumujemy najważniejsze punkty omawiane w trakcie całej prezentacji. Skoncentrujemy się na kluczowych wnioskach dotyczących zarządzania w sektorze publicznym, różnicach w porównaniu z sektorem komercyjnym oraz wpływie nowych koncepcji zarządzania na jakość usług publicznych.

**8. Podsumowanie i wnioski**

**8.1. Podsumowanie kluczowych punktów**

* **Zarządzanie w sektorze publicznym**:
  + Sektor publiczny odgrywa kluczową rolę w dostarczaniu usług społecznych, realizacji polityk publicznych oraz tworzeniu wartości dla obywateli. Instytucje publiczne są odpowiedzialne za zaspokajanie różnorodnych potrzeb społecznych, co różni je od sektora komercyjnego, który koncentruje się na maksymalizacji zysków.
* **Różnice między sektorami**:
  + Główne różnice między zarządzaniem w sektorze publicznym i komercyjnym dotyczą celów działania, struktury organizacyjnej, źródeł finansowania oraz odpowiedzialności. Instytucje publiczne są zobowiązane do działania w zgodzie z wartościami społecznymi i transparentnością, podczas gdy organizacje komercyjne mają większą swobodę w podejmowaniu decyzji i dostosowywaniu działań do warunków rynkowych.
* **Główne koncepcje zarządzania**:
  + W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci w zarządzaniu publicznym pojawiły się nowe modele, takie jak Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM), Nowe Publiczne Zarządzanie Wartością (PVM) oraz Nowa Publiczna Zarządzanie (NPG). Każda z tych koncepcji ma swoje zalety i wady oraz różne podejścia do realizacji celów publicznych.
* **Wyzwania w zarządzaniu**:
  + Sektor publiczny boryka się z wieloma wyzwaniami, w tym złożonością regulacji, ograniczonymi zasobami finansowymi, zmieniającymi się oczekiwaniami społecznymi oraz trudnościami w zarządzaniu zmianą i innowacyjnością. Te czynniki wpływają na efektywność i jakość świadczonych usług publicznych.
* **Przykłady wdrażania nowych modeli zarządzania**:
  + Wprowadzenie nowych modeli zarządzania, takich jak NPM i PVM, a także zastosowanie technologii e-administracji, pokazują, jak innowacyjne podejścia mogą zwiększać efektywność i jakość usług publicznych. Przykłady z różnych instytucji ilustrują praktyczne zastosowania tych koncepcji.

**8.2. Wnioski**

* **Potrzeba ciągłych reform**:
  + Zarządzanie w sektorze publicznym musi dostosowywać się do zmieniających się potrzeb społecznych i wyzwań, z jakimi się boryka. Ciągłe reformy i innowacje są niezbędne, aby zapewnić skuteczność i jakość usług publicznych.
* **Współpraca z obywatelami**:
  + Aktywne zaangażowanie obywateli w procesy decyzyjne oraz współpraca z różnymi interesariuszami są kluczowe dla tworzenia wartości publicznej i poprawy jakości życia w społeczności.
* **Znaczenie przejrzystości i odpowiedzialności**:
  + Przejrzystość działań instytucji publicznych oraz odpowiedzialność wobec obywateli są fundamentem budowania zaufania społecznego. Wdrożenie zasad etyki i transparentności jest kluczowe dla funkcjonowania instytucji publicznych.
* **Zastosowanie nowoczesnych technologii**:
  + Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu publicznym może przyczynić się do uproszczenia procesów, zwiększenia dostępności usług oraz poprawy efektywności operacyjnej.
* **Interdyscyplinarne podejście**:
  + Skuteczne zarządzanie w sektorze publicznym wymaga interdyscyplinarnego podejścia, które łączy różne dziedziny wiedzy, takie jak socjologia, ekonomia, nauki polityczne i zarządzanie. Tylko w ten sposób można skutecznie odpowiadać na złożone wyzwania współczesnego świata.

**8.3. Zakończenie**

* Podsumowując, zarządzanie w sektorze publicznym to złożony proces, który wymaga ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia i potrzeb obywateli. Nowe koncepcje zarządzania, takie jak NPM, PVM i NPG, oferują różnorodne podejścia do efektywnego zarządzania, ale ich wdrożenie musi być dostosowane do specyfiki instytucji publicznych oraz oczekiwań społecznych. Dziękuję za uwagę! Czy są jakieś pytania?

https://en.wikipedia.org/wiki/New\_Public\_Management

https://www.britannica.com/topic/governance/Public-policy

https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/new-public-management/