

Mokymai

# Strateginis planavimas viešajame sektoriuje

Mokymai vykdomi įgyvendinant projektą

“Lietuvos savivaldybių viešųjų sporto paslaugų teikėjų kompetencijų ugdymas“

prof. dr. **Andrius Stasiukynas**, Viešojo administravimo instituto  
direktorius (Mykolo Romerio universitetas)

# Darbotvarkė:

Laikas	Veikla
10.00-13.00	Strateginio valdymo viešajame sektoriuje ypatumai Strateginio valdymo sistema Strateginė analizė ir planavimas
13.00-14.00	Pietų pertrauka
14.00-17.00	Strateginio planavimo dirbtuvės: savivaldybės veiklos sporto srityje tobulinimas

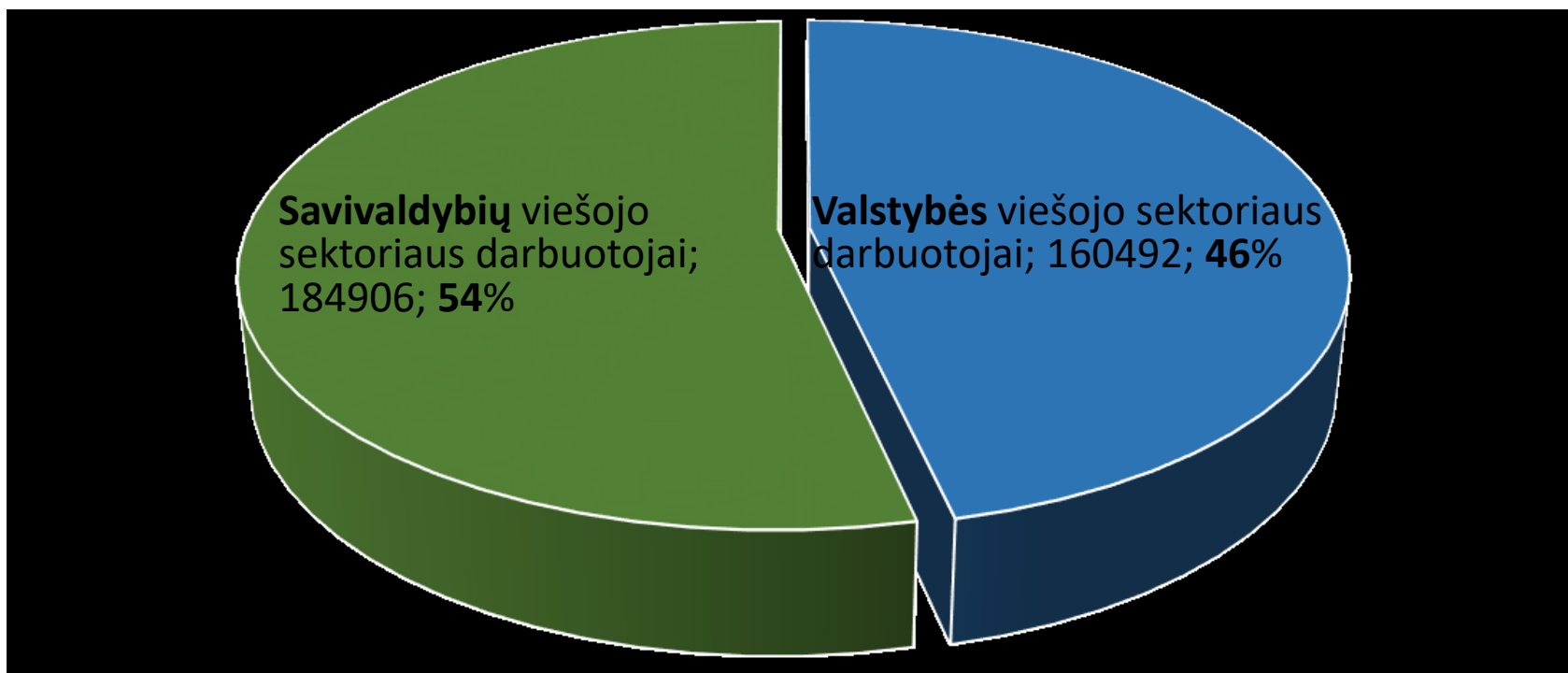
# *Jžangai...*

- Kokie yra viešojo sektoriaus veiklos tikslai?
- Kodėl planavimas yra „strateginis“?



# Viešojo sektoriaus dydis (1)

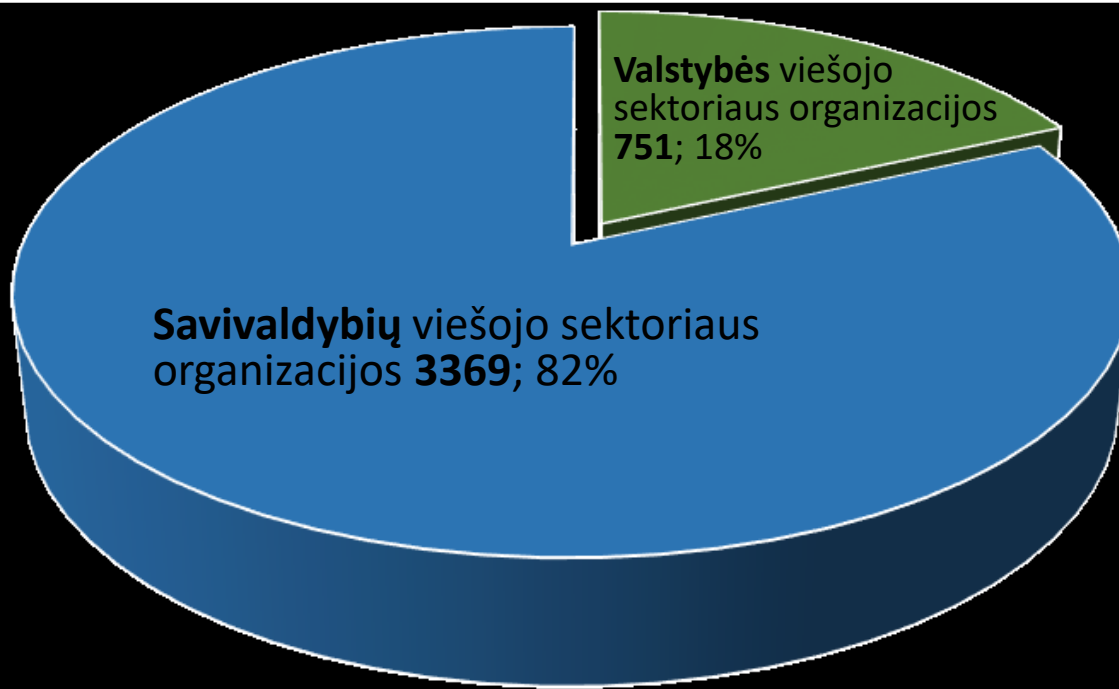
Viešajame sektoriuje 2018 m. dirbo 345 398 darbuotojai



Pav. 1. Viešojo sektoriaus darbuotojų skaičius, 2018 m.

# Viešojo sektoriaus dydis (2)

- 2018 m. Lietuvoje veikė 4120 viešojo sektoriaus organizacijų.



Pav. 2. Valstybės ir savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijos, 2018 m.

# Viešųjų institucijų strateginio valdymo prielaidos

- Sudėtingas viešojo sektoriaus organizmas
- Nepasitenkinimas vykdomų viešųjų programų rezultatais
- Viešojo sektoriaus modernizavimas

(Naujoji viešoji vadyba, Naujasis viešasis valdymas, Gerasis valdymas ir kt.)

# “Strategijos” samprata ir „strateginis valdymas“

- „**Strategijos**“ samprata yra kildinama iš graikų kalbos ir yra susijusi su keliais žodžiais: „armija“ ir „vesti“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus.
- **Organizacijos strateginis valdymas** – tai nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus *procesas*, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės *aplinkos* pokyčių ir optimaliai panaudoja savo *išteklis*.

# Viešųjų institucijų strateginio valdymo evoliucijos etapai

- *Biudžeto sudarymas ir kontrolė;*
- *Ilgalaikis planavimas;*
- *Strateginis planavimas;*
- *Strateginis valdymas.*



# Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai (1)

- Ypatingas jautrumas politinėms permainoms - kiekviena naujai išrinkta viešoji valdžia numato konkrečius strateginius tikslus
- Bendradarbiavimas tarp valstybės institucijų - strategija nėra „ginklas“ apsiginti nuo konkurentų
- Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas - viešųjų institucijų strategijos liečia didesnę visuomenės ar valstybės dalį, jų paslaugų vartotojai – visa visuomenė

# Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai (2)

- Tikslų ir finansavimo skaidrumo privalumas - viešųjų institucijų tikslai susiję su viešaisiais interesais, jie nulemti ne rinkos jėgų, o politinės valdžios
- Viešajame sektoriuje kur kas sudėtingiau išmatuoti veiklos rezultatus - viešųjų paslaugų ir prekių įvertinti pinigine išraiška negalima, kadangi didžioji dalis jų nėra skirta pardavimui
- Viešasis sektorius pasižymi rizikos vengimu - valstybės tarnautojai paprastai neturi laisvės rizikuoti visuomenės interesais

## 2. Strateginio valdymo sistema

# Strateginio valdymo sistemos klausimai

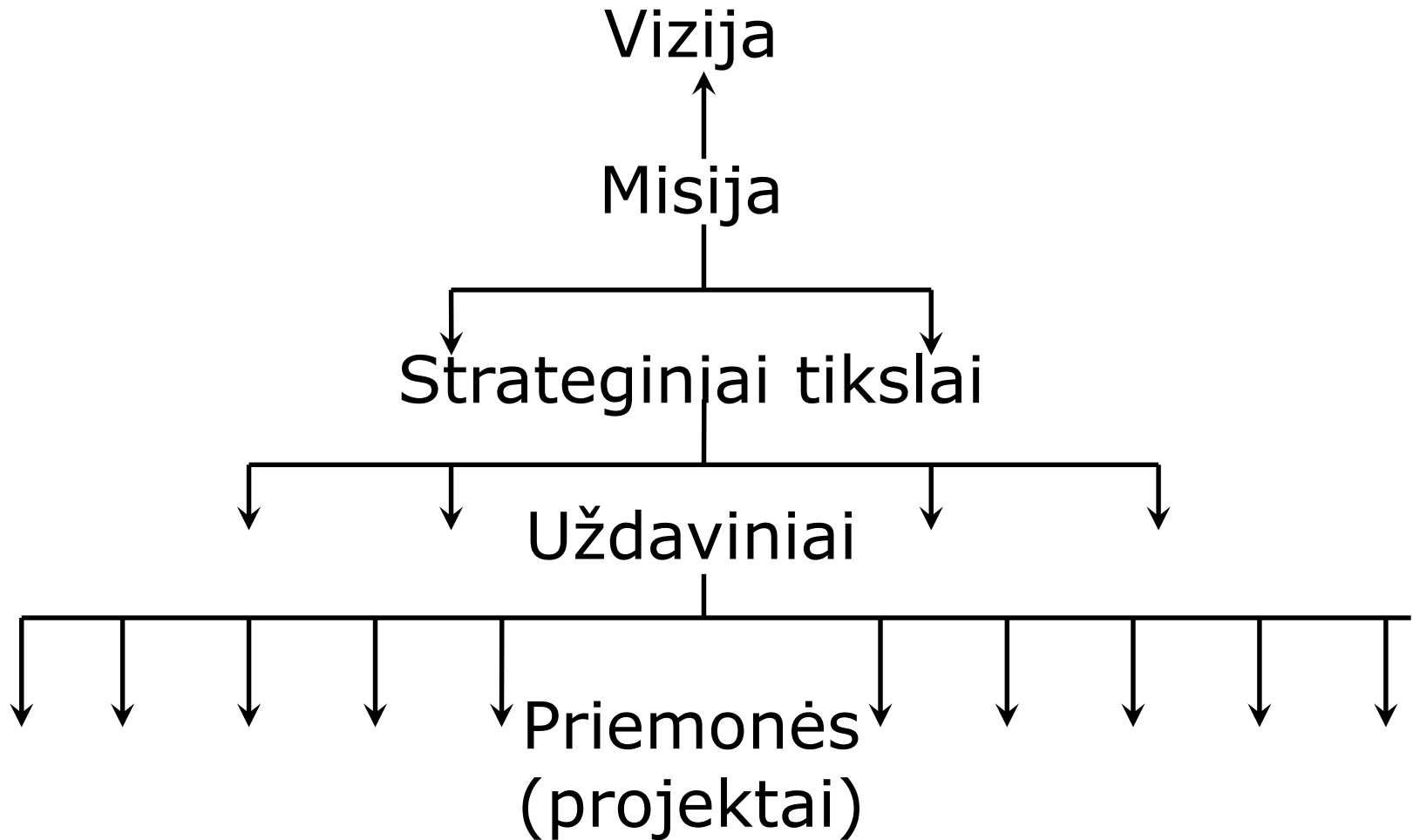
Strateginio valdymo sistema turi atsakyti į keturis pagrindinius klausimus:

- 1) Kur mes einame (vizija, misija)?
- 2) Kaip mes ten atsidursime (strategijos)?
- 3) Kokios mūsų veiksmų ribos (biudžetai)?
- 4) Kaip mums žinoti, ar mes neišklydome iš kelio (kontrolė)?

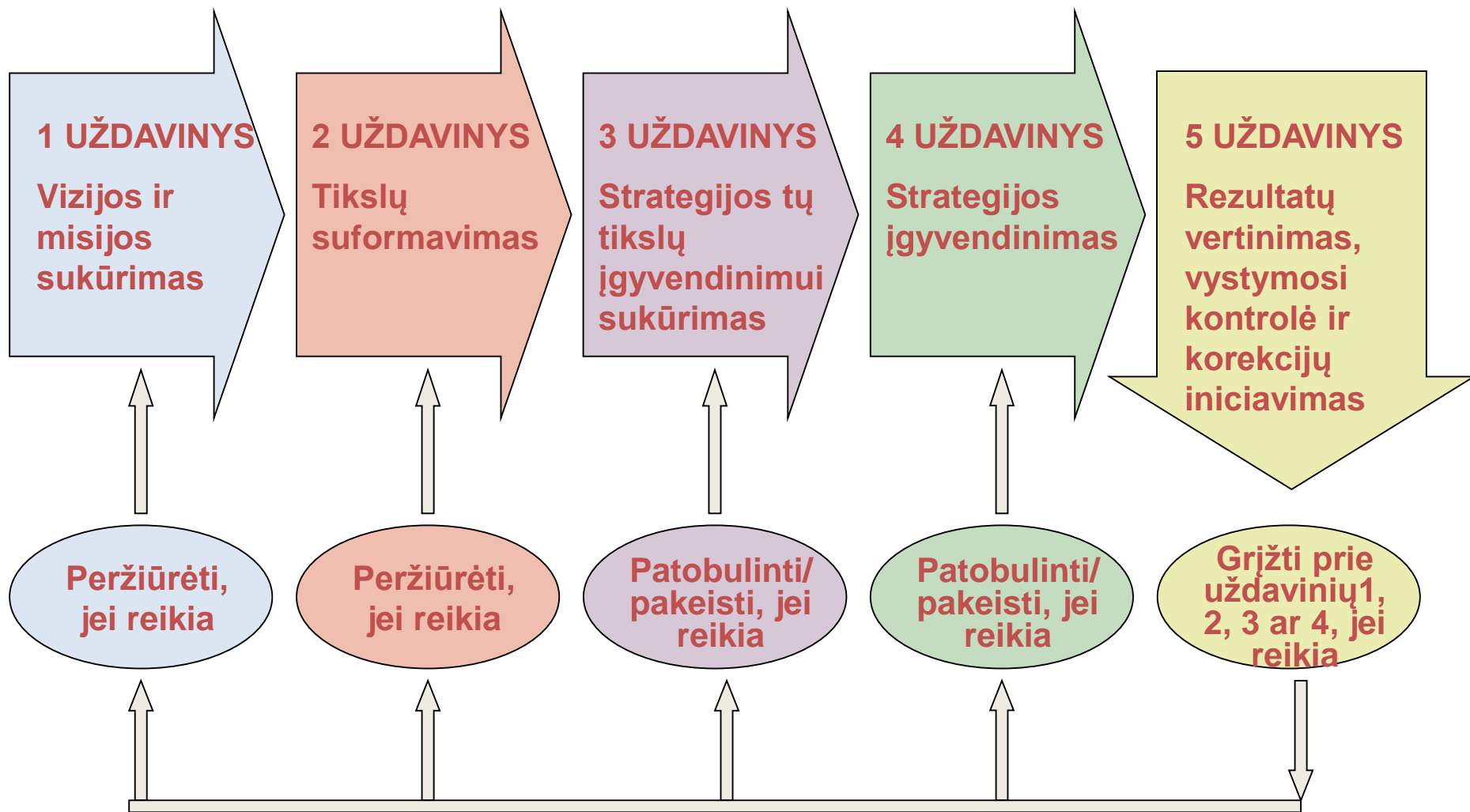
# Vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir priemonių ryšys (1)

- ✓ Vizija – institucijos (savivaldybės) ateitis.
- ✓ Misija – kompetencijos sritis ir veiklos kryptis.
- ✓ Tikslas – rezultatas, kurį norima pasiekti.
- ✓ Uždavinys – užsibrėžtas rezultatas, išreikštas kiekybiškai.
- ✓ Priemonė – užsibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas.

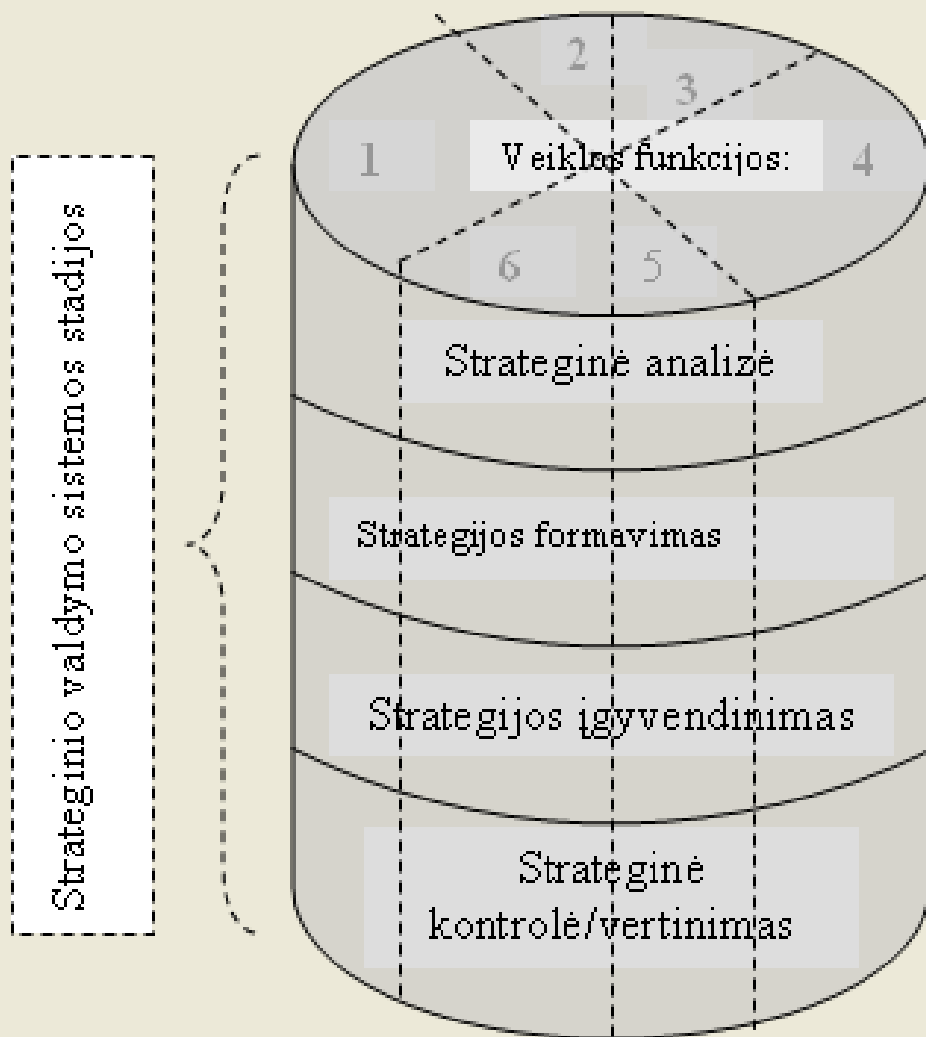
## Vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir priemonių ryšys (2)



# Strateginio valdymo ciklo uždaviniai



# Strateginio valdymo sistemos stadijos ir veiklos funkcijos organizacijoje



## Veiklos funkcijos:

1. Pagrindinė veikla (politika)
2. Personalo valdymas
3. Finansai
4. Marketingas
5. Inovacijos
6. Kitos



# 3. Strateginė analizė ir planavimas



**Neturiu laiko.  
Turiu dirbti.**

# **Strateginė analizė (1)**

## **(vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas)**

- Išorinė aplinka – veiksniai, egzistuojantys už organizacijos (savivaldybės) ribų.
- Vidinė aplinka – veiksniai egzistuojantys pačioje organizacijoje (savivaldybėje).

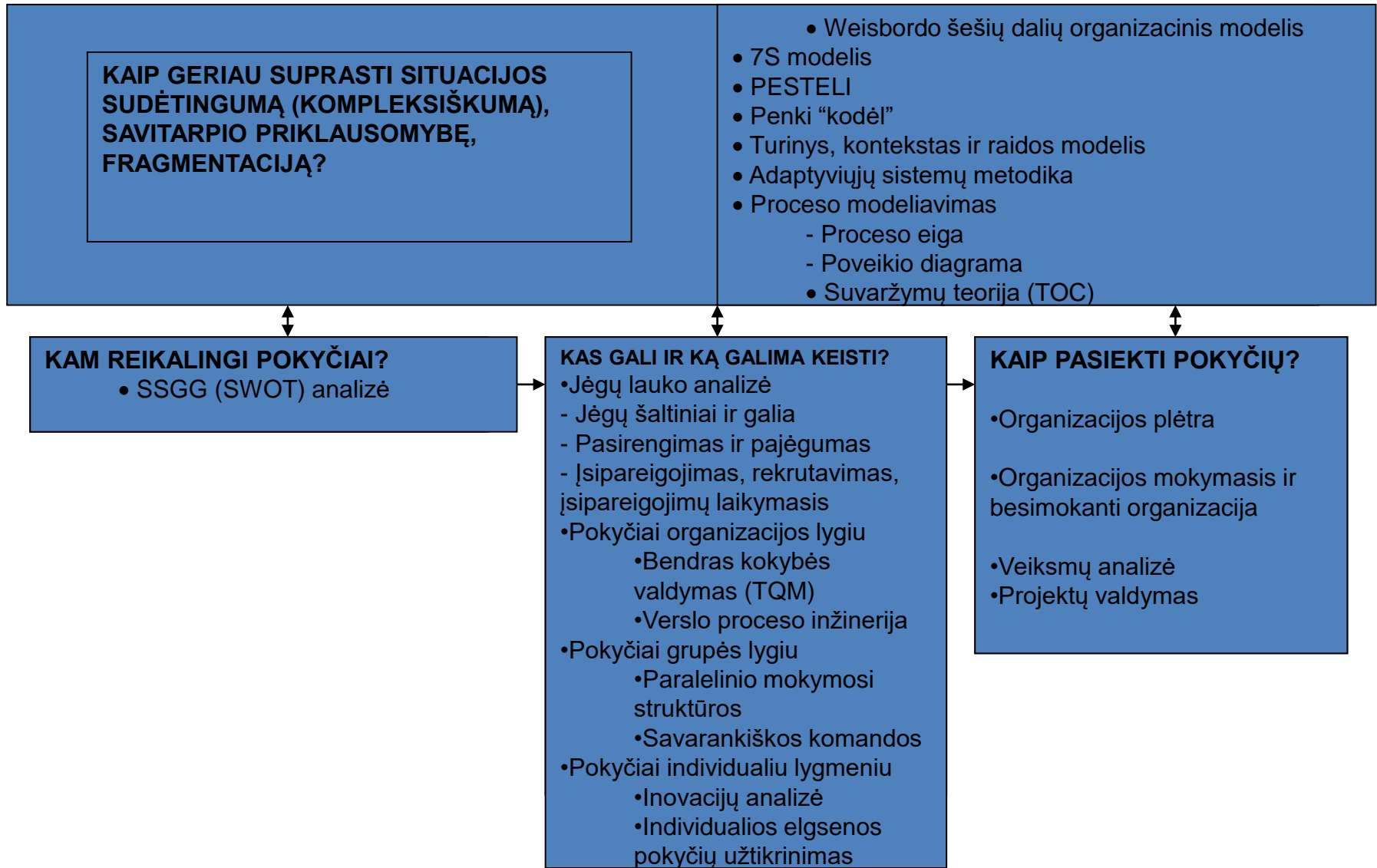
## Strateginė analizė (2)

Taikytini įrankiai:

- Problemos medžio
- **SSGG (SWOT) analizė**
- 7S modelis
- **PEST analizė**
- **Kiti** (Jėgų lauko, Žuvies kaulo ir t.t.)

# Strateginė analizė ir taikytinos priemonės

(pgl. Iles ir Sutherland, 2006)



# SSGG (SWOT) matrica

<p>SS(SW) GG(OT)</p>	<p><b>STIPRYBĖS (S)</b> Surašomos stipriausios organizacijos savybės</p>	<p><b>SILPNYBĖS (W)</b> Surašomos organizacijos silpnosios savybės</p>
<p><b>GALIMYBĖS (O)</b> Surašomos galimybės</p>	<p><b>SG (SO) STRATEGIJOS</b> Organizacijos stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti</p>	<p><b>SG (WO) STRATEGIJOS</b> Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis</p>
<p><b>GRĖSMĖS (T)</b> Surašomos galimos grėsmės</p>	<p><b>SG (ST) STRATEGIJOS</b> Stipriųjų savybių panaudojimas grėsmėms išvengti</p>	<p><b>SG (WT) STRATEGIJOS</b> Grėsmių ir silpnybių identifikavimas</p>

# Rekomendācijas SSGG (SWOT) analīzei

- Tikslīga vēgti per didelēs SSGG analīzēs detalizācijas;
- Nebūtina stengtis jvardinti visas organizācijas problemas;
- Kiekvienam veiksnīui reikalingas komentaras;

# PEST analizė (Išoriniai veiksniai):

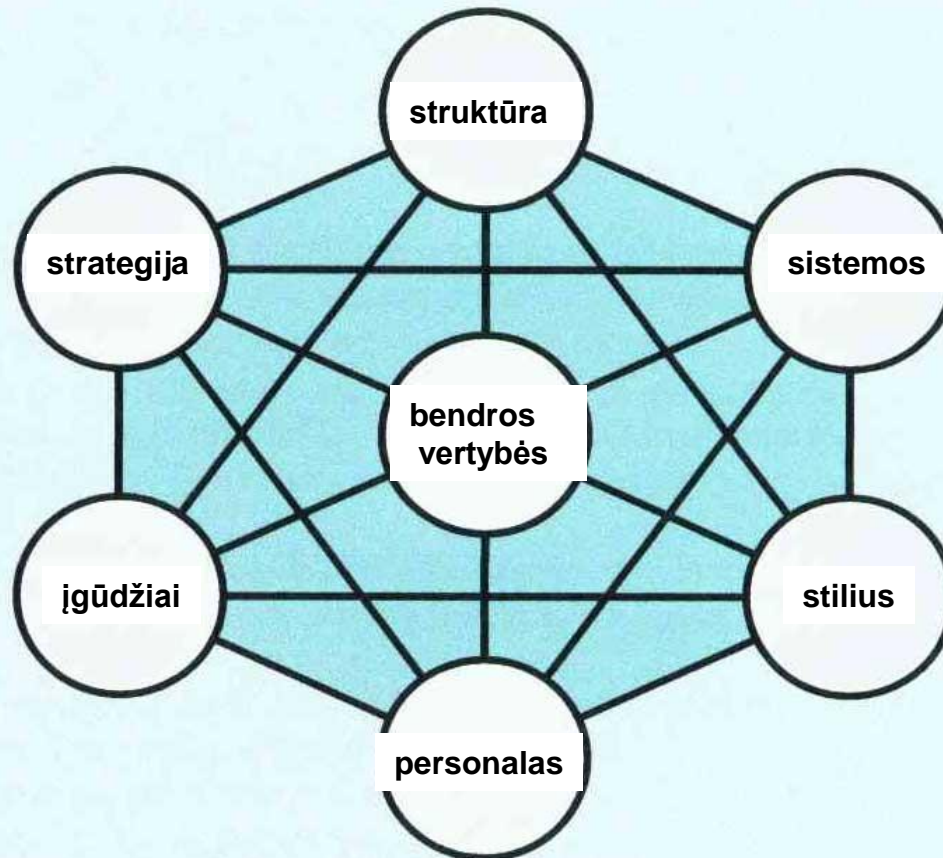
- Politiniai - teisiniai
- Ekonominiai
- Socialiniai - kultūriniai
- Technologiniai

Kokios tendencijos vyrauja šios srityse?

Kokias tai sukuria galimybes ar grėsmes?

# Vidinės aplinkos analizē

## 7S modelis

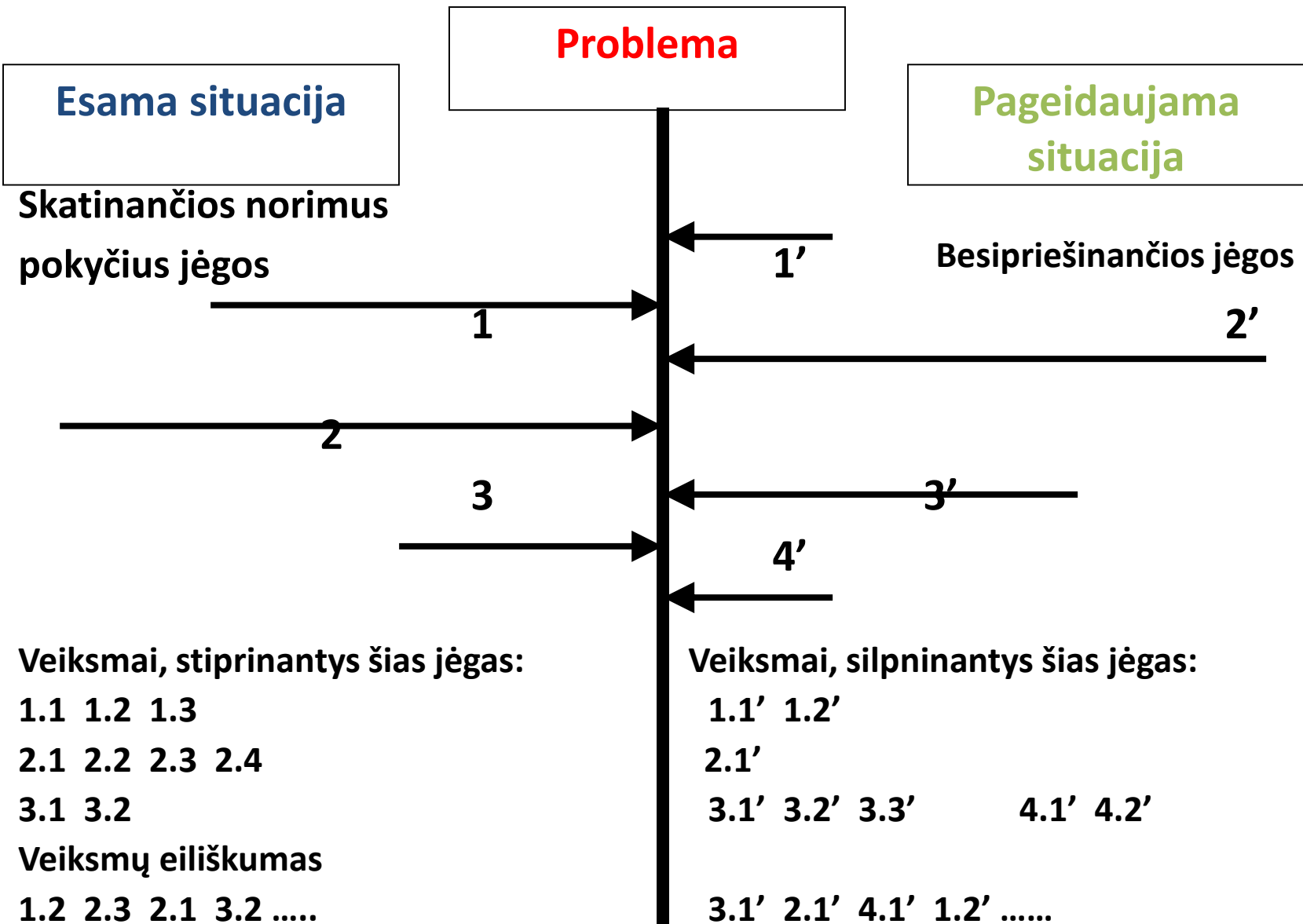




# Vidinės aplinkos analizė – 7S modelis

1. Strategija (strategy) – strategijos įgyvendinimas yra sudėtingesnis procesas nei jos sukūrimas
2. Struktūra (structure) – gali būti laikinai pakoreguota tam, kad būtų atliktos tam tikros užduotys
3. Sistemos (systems) – apima visas formalias ir neformalias procedūras, kurios leidžia organizacijai dirbti
4. Įgūdžiai (skills) – siejami su veiklomis, kurias organizacija atlieka geriausiai ir kurios ją išskiria iš kitų,
5. Personalas (staff) – žmonės – išteklių, kuriuos reikia rūpestingai auklėti, tobulinti, saugoti ir telkti
6. Stilius (style) – labiau taikytinas aukščiausio lygio vadovų realiems bei simboliniams veiksams
7. Nepaprastieji tikslai (super ordinate goals) – vyraujantys siekiai, požiūriai, vertybės, kurie vienija organizaciją bendriems tikslams

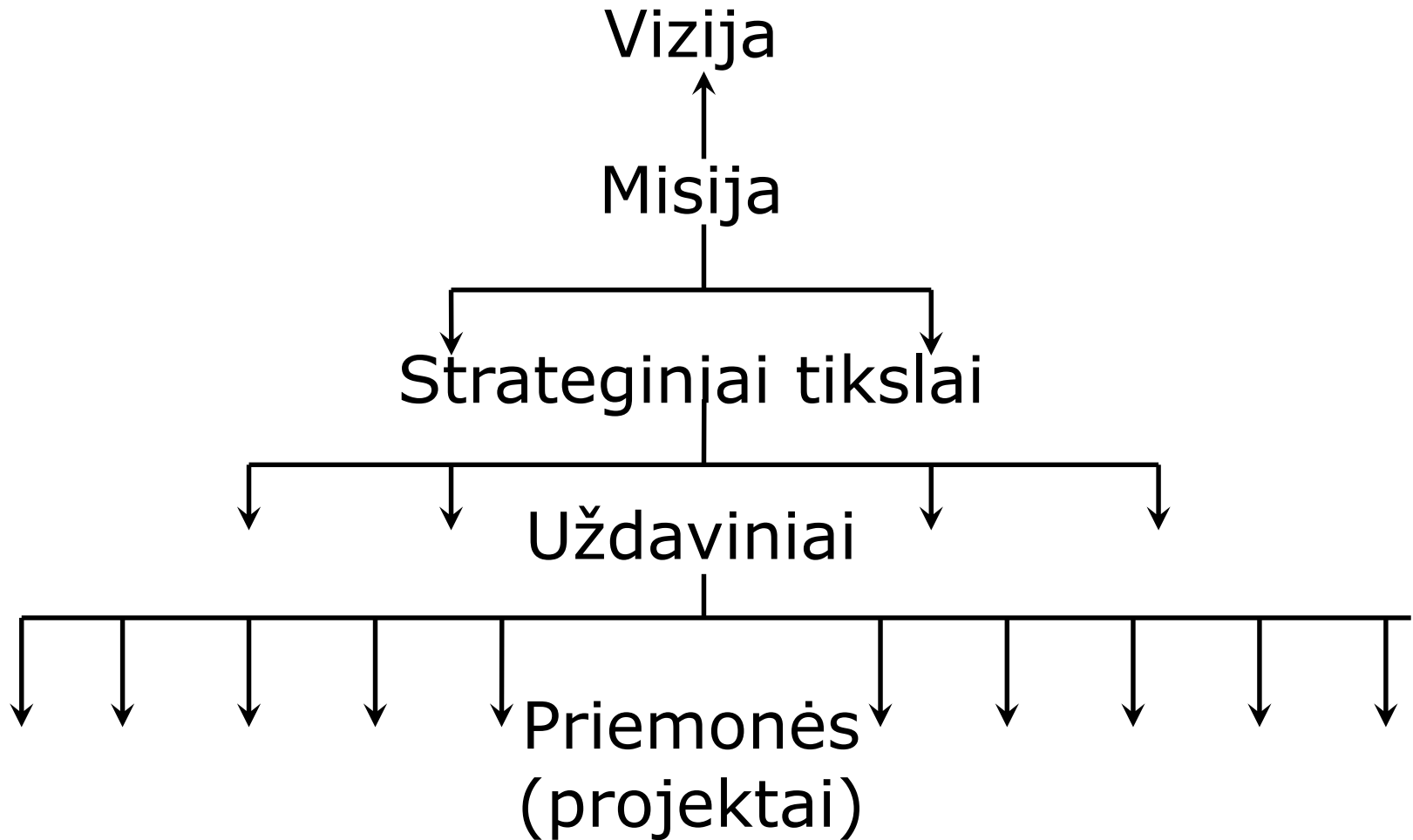
# Jėgų lauko analizė



# Strateginių tikslų nustatymas

1. Įvardintas problemas/galimybes performuluojame į tikslus;
2. Tikslus grupuojame ir jungiame į platesnius, visaapimančius;
3. Iš apjungtų tikslų išskiriame 2-3 svarbiausius – prioritetinius, kuriuos svarbiausia pasiekti per artimiausius 2-3 metus;

# Vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir priemonių ryšys



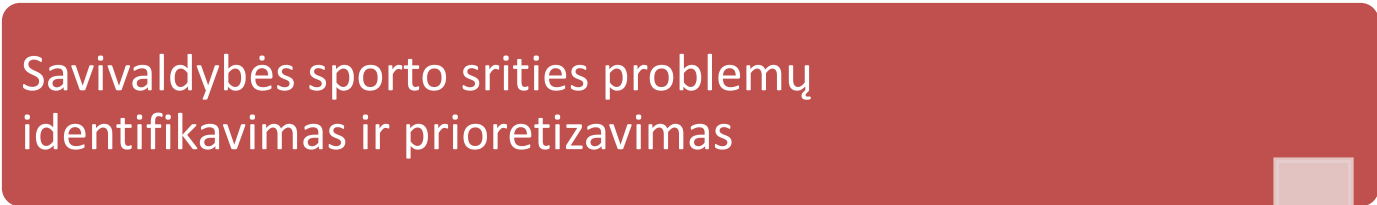
# Uždaviniai/priemonės

- **SPECIFIC** - konkretūs
- **MEASURABLE** – išmatuojami
- **ACHIEVABLE** – įvykdomi
- **REALISTIC** – realūs
- **TIMED** – laiku atliekami

**Strateginio planavimo dirbtuvės:  
savivaldybės veiklos sporto srityje  
tobulinimas**

# Savivaldybės veiklos sporto srityje tobulinimas

Savivaldybės sporto srities problemų  
identifikavimas ir prioretizavimas



Prioretizuotų problemų struktūrizavimas



Poveikio priemonių problemoms spręsti  
numatymas



Priemonių įgyvendinimo rodiklių nustatymas



# Savivaldybės sporto srities problemų identifikavimas ir prioretizavimas

- Įvardinkite 5 pagrindines sporto srities problemas (ne pasekmes).
- Išrinkite 2 prioritetines, turinčias įtakos savivaldybės situacijos pokyčiui.

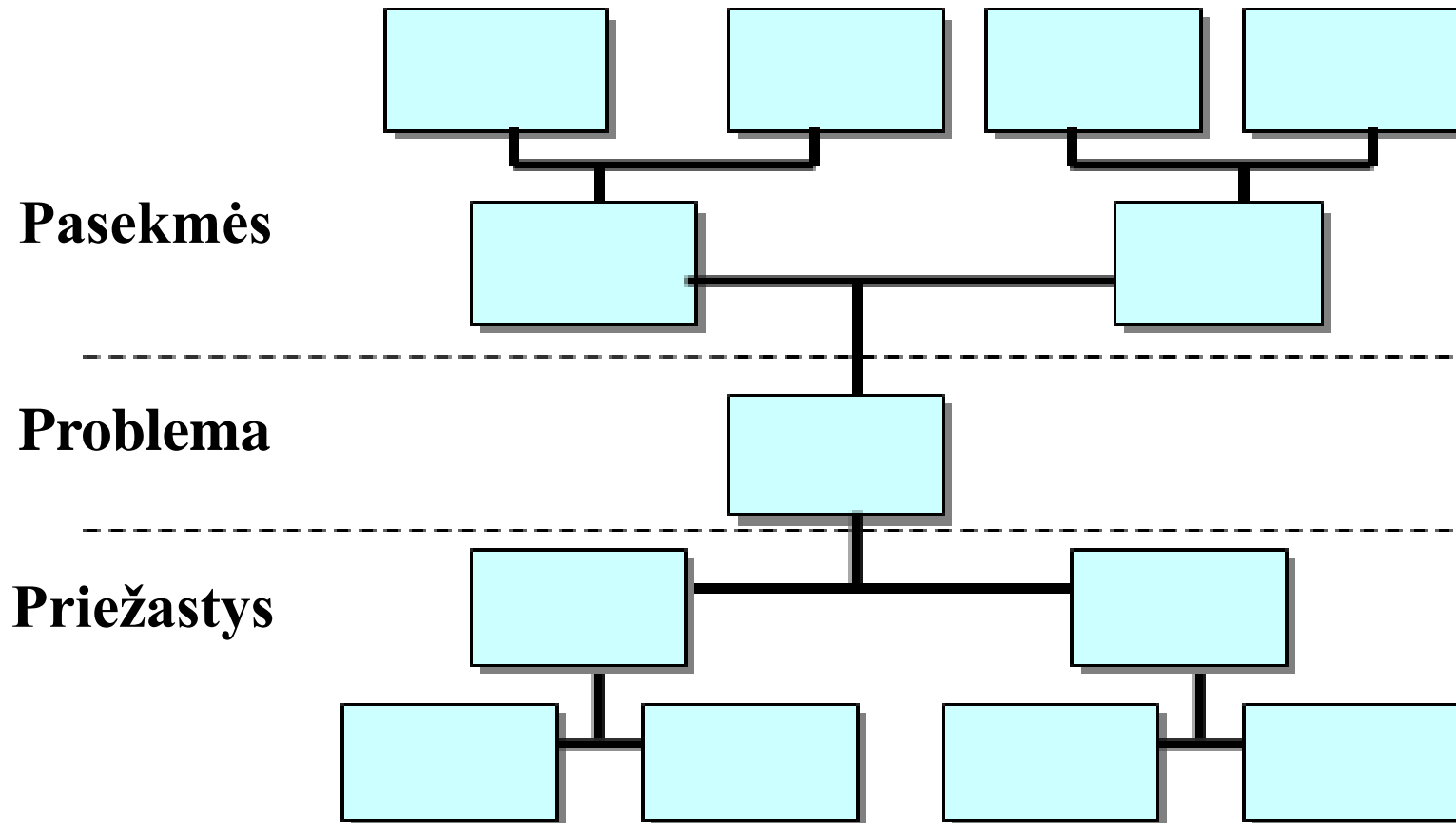


# Problemų atranka



*Neturiu laiko.  
Turiu dirbti.*

# Problemos struktūrizavimas pgl. Problemos medžio metodą



## Problemų sprendimo prielaidos

- galimos artimiausio laikotarpio ir ilgalaikės priemonės;
- priemonių įgyvendinimo rodikliai.

# Poveikio priemonių problemoms spręsti numatymas

- Priemonių, darančių poveikį problemų priežasčių grupėms, įvardinimas
- Priemonių atranka pgl. įtraukimo į planą tinkamumą (atitikimą institucijos funkcijoms, įgyvendinimo trukmę ir t.t.)
- Suderinimas su jau esančiomis planuose priemonėmis

# Priemonių įgyvendinimo rodiklių nustatymas

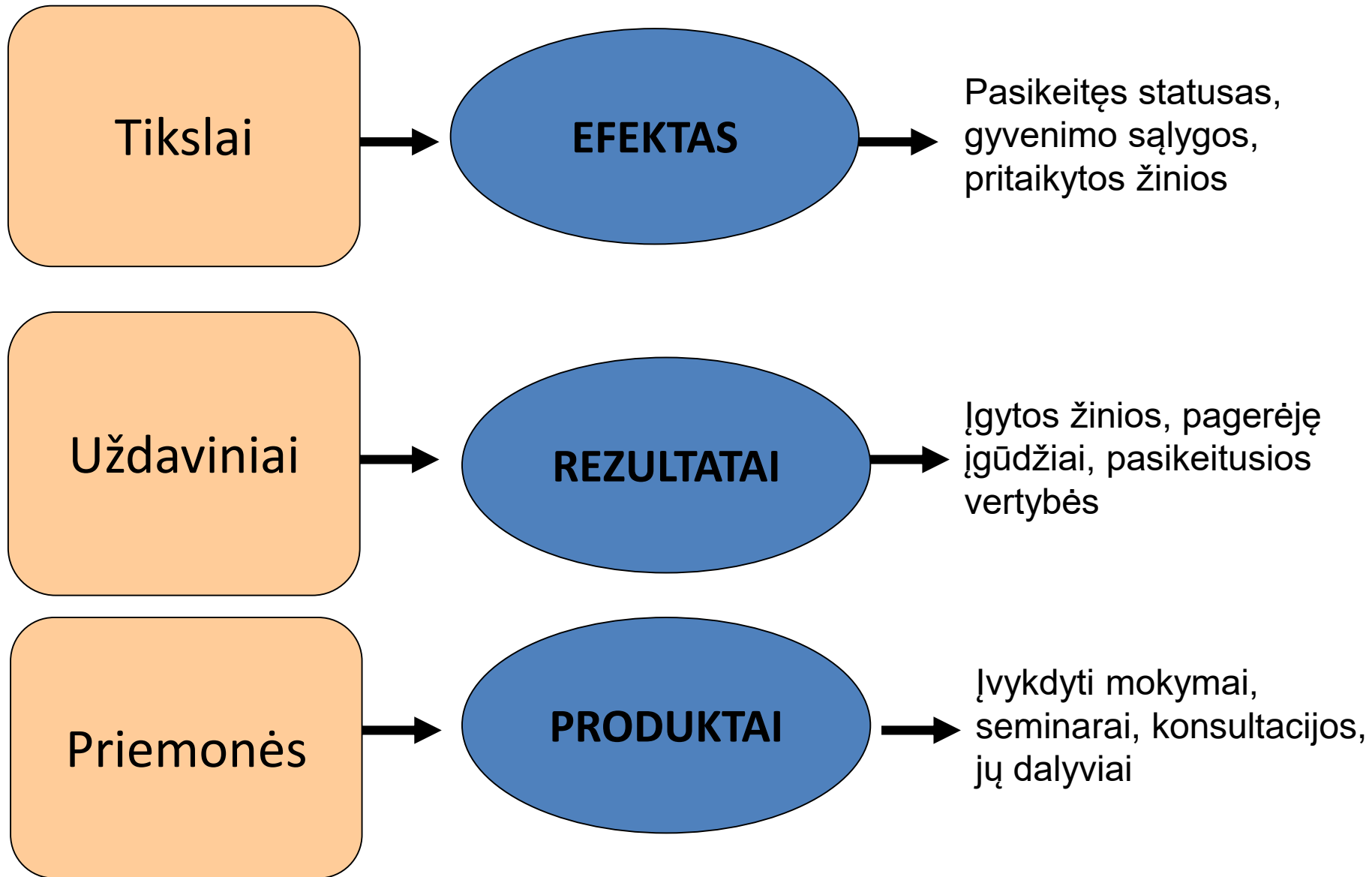
**Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ir priemonės įgyvendinimą.

- Kiekybiniai kriterijai matuoja tai, kas gali būti suskaičiuojama
- Naudojami kiekybiniai duomenys: statistiniai, žinybiniai, kt.
- Kokybiniai kriterijai parodo veiklos kokybinės charakteristika.
- Naudojami kokybiniai duomenys: apklausos, ekspertų ar piliečių panelės, vertinimų / analizė duomenys ir kt.

Dažnai sutinkamos rodiklių nustatymo problemos:

- Matuoja pavienius, nereikšmingus pasiekimus, nespecifiniai
- Atskirų priemonių rodikliai neatspindi visumos (prioritetinės krypties pažangos)

# Problemų sprendimo planų vertinimo suformavimas



# Mokymų apibendrinimas



**dr. Andrius Stasiukynas**

tel. +37068694604

el.p. [stasiukynas@mruni.eu](mailto:stasiukynas@mruni.eu)