

Materiały szkoleniowe z tematu pn.

„PROFESJONALIZACJA ZASAD ZARZĄDZANIA ADMINISTRACJĄ”

Program szkolenia

„PROFESJONALIZACJA ZASAD ZARZĄDZANIA ADMINISTRACJĄ”

Dzień I

09:45 – 10:00 Rejestracja uczestników (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek).

10.00 – 10.10 Pretest.

10.10 – 10.30 Wprowadzenie bazujące na doświadczeniu uczestników z obszaru zarządzania projektami.

10.30 – 12.00 Część teoretyczna z ćwiczeniami wprowadzającymi.

- Rola Kierownika w zarządzaniu projektem:
 - typy umiejętności istotne dla kierownika.
- Procesy i komponenty:
 - metody i procesy przy zarządzaniu projektami.
- Fazy zarządzania projektowego:
 - definiowanie projektu i celu,
 - planowanie projektu,
 - wykonanie planu,
 - zamykanie projektu.
- Działania i nakłady w poszczególnych fazach projektu.
- Dokumentacja projektowa.
- Komunikacja w projekcie.
- Dyskusja moderowana - kluczowe zasady komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej.

12:00 – 12:15 Przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek).

12:15 – 14:00 Szkolenie.

- Ćwiczenie 1. Definiowanie projektu.
- Ćwiczenie 2. Definiowanie głównego problemu z zastosowaniem metod wspomagających: Ishikawa i way-way).
- Ćwiczenie 3. opracowanie macierzy komunikacyjnej w projekcie.

14:00 – 15:00 Przerwa obiadowa.

15:00 – 17:00 Szkolenie.

- Ćwiczenie 4. Wieloatrybutowa teoria użyteczności w praktyce.
- Zarządzanie ryzykiem w projekcie – dyskusja w grupie.
- Budżet kosztów projektu i analiza odchyleń w budżecie i harmonogramie – wspólne wykonywanie obliczeń.

Dzień II

08:45 – 09:00 Rozpoczęcie II dnia szkolenia (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek).

9.00 – 9.30 Przypomnienie najważniejszych zagadnień z poprzedniego dnia.

9.30 – 11.00 Część poszerzająca zagadnienie zarządzania zmianą.

- Typy zmian.
- Bariery zmian i metody ich pokonywania.
- Ćwiczenie 5. Bariery zmian.
- Rola kierownika jednostki we wprowadzaniu zmiany.
- Wpływ zmiany na pracownika – opór i metody radzenia sobie z nim.
- Ćwiczenie 6. Źródła oporu w mojej instytucji i metody pokonywania ich.
- Ćwiczenie 7. Role utrudniające funkcjonowanie i metody ich korygowania.
- Komunikacja zmiany.
- Ćwiczenie 8. Dostosowanie komunikacji do poszczególnych faz zmiany.

11:00 – 11:15 Przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek).

11:15 – 13:00 Szkolenie.

- Test Marstona - badanie preferencji komunikacyjnych i dyskusja w grupie.
- Klasyfikacja pracowników z uwagi na ich reakcje na zmiany i metody wykorzystanie tej wiedzy (dyskusja na forum).
- Rodzaje ryzyk przy wprowadzaniu zmian na każdym jej etapie.

13:00 – 14:00 Przerwa obiadowa.

14:00 – 15:00 Szkolenie.

- Analiza pola sił w procesie wprowadzania zmiany – wymiana doświadczeń na forum.
- Efektywność projektów - wspólne rozwiązywanie zadań (Ćwiczenie 9.).

15.00 – 15.30 Podsumowanie szkolenia w zakresie zarządzania projektami i zarządzania zmianą.

15.30 – 16.00 Posttesti informacja zwrotna motywująca dla uczestników.



Prezentacja

„Profesjonalizacja zasad zarządzania administracją”



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA
BIZNESU

PROFESJONALIZACJA ZASAD ZARZĄDZANIA ADMINISTRACJĄ

KAPITAŁ LUDZKI
Kierownictwo i Innowacje

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Szkolenia są współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA
BIZNESU

Zarządzanie projektami

KAPITAŁ LUDZKI
Kierownictwo i Innowacje

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

2

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA
BIZNESU

Cel szkolenia

Poszerzenie, usystematyzowanie i uaktualnienie wiedzy oraz umiejętności kierowników jednostek organizacyjnych, odpowiedzialnych za realizację projektów i procesów wprowadzania zmian.

KAPITAŁ LUDZKI
Kierownictwo i Innowacje

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

3

Zarządzanie projektami – definicje

„Zarządzanie projektem to planowanie, organizowanie, monitorowanie i kierowanie wszystkimi aspektami projektu oraz motywowanie wszystkich jego uczestników, prowadzące do pewnego osiągnięcia celów bezpiecznie i w ramach uzgodnionego czasu, kosztów i kryteriów wykonania”.

(Polskie Wytyczne 2002, s. 20).

Zalety zarządzania projektami:

- Zwiększenie elastyczności urzędu.
- Decentralizacja.
- Większa możliwość rozwoju pracowników.
- Zmniejszenie oporu wobec zmian wśród pracowników.
- Wzrost kompetencji w zakresie samoorganizacji.
- Zwiększenie znaczenia pracy zespołowej.
- Podniesienie jakości komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym urzędu.
- Wzrost orientacji na otoczenie urzędu: klientów i innych interesariuszy.

Zarządzanie projektami

KIERUNEK ZMIAN W URZĘDACH:

Faza normatywna  Faza efektywna

Faza, która odnosi się do opracowywania szczegółowych procedur jakości.

Faza, która odnosi się do badania skuteczności i efektywności systemu jakości.

Miary sukcesu projektu (1)

Znane są dwa podstawowe sposoby pomiaru sukcesu projektu. Wymagają one od projektu, aby był zrealizowany:

1. W wyznaczonym terminie.
2. W ramach zaplanowanego budżetu.

Miary sukcesu projektu (2)

Istnieją jeszcze trzy dodatkowe mierniki sukcesu, które należy uwzględnić:

1. Czy cele projektu zostały osiągnięte? (zakres)
2. Czy klienci są zadowoleni? (jakość)
3. Czy nie wystąpiły straty w zespole lub w relacjach pomiędzy pracownikami? (zasoby)

Kierownik Projektu

Dr inż. Seweryn Spałek w swoich badaniach na temat zarządzania projektami wskazuje **sześć** głównych czynników, które wpływają na powodzenie projektu. **Trzy z nich zidentyfikowane są jako najważniejsze i dotyczą bezpośrednio kierownika projektu.**

Wyniki badań

Czynniki wpływające na sukces projektu:

- ustanowienie kierownika projektu w 93%,
- kompetencje kierownika projektu w 88%,
- wysoki autorytet kierownika projektu w 85%,
- jasno zdefiniowany cel projektu w 90%,
- powołanie zespołu projektowego w 86%,
- poparcie kierownictwa instytucji dla projektu w 84%.

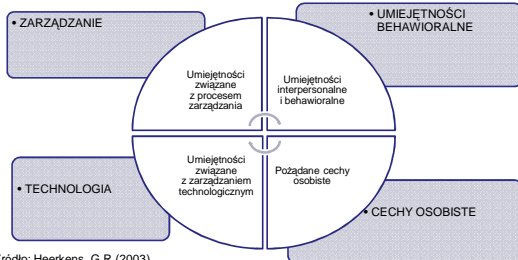
Źródło: za S. Spalek (2004)

Skuteczność zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności kierownika projektu



Źródło: Heerkens, G.R (2003).

Rola kierownika projektu

1. Opracowanie karty projektu, harmonogramu, budżetu.
2. Realizacja projektu zgodnie z założeniami i dostarczenie wymaganych produktów projektu.
3. Współpraca z podwykonawcami i zewnętrznymi dostawcami usług.
4. Bieżące kierowanie pracami projektowymi.
5. Dbanie o jakość dokumentacji projektowej.
6. Zarządzanie komunikacją i relacjami
7. Raportowanie postępu prac do kierownika jednostki.

Rola kierownika jednostki wobec realizowanego projektu (1)

1. Uruchamianie i wstrzymywanie projektu.
2. Koordynacja portfela projektów w jednostce.
3. Ocena jakości projektów i zgodności z obowiązującymi procedurami.
4. Zatwierdzanie zmian w projekcie.
5. Wspieranie realizacji projektu w jednostce, a także nadzór nad współpracą zespołu projektowego z innymi podmiotami, jeśli wymaga tego projekt.

Rola kierownika jednostki wobec realizowanego projektu (2)

6. Odbieranie produktów projektu od kierownika projektu.
7. Dokonywanie przeglądu projektu.
8. Weryfikacja założeń budżetowych, bieżąca kontrola budżetów projektowych, a także zarządzanie budżetem premiowym.
9. Nadzorowanie zgodności portfela projektów z misją i zadaniami jednostki.
10. Kształtowanie polityki informacyjnej, w tym komunikacja celów i zakresu projektów.

Role dodatkowe

W projektach realizowanych przez administrację, kierownik jednostki wchodzi również w rolę sponsora projektu.

Sponsor projektu – jest osobą kluczową dla realizowanych projektów.

Fazy zarządzania projektowego



Faza definiowania

- 1. Zdefiniowanie zakresu pracy.**
- 2. Dojście do porozumienia.**
- 3. Dodatkowe trzy mniejsze etapy w tej fazie:**
 - *etap rozpoczęcia projektu,*
 - *etap definiowania projektu,*
 - *etap budowy zespołu projektowego.*

Kluczowe pytania do fazy definiowania

- A. Jakiego problemu dotyczy powołany projekt?
- B. Co jest celem tego projektu?
- C. Jakie założenia cząstkowe muszą zostać zrealizowane, aby osiągnąć cel zasadniczy?
- D. Jak wygląda sposób oceny projektu - czy odniósł on sukces?
- E. Czy istnieją prognozy, potencjalne ryzyka, przeszkody, które mogą wpłynąć na sukces projektu?

Faza planowania

- 1. Utworzenie planu projektu, analizy pracy oraz wstępnego harmonogramu.
- 2. Uwzględnienie etapów mniejszych:
 - określenie struktury projektu,
 - planowanie przebiegu projektu,
 - przygotowanie zasobów projektu,
 - organizacja oraz realizacja projektu.

Faza wykonania

- 1. Powierzenie działań wraz z uprawnieniami członkom zespołu.
- 2. Przygotowanie harmonogramu działań (data rozpoczęcia i zakończenia projektu).
- 3. Wdrożenie działań.

Kluczowe parametry w harmonogramie projektu:
zakres, jakość, czas, koszty, zasoby.

Faza zamykania

- Podsumowanie projektu.
- Dostarczenie rezultatów projektu.
- Przekazanie informacji dla kolejnych projektów - **wnioski na przyszłość**.
- Opracowanie sprawozdania formalnie zamykającego projekt.

Komponenty



Źródło: opracowanie własne.

Dokumentacja projektowa

Praca projektowa wymaga przygotowania odpowiedniej dokumentacji, ułatwiającej efektywną realizację zadania.

Rodzaje komunikacji w projekcie

1. Komunikacja **między zespołem projektowym a otoczeniem projektu.**
2. Komunikacja **wewnątrz zespołu projektowego.**

Komunikacja w projekcie

Zasadne jest, aby każdy projekt posiadał plan komunikacji.

Plany te mogą być wykonane na trzech następujących formularzach:

- macierz,
- akapit,
- formularz graficzny.

Wydajne zespoły projektowe (1)

- W zespole nie panuje klimat biurokratyczny, atmosfera jest rozluźniona.
- Cele i zadania zespołu są jasne i akceptowane przez wszystkich jego członków.
- Komunikacja przebiega spontanicznie, otwarcie i we wszystkich kierunkach.
- Grupa akceptuje różnice zdań.

Wydajne zespoły projektowe (2)

- Przy podejmowaniu zadania wydawane są polecenia **dotyczące podziału obowiązków**, które wszyscy akceptują.
- **Krytykę zgłasza się szczerze i otwarcie.**
- **Członkowie zespołu okazują uczucia**, o ile dotyczą one celów grupy oraz przyczyniają się do rozwiązania jej problemów.
- **Kierownik projektu *de facto* nie rządzi zespołem.**
- **Zespół jest samokrytyczny; swoją pracę śledzi z uwagą.**

Zalety pracy zespołowej (1)

- Pozwala na uzyskiwanie lepszych rezultatów niż praca jednostek .
- Stwarza warunki do wykorzystania indywidualnych umiejętności w interesie zespołu.
- Umacnia więzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.
- Prowadzi do osłabienia fluktuacji oraz obniża koszty z nią związane.
- Uwalnia kierownictwo jednostki od wykonywania zadań prostych, rutynowych.

Zalety pracy zespołowej (2)

- Umożliwia korzystny podział pracy, daje możliwość wzajemnej pomocy oraz grupowego rozwiązywania problemów.
- Ułatwia, przyspiesza, udrażnia przepływ informacji i proces komunikowania się, wymianę doświadczeń.
- Prowadzi do zacierania różnic wynikających z indywidualnych postaw.
- Uaktywnia proces wzajemnej kontroli i samokontroli.

Potencjalne wady pracy zespołowej

- Może prowadzić do konformizmu.
- Przyczynia się do pojawienia lidera – samozwańca.
- Zmusza do częściowej rezygnacji z własnych ambicji na rzecz norm i wartości funkcjonujących w zespole.
- Spowalnia pracę jednostki - zespół potrzebuje więcej czasu na podjęcie decyzji niż indywidualny pracownik.
- Grozi syndromem grupowego myślenia oraz próżnością społeczną.

Metody wspomagające pracę zespołów projektowych (1)

Diagram Ishikawy (znany także jako diagram ryby lub rybiej ości), używany jest do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych. Pomaga oddzielić przyczyny od skutków danej sytuacji i dostrzec złożoność problemu.

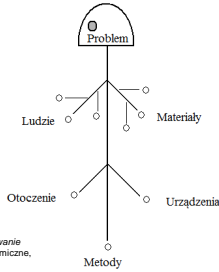
Analiza rozpoczyna się od dostrzeżenia i określenia skutku (np. braku satysfakcji klienta urzędu). Dalsze działanie prowadzi do identyfikacji wszystkich możliwych przyczyn, które go spowodowały.

Metody wspomagające pracę zespołów projektowych

Wśród przyczyn Ishikawa wymienił składowe, określane jako tzw. 5M:

- Manpower (ludzie),
- Methods (metody),
- Machinery (maszyny),
- Materials (materiały),
- Management (zarządzanie).

Diagram Ishikawy (2)



Źródło: Mike Robson, Grupowe rozwiązywanie problemów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Ishikawa w praktyce (1)

Zastosowanie:

- określenie wszelkich istotnych związków zachodzących pomiędzy różnymi przyczynami oraz odkrycie źródła nieprawidłowego przebiegu procesu.
- analiza wyników danego kierunku postępowania,
- rozpoznanie i klasyfikacja wszelkich przyczyn danego zagadnienia oraz przyczyny niedoskonałości procesu,
- w pracy zespołowej.

Ishikawa w praktyce (2)

Zalety:

- graficzna analiza problemu jest uporządkowanym przekazem informacji,
- kładzie nacisk na hierarchię danych,
- ułatwia systematyzację możliwych przyczyn wystąpienia niepowodzenia,
- umożliwia swobodne wprowadzenie nowych propozycji
- stanowi podstawę do dalszych działań i zbierania danych.

Ishikawa w praktyce (3)

Wady:

- trudność klasyfikacji poszczególnych przyczyn do właściwych grup lub podgrup,
- nieprzejrzystość przy analizie złożonych problemów.

Diagram Why-why (1)

Cechy diagramu:

- przyjmuje schemat drzewa.
- charakteryzuje się prostotą,
- stanowi prosty sposób ustalenia przyczyn i rozwiązań problemów.

Diagram Why-why (2)

Etapy tworzenia diagramu:

- określenie problemu do rozwiązania,
- postawienie pytania „dlaczego?” oraz ustalenie możliwych odpowiedzi, które zapisujemy na diagramie,
- na każdym z etapów poszukiwania odpowiedzi następuje zadawanie pytania „dlaczego?” i poszukiwanie możliwych odpowiedzi,
- po określeniu wszystkich możliwych pytań i odpowiedzi należy ustalić, które z wymienionych kwestii są zdublowane, a także wskazać kwestię o kluczowym znaczeniu dla problemu.

Wieloatrybutowa teoria użyteczności

Analiza użyteczności jest narzędziem ułatwiającym podejmowanie decyzji.

Jej główne założenie polega na dokonywaniu wyborów w odniesieniu tylko do dwóch parametrów:

- subiektywnej wartości albo użyteczności wyników zastosowania danej opcji,
- oczekiwanego prawdopodobieństwa wystąpienia tych wyników.

Ryzyko w projektach

Ryzykiem jest każde potencjalne wydarzenie, które może:

- spowodować opóźnienie projektu,
- zwiększyć jego koszty,
- wpłynąć niekorzystnie na projekt.

Ryzyko w projektach

Etapy w ocenie ryzyka:

- | | |
|--------------------------------|---|
| - określenie czynników ryzyka, | - sporządzenie listy rodzajów ryzyka, |
| - wykonanie macierzy oceny, | - ocena pod względem prawdopodobieństwa i efektu jaki może wywołać, |
| - ustalenie wagi oceny, | - przygotowanie planu alternatywnego. |
| - ocena projektu, | |

Budżet kosztów projektu i analiza odchyleń (1)

Budżet kosztów projektu może być sporządzony w uniwersalnym podziale kosztów składających się z czterech pozycji:

- Bezpośrednich kosztów pracy – koszty poniesione na wynagrodzenia dla pracowników zaangażowanych w projekt.
- Kosztów ogólnych – koszty materiałów biurowych, opłaty, media.
- Dodatkowych wynagrodzeń – kwoty poza wynagrodzeniem regulaminowym, np. nagrody.
- Kosztów dodatkowych – koszty zakupu sprzętu, materiałów, konsultanci itp.

Budżet kosztów projektu i analiza odchyleń (2)

Ważne pojęcia:

- Budżet wyjściowy – wysokość środków finansowych przeznaczona na projekt.
- Budżet uaktualniony.
- Rzeczywisty koszt projektu.

Niezbędne analizy:

- Odchyleń harmonogramu.
- Odchyleń kosztów.

Zarządzanie zmianą w organizacji

Wprowadzenie

Współczesne życie wymaga elastyczności i adaptacyjności, podwyższonej zdolności do dokonywania przemian zarówno samego siebie, jak i organizacji, w których funkcjonujemy.

Światowe wstrząsy ekonomiczne i zmiany społeczno-polityczne wymuszają zmiany w organizacjach.

Kierowanie takimi zmianami stało się dziś kluczowym elementem doskonalenia jakości usług.

Ludzie potrzebują czasu, żeby przywyknąć do zmian.

Świat ciągle się rozwija. Jeden z paradoksów sukcesu polega na tym, że rzeczy i sposoby, które wynoszą człowieka na obecnie zajmowane stanowisko rzadko są tymi, które go tam utrzymają.

Rodzaje zmian

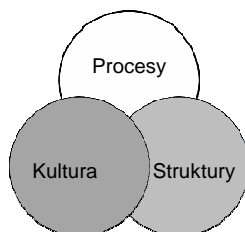
ZMIANA ORGANIZACYJNA

Przekształcenie polityki organizacyjnej, struktur, postaw, wartości oraz kultury w celu zwiększenia efektywności organizacji.

ZMIANA KOMPLEKSOWA (TRANSFORMACJA)

Zmiana, która zmusza członków organizacji do przyjęcia nowych zachowań, pozyskania nowych umiejętności oraz kompetencji, dokonania zmian wcześniej przyjętych ról.

Zarządzanie zmianą

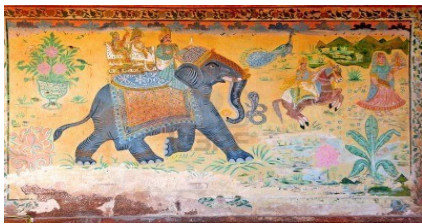


Rys. 1 Uproszczony schemat obszarów zmiany.
Źródło: opracowanie własne.

Rodzaje zmian:

- Zmiany regresywne – powrót do stanu wcześniejszego.
- Zmiany o charakterze rozwojowym.
- Zmiany adaptacyjne – przystosowanie do zmieniających się warunków otoczenia.
- Zmiany innowacyjne – polegające na jakościowej transformacji.

Wpływ na zmianę



Bariery zmian

Rodzaje barier:

- kompetencji,
- zgodności poglądów,
- finansowa,
- czasowa,
- hierarchiczna,
- indywidualnych i grupowych interesów,
- zwodniczych nowości,
- nadmiaru zmian,
- elastyczności,
- komunikacji,
- zaufania,
- fałszywych ambicji,
- nadmiaru wiedzy i doświadczenie.

Źródła oporów w procesie zmiany

- Burzenie konformistycznych układów.
- Zakwestionowanie dotychczasowej wiedzy i doświadczenia.
- Dominacja walki o wpływy oraz postaw rywalizacji.
- Wzrost liczby konfliktów.
- Nasilenie poczucia zagrożenia.

Źródła oporów w procesie zmiany

- Podniesienie nastrojów niepokoju i napięcia.
- Deprywacja potrzeb pracowniczych.
- Ograniczenie wpływu na kierunek i przebieg procesu zmian.
- Przeciążenia obowiązkami zawodowymi.
- Nadmiar nowych informacji.
- Dewaluacja tradycyjnych norm i wartości.

Kategorie zagrożonych potrzeb

- 1. Biologiczne (wrodzone lub częściowo wrodzone):** odpoczynku, unikania bólu, bezpieczeństwa, badania i poszukiwania stymulacji.
- 2. Społeczne (wyuczone):** pochwały, osiągnięć, dominowania/podporządkowania, nabywania, przynależności, pomocy.
- 3. Rozwojowe.**

Metody pokonywania oporów (3)

5. Manipulacja i kooptacja:

Manipulacja oznacza różne metody wywierania wpływu, np. ukrywanie niepożądanych informacji lub wywoływanie fałszywych poglądów. Kooptacja to połączenie manipulacji z angażowaniem pracowników w proces zmian. Jej celem jest przekupienie przywódców grupy stawiającej opór, przyznaniem im głównych ról w podejmowaniu decyzji. Obie metody są tanie i łatwe w zastosowaniu, w dłuższej perspektywie **nieskuteczne**, gdy ludzie uświadomią sobie, że zostali oszukani.

6. Przymus:

Zastosowanie siły we wprowadzaniu zmiany. Prosta i tania metoda, ale **nieskuteczna** na dłuższą metę z uwagi na brak zaangażowania pracowników.

Zarządzanie zmianą

Zarządzanie zmianą wymaga: wskazywania **kierunku zmian**, **przywództwa** w realizacji, **wsparcia** ze strony organizacji dla realizacji zmian oraz **odpowiedzialości** za wdrożenie zmian.



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie zmianą (1)

KIERUNEK ZMIAN

Planowanie wdrożenia i zarządzanie:

- plan wdrożenia,
- organizacja projektu,
- proaktywne zarządzanie ryzykiem,
- koordynacja projektu z innymi inicjatywami.

WSPARCIE

Zmiany organizacyjne i szkolenia:

- szkolenia i wsparcie,
- zmiany organizacyjne,
- wdrożenie.

Zarządzanie zmianą (2)

PRZYWÓDZTWO

Zarządzanie projektami i dostarczanie wyników zmian:

- wspólne cele,
- zarządzanie zespołem projektowym,
- monitorowanie realizacji.

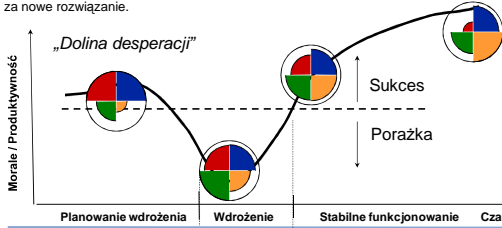
ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Asymilacja zmian:

- komunikacja wewnętrzna,
- wsparcie rezultatów przez kierownictwo jednostki.

Zarządzanie zmianą

Nieodzownym elementem zmian są trudności związane z dodatkowym zaangażowaniem, nowymi wymaganiami, a w konsekwencji spadkiem efektywności pracy. Proaktywne zarządzanie zmianą pozwala przez to przejść. Wyzwaniem jest budowanie odpowiedzialności za nowe rozwiązanie.



Fazy adaptacji do zmian

Wyróżnia się następujące fazy adaptacji:

- bezruch,
- minimalizacja,
- depresja,
- **akceptacja rzeczywistości,**
- sprawdzanie,
- poszukiwanie znaczenia,
- internalizacja.

Fazy adaptacji do zmiany – bezruch

Zastygnięcie – ma zazwyczaj charakter poznawczy. Występuje gdy zmiana jest szybka i dramatyczna.

Długość fazy uzależniona jest od wielkości zmiany i dostrzeganej przez jednostkę możliwości poradzenia sobie z nią.

To faza bierna, cechuje ją unikanie jakiegokolwiek aktywności. Może pojawić się jednak aktywność redukująca niepokój.

Początek zmian

Sceptycyzm:

- Nie uda się.
- Tak dobrze u nas było.
- Po co to zmieniać?
- Czy ktoś naprawdę wie co i jak?
- A może to tylko zabawa....

Poczekamy, zobaczymy

Kolejny krok to rezerwa:

- Czy to ważniejsze od wykonywania bieżących zadań?
- A tak dobrze panowałem nad swoimi zadaniami.
- Robić, nie robić? - oto jest pytanie.....

Fazy adaptacji do zmian – minimalizacja

- jest fazą aktywną,
- podczas uświadamiania sobie faktu, że następuje zmiana – jednostka minimalizuje jej ważność,
- może zaprzeczać, że zmiana następuje; może akcentować, że nie jest konieczna,
- minimalne działania w celu poradzenia sobie ze zmianą,

Fazy adaptacji do zmian – minimalizacja

- dane z doświadczeń są przetwarzane i stopniowo transformowane w świadomej pamięci,
- ta faza może przejawiać tendencję do znacznego utrzymywania się w czasie, ponieważ stanowi bardzo dobre uzasadnienie – „przecież nie można zarzucić mi że nic nie robię, ale szybciej nie mogę”,
- z uwagi na zagrożenie poczucia bezpieczeństwa – silna tendencja do obrony swojego nawykowego spojrzenia na świat.

Z tą pracą to przesada

Napięcie wzrasta:

- Nikt nie powiedział, że będzie trzeba aż tyle pracować!
- Czemu to służy!
- Ciągłe o coś pytają!
- Chociaż chwilę odpocznę.....

Depresja

Wszystko co nie jest akceptowane jest postrzegane negatywnie:

- Na nic nie mam ochoty.
- Nic nie wychodzi.
- Nie dam rady.
- I nawet do szkoły miałem „pod górkę”!
- I pogoda też do niczego....

Fazy adaptacji do zmian – depresja

Depresja to najbardziej stresująca i trudna faza.

Objawia się:

- niechęcią do działania,
- brakiem motywacji,
- negatywnym nastrojem,
- trudnością w koncentracji uwagi.

Fazy adaptacji do zmian – depresja

Funkcjonowanie pamięci pod wpływem depresji jest ograniczone do przypominania sobie zdarzeń zgodnych z naszym stanem.

Zniekształcenia w myśleniu mają dwie charakterystyczne cechy: **personalizację** – koncentracja na sobie, która może prowadzić do negatywnej autoewaluacji; **negatywizm** – wszystko, co nie jest pożądane jest postrzegane negatywnie.

Fazy adaptacji do zmian - sprawdzanie

Faza sprawdzona charakteryzuje się tym, że chociaż jednostka musi porzucić starą rzeczywistość, często nie ma wizji w jakim kierunku podążać, dlatego sprawdza możliwości:

- próbowanie nowych zachowań,
- wyobrażanie jak można się zachować,
- wzrost energii i motywacji,
- skłonność do tworzenia i sprawdzania nowych możliwości.

Towarzyszy temu duża niecierpliwość.

Może sprawdzić?

Sprawdzanie i próba zrozumienia:

- Może jednak coś wyjdzie?
- Przecież się staram!
- Może spróbować?
- Może i dla siebie coś wygram....

Fazy adaptacji do zmian – poszukiwanie znaczenia

Do eksperymentowania dołączona zostaje refleksja dotycząca zachodzącej zmiany.

Poszukiwanie znaczenia często koncentruje się na nieprzewidywanych, ale pozytywnych zdarzeniach, które uzasadniają zmianę.

Pracownicy zaczynają dostrzegać znaczenie zmian dla siebie, np.: w sensie zwiększenia własnych kompetencji czy stania się efektywniejszym.

Już po wszystkim

Internalizacja:

- Mówiłem, że to nie jest głupie.
- Czego się nauczyłem.
- Nawet lepiej pracuję.
- Teraz już mogę spać spokojnie....

Fazy adaptacji do zmian – internalizacja

Nowe myśli i doświadczenia zostają ustabilizowane i włączone w proces doświadczenia jednostki.

Ludzie dobrze rozumieją rzeczywistość „po” zmianie. Wzrasta motywacja i zaangażowanie w pracę.

Przebieg procesu kierowania dużą zmianą w organizacji

- Uznanie potrzeby przeprowadzenia zmian.
- Określenie i optymalizacja celów, jakim ma służyć zmiana.
- Opracowanie wariantów (scenariuszy) przeprowadzenia zmiany.
- Ocena, optymalizacja i wybór wariantu realizacyjnego zmiany.
- Operacjonalizacja zmiany (plany i harmonogramy, budżety, itd.).
- Przygotowanie ludzi do zmian, zmniejszenie lęków i oporów.
- Wdrażanie zmiany, monitoring, modyfikacja, kontynuacja.

Zadania stawiane kierownikom jednostek w procesie zmian

- Komunikowanie wizji zmian.
- Zdobywanie zaangażowania.
- Przewidywanie oporu i zapobieganie jego skutkom.
- Sporządzanie planu zmian.
- Monitorowanie zmian.
- Umacnianie zmian.

Lider zmiany

To rola najczęściej przypisywana kierownikom danej jednostki organizacyjnej. Osoba, która ją przyjmuje powinna charakteryzować się:

- wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i tworzących ją ludzi,
- wysokim poziomem motywacji,
- siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych,
- chęcią i umiejętnością angażowania innych oraz pozyskiwania ich aktywnego udziału,
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i kompetencjami ludzi.

Typy agenta zmiany (1)

Havelock i Havelock proponują następującą klasyfikację:

- **Katalizator** – to osoba, która dostrzega potrzebę zmiany i próbuje nakłonić do niej nakłonić. Jest niezadowolony z istniejących warunków i zaczyna narzekać na *status quo*.
- **Dawca rozwiązania** – ma jasne koncepcje dotyczące tego, co trzeba zrobić; proponuje rozwiązania do zastosowania. Podejście to przypomina raczej konsultanta-eksperta.

Typy agenta zmiany (2)

- **Znawca procesu** – pomaga ludziom dostosować się i radzić sobie z procesem zmiany, jeśli już zapadnie decyzja dotycząca kierunku działań.
- **Kolekcjoner zasobów** – gromadzi razem ludzi, posiadających niezbędne umiejętności do radzenia sobie z problemem i pomaga organizacji najlepiej wykorzystać możliwe zasoby.

Klasyfikacja pracowników w reakcji na zmianę Rogersa i Shoemakera

- **Innowatorzy** – to osoby, które bardzo szybko dostosowują się do zmiany. Gotowi są do formułowania nowych pomysłów oraz do podejmowania ryzyka. Do tej kategorii można zaliczyć ludzi, którzy zawsze szybko zdobywają najnowsze gadżety lub wypróbują najnowsze osiągnięcia techniczne.
- **Wcześni adaptatorzy** – bardziej ostrożni niż innowatorzy, ale nadal gotowi do zainteresowania się nowymi pomysłami. Są bardziej nastawieni na ocenę i nie akceptują nowych pomysłów jedynie z powodu ich nowości. Cechuje ich silna relacja ze swoją społecznością (lub organizacją). Nie są postrzegani w ekstremalnych kategoriach.
- **Tworzący wczesną większość** – dołączą do innowacji wtedy, kiedy zaczyna ona być akceptowana. Potrafią względnie szybko się dostosować, ale wstrzymują się z popieraniem innowacji, dopóki nie zobaczą ich skuteczności. Wyraźnie gotowi do zmiany, jeśli tylko zostaną przekonani o jej wartości.

Klasyfikacja Rogersa i Shoemakera

- **Tworzący późną większość** – grupa znacznie bardziej sceptyczna. Osoby tu zaliczane muszą być całkiem pewne wartości zmiany, zanim się do niej dostosują. Będą przyglądać się przebiegowi wypadków. Dopiero gdy inni dostosują się do nowych pomysłów lub procedur – dołączą do nich. Muszą dostrzec, że zmiana jest efektywna.
- **Maruderzy** – grupa traktuje innowacje podejrzliwie, jest najmniej skłonna do zmian. Może także nigdy nie przekonać się do żadnej innowacji. Taką postawę należy podsumować wypowiedzią: „Jeśli dotychczasowe rozwiązanie było wystarczająco dobre dla mojego ojca, jest wystarczająco dobre i dla mnie”.

Preferencje komunikacyjne

Model Insight – powstał w oparciu o prace Carla Gustava Junga. Model ten daje wiedzę o indywidualnych stylach pracy i komunikacji.

Wykorzystanie tego modelu pozwala na:

- rozpoznanie swojego preferowanego stylu, jego mocnych i słabych stron,
- rozpoznanie stylów innych współpracowników,
- uczenie się komunikowania z innymi stylami w sposób obrazowy i użyteczny, bez oceniania,
- uczenie się budowania współpracy poprzez zrozumienie inności,
- dokonywanie wyborów ze świadomością własnych mocnych i słabych stron.

Analiza pola sił (1)

- Metoda doskonalenia jakości, ułatwiająca ocenę zaistniałego problemu, bardzo przydatna w trakcie wprowadzania zmian.
- Można ją wykorzystać, gdy zidentyfikowaliśmy już dany problem i musimy wybrać najlepsze rozwiązanie.
- Pozwala przeprowadzić pewnego rodzaju symulację następstw podjęcia określonych działań oraz pomaga rozważyć wiele alternatywnych rozwiązań w sposób przemyślany i systematyczny.

Analiza pola sił (2)

- W analizie pola sił konfrontuje się przeciwstawne siły: sprzyjające i ograniczające osiągnięcie zamierzonego celu. Można bowiem przyjąć, że nawet najbardziej statyczny układ jest efektem określonego stanu równowagi czynników sprzyjających i przeszkadzających.
- W celu wykorzystania analizy pola sił, należy spojrzeć na dany problem jak na układ dwóch grup sił. Jeśli dążymy do zmiany obecnego stanu rzeczy, musimy naruszyć istniejącą równowagę. Najpierw należy jednak określić siły pobudzające i hamujące, a następnie zdecydować, które należy zmienić.

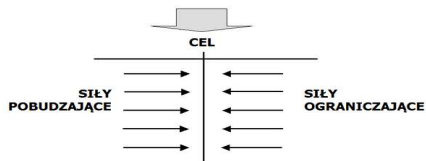
Analiza pola sił (3)

Analiza pola sił obejmuje etapy:

- Usytuowanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
- Wpisanie sytuacji docelowej poniżej.
- Określenie sił pobudzających i wprowadzenie ich do diagramu.
- Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
- Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników dla osiągnięcia zamierzonego celu:
 - ustalamy trzy podstawowe czynniki pobudzające,
 - wskazujemy trzy podstawowe czynniki hamujące,
 - określamy działania, mogące wzmocnić czynniki sprzyjające,
 - precyzujemy działania mogące osłabić czynniki hamujące.
- Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania:
 - Jeśli TAK – przygotowujemy plan działania (kto? co? czym? kiedy? gdzie?)
 - Jeśli NIE – szukamy innego rozwiązania.

Diagram analizy pola sił

- Pozwala dostrzec szerokie uwarunkowania zmian.
- Ukazuje przeszkody.
- Pozwala przewidzieć czynniki, które należy uwzględnić.
- Może wskazać pomocne środki do rozwiązania problemu.



Kapitał ludzki

Kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródła przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tego kapitału.

W procesie zmian jest on narażony na straty dlatego wskazane jest jego monitorowanie za pomocą wybranych wskaźników.

Cechy odróżniające kapitał ludzki od innych kapitałów

- Jakościowy charakter.
- Trudny do ewidencji i pomiaru.
- Kształtowany jest powoli siłami własnymi jednostki i organizacji.
- Nie może być przedmiotem obrotu towarowego.
- Nie może zmieniać właściciela.
- Jest unikalny, trudny do naśladowania.

Szczególną cechą kapitału ludzkiego jest wrodzona siła do generowania wartości. Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może dodawać wartość do siebie i przez siebie. (J.Fitz-Enz)

Przykładowe mierniki kapitału ludzkiego

Obszar	Cele	Przykładowe mierniki
Kapitał ludzki	Satysfakcja pracowników	Zaangażowanie w proces podejmowania decyzji. Ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie.
	Wydajność	Wzrost ilości zaewidencjonowanych decyzji w przeliczeniu na etaty. Skrócenie czasu wydania decyzji.

Interesariusze to:

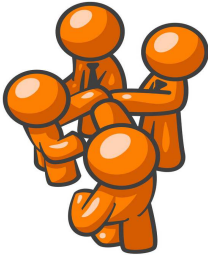
- Grupy i jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania organizacji.
- Osoby lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu projektu i wdrażaniu zmiany (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia.
- Do interesariuszy wewnętrznych zalicza się osoby, wobec których odpowiedzialność za wykonanie projektu ponosi kierownik projektu.
- Interesariusze zewnętrzni to ci, którzy wywierają wpływ, działając w otoczeniu organizacji.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Podział interesariuszy:

- WENĘTRZNI
- ZEWĘTRZNI



KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

94

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Wskaźniki efektywności

- Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki:
ROI
- Wskaźnik korzyści do kosztów:
BCR

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

95

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Komunikowanie zmian w organizacji

- umożliwia pracownikom poznanie wizji zmian,
- informuje o przebiegu procesu zmian,
- uzasadnia zmiany, pozwala właściwie nimi kierować,
- ułatwia ewolucję pracowników, wskazując różne możliwości,
- pomaga szybciej rozwiązywać napotkane trudności,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany,
- zaspokajają zainteresowanie części otoczenia przedsiębiorstwa na temat uzasadnienia i wyników zmian.

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

96

Cechy języka komunikacji zmian:

- jasny,
- zwięzły,
- konkretny,
- prosty,
- pozytywny.

Co może stać się ważnym problemem?

- Informacja w instytucji zawsze konkuruje z informacjami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych, np.: mediów, klientów, znajomych.
- Konkurencja między źródłami informacji to konkurencja o wiarygodność.
- Sytuacja niepewności w procesie zmiany sprawia, że subiektywnie odczuwana jakość informacji liczy się o wiele bardziej niż źródło jej pochodzenia.
- Postawy są kształtowane przez źródło cieszące się wiarygodnością.
- Brak otwartej komunikacji sprzyja kształtowaniu opinii przez pogłoski.
- Pracownicy, którzy nie otrzymują pełnej informacji nie są w stanie myśleć całościowo oraz podejmować samodzielnie decyzji.
- Skalkulowane ryzyko w zmianie musi być zrozumiałe i odróżniane od bezradności i działania po omacku.

Dziękuję za uwagę!

Prezentację przygotowano na podstawie literatury zamieszczonej w skrypcie.



Skrypt

„Profesjonalizacja zasad zarządzania administracją”

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	4
I. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI (zawiera materiał dodatkowy).....	5
1. ROLA KIEROWNIKA W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM	5
A. TYPY UMIEJĘTNOŚCI ISTOTNE DLA KIEROWNIKA	6
2. ROLA KIEROWNIKA JEDNOSTKI WOBEC REALIZOWANEGO PROJEKTU.....	8
3. PROCESY I KOMPONENTY (zawiera materiał dodatkowy)	10
A. METODY I PROCESY PRZY ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI	10
4. FAZY ZARZĄDZANIA PROJEKTOWEGO	15
A. DEFINIOWANIE PROJEKTU I CELU	16
B. PLANOWANIE PROJEKTU.....	16
C. WYKONANIE PLANU	16
D. ZAMYKANIE PROJEKTU.....	16
5. DZIAŁANIA I NAKŁADY W POSZCZEGÓLNYCH FAZACH PROJEKTU	16
6. ROLE I INTERESARIUSZE W PROJEKCIE (zawiera materiał dodatkowy).....	17
7. RODZAJE KOMUNIKACJI W PROJEKCIE	18
8. PRZYGOTOWANIE PLANU KOMUNIKACJI W ZESPOLE PROJEKTOWYM	20
II. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W ORGANIZACJI	21
1. ZMIANY W ORGANIZACJI – WPROWADZENIE (zawiera materiał dodatkowy) ..	21
2. OPÓR WOBEC ZMIAN I JEGO PRZYCZYNY (zawiera materiał dodatkowy)	23
3. METODY POKONYWANIA OPORÓW WOBEC ZMIAN	25
4. PRZEBIEG PROCESU ZMIAN	26
5. FAZY PROCESU ZMIANY.....	27
6. ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE A SYTUACJA ZMIANY	29
7. WYMAGANIA STAWIANE PRACOWNIKOM ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJI. 29	
8. ROLA KIEROWNIKA JEDNOSTKI WE WPROWADZANIU ZMIANY (zawiera materiał dodatkowy)	30
9. RODZAJE ZMIAN.....	32
10. PROJEKTOWE WPROWADZENIE ZMIANY (zawiera materiał dodatkowy)	33
11. WPŁYW WPROWADZANIA ZMIANY W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH ...	35
12. KOMUNIKACJA W TRAKCIE WPROWADZANIA KAŻDEGO ETAPU ZMIANY (zawiera materiał dodatkowy)	37
13. RODZAJE RYZYKA PRZY WPROWADZANIU ZMIANY NA KAŻDYM JEJ ETAPIE (zawiera materiał dodatkowy)	38

14. POMIAR EFEKTYWNOŚCI I ELEMENTY CONTROLLINGU W PROJEKTACH (zawiera materiał dodatkowy)	39
15. METODY WSPOMAGAJĄCE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI I ZMIANĄ (zawiera materiał dodatkowy)	45
BIBLIOGRAFIA	51
ZAŁĄCZNIK NR 1. PRZYKŁADY DOKUMENTACJI PROJEKTOWEJ.....	52

WSTĘP

Za każdym razem, kiedy w literaturze mowa jest o zarządzaniu administracją i zasadach, które mu towarzyszą, nie można pominąć aspektów określanych jako behawioralne. Aspekty te odnoszą się zarówno do kadry zarządzającej, jak i podległych jej pracowników urzędów. Zwracanie uwagi na aspekty behawioralne jest wynikiem między innymi przechodzenia urzędów z fazy normatywnej (faza rozwoju jakości usług, która odnosi się do opracowywania szczegółowych procedur jakości) do fazy efektywnej (faza rozwoju jakości usług, która odnosi się do badania skuteczności i efektywności systemu jakości). Przejście do fazy efektywnej wiąże się ze wzrostem dbałości o kulturę i etykę w urzędach, a także z zabieganiem o zwiększenie zaangażowania obywateli w pracę urzędu. Dodatkowo, związane jest to z doskonaleniem procesów zarządzania oraz stosowaniem podejścia procesowego, dzięki któremu następuje poprawa jakości świadczonych przez urząd usług. Umiejętności dotyczące zasad zarządzania projektowego, wraz z rozumieniem i optymalnym wprowadzaniem zmiany, to kompetencje, które obecnie w znaczący sposób wpływają na działania podejmowane na rzecz efektywnego zarządzania w urzędach. W związku z rosnącym zapotrzebowaniem, obejmującym dążenie urzędu do osiągania zadowolenia i satysfakcji klienta z jakości obsługi, urzędy muszą stale doskonalić procesy zarządzania, poprzez wprowadzanie nowoczesnych komponentów oraz zasad porządkujących. Jak słusznie zauważył Paweł Prokop¹, administracja – dzięki swemu profesjonalizmowi – może mieć wpływ na wzrost zaufania obywateli. Jest to możliwe dzięki odchodzeniu od koncepcji „załatwiania spraw” a kierowaniu się w stronę koncepcji rozwiązywania problemów.

¹ P. Prokop, *Znaczenie jakości dla profesjonalnego zarządzania administracją publiczną*, pod red. A. Dębickiej, M. Dmochowskiego, B. Kudryckiej, *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004.

I. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Złożoność otoczenia gospodarczego przekłada się na stopień skomplikowania zadań, przed którymi – w dzisiejszych czasach – staje każda organizacja. Osoby zarządzające w takich warunkach zmuszone są do korzystania z nowych narzędzi, aby efektywnie alokować zasoby i wykorzystywać tkwiący w ludziach potencjał do rozwiązywania złożonych problemów wewnątrz i zewnątrzorganizacyjnych. Do narzędzi, które służą temu celowi, należy metoda projektowa, którą od kilku lat skutecznie wykorzystuje się w polskich organizacjach. Pomimo, że nadal trwają badania nad stosowaniem wspomnianej metody, analiza zrealizowanych z sukcesem projektów, przyczynia się do wzrostu jakości proponowanych organizacjom rozwiązań.

Nad projektem pracuje zawsze zespół tymczasowy, powoływany na czas realizacji przedsięwzięcia i odwoływany po jego zakończeniu. Każdy projekt jest odrębnym procesem, posiadającym swój wyjątkowy charakter, posiadającym dobrze sformułowany cel oraz niezbędne zasoby do jego realizacji. Jednakże nawet najlepiej przygotowane rozwiązanie może nie dać oczekiwanych rezultatów, jeśli nie zostanie w odpowiedni sposób wdrożone.

Pojęcie „projekt” można definiować na wiele sposobów. Na potrzeby niniejszego materiału przyjęto za właściwą definicję Marcina Klinowskiego, według której „projekt jest zbiorem zaplanowanych, powiązanych ze sobą działań, zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu, ograniczonym zasobowo i czasowo, niepowtarzalnym, tymczasowym procesem²”. Natomiast zarządzanie projektami według Yen Yee Chong, Evelyn May Brown polega na planowaniu działania i kierowaniu projektem, aby zapewnić mu możliwie największe szanse na odniesienie sukcesu³. Richard Jones zwraca natomiast uwagę na możliwości i morale zespołu projektowego, które są kluczowe przy zarządzaniu projektami⁴.

1. ROLA KIEROWNIKA W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM

Kierownik to kluczowa postać w projekcie. Obecnie wskazuje się na kompetentnych kierowników, którzy będą nie tylko prowadzić projekty, lecz także profesjonalnie

² Marcin Klinowski, *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

³ Yen Yee Chong, Evelyn May Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

⁴ Richard Jones, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2009.

kierować ich realizacją. Można wymienić trzy działania powiązane z realizacją projektu. Są to:

1. wprowadzanie zmian organizacyjnych oraz nowych produktów,
2. wprowadzanie zmian psychologicznych (transformacyjnych),
3. wdrażanie strategicznych projektów rozwojowych zgodnie z zaplanowanym czasem, określonym budżetem i wymaganiami jakościowymi.

Punkt 3 będzie rozwinięty w części dotyczącej *Zarządzania projektami*, punkty 1 i 2 zostaną natomiast szczegółowo omówione w części *Zarządzanie zmianą w organizacji*.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Seweryna Spałka, dotyczących analizy czynników procesu po praktycznych doświadczeniach w zarządzaniu projektami, wskazują na sześć głównych aspektów, które wpływają na powodzenie projektu, są to:

- ustanowienie kierownika projektu w 93% ma wpływ na sukces projektu,
- kompetencje kierownika projektu w 88% mają wpływ na sukces projektu,
- wysoki autorytet kierownika projektu w 85% ma wpływ na sukces projektu,
- jasno zdefiniowany cel projektu w 90% ma wpływ na sukces projektu,
- ustanowienie zespołu projektowego w 86% ma wpływ na sukces projektu,
- poparcie kierownictwa instytucji dla projektu w 84% ma wpływ na sukces projektu.⁵

Z procentowych wyników wyłania się obraz nadrzędnej roli kierownika w projekcie. Spośród sześciu czynników aż trzy – zdefiniowane jako najważniejsze – dotyczą osoby zarządzającej projektem. Warto zauważyć, że rola kierownika rozpoczyna się w chwili jego ustanowienia, aby następnie opierać się na jego kompetencjach i autorytecie. W organizacjach biznesowych, poza kwestią obserwowanych kompetencji, dokonuje się oceny kompetencji projektowych potencjalnych kierowników. Wymaga to jednak odpowiednich certyfikacji oraz wysokich nakładów finansowych.

A. TYPY UMIEJĘTNOŚCI ISTOTNE DLA KIEROWNIKA

Wyróżniamy cztery typy umiejętności, które są ważne dla kierownika projektu. Zostały one przedstawione na rysunku 1.

⁵ Seweryn Spałek, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

Rysunek 1. Typy umiejętności.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gary R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.

Umiejętności zarządzania

W skład umiejętności zarządzania wchodzi wszystkie kompetencje, które obejmują procesy zarządzania. Znajdzie się tu nie tylko wiedza kierownika, lecz także jego doświadczenie w poszczególnych procesach. Jest to ważne, gdyż osoba, która będzie doskonale kontrolowała działania wykonywane przez zespół projektowy, bez doświadczenia w planowaniu czy też motywowaniu, napotka trudności w zarządzaniu projektem.

Umiejętności interpersonalne

Uznawane są za niewymierne i trudne do precyzyjnego pomiaru. Należą do grupy kompetencji miękkich, psychospołecznych. Są to sprawności behawioralne, takie jak „analiza problemu, perswazyjność, myślenie strategiczne, praca w grupie, argumentacja, zdolność szybkiego uczenia się”⁶.

W modelu kompetencji IPMA ICB v.3.0, w części dotyczącej kompetencji behawioralnych, wymienia się umiejętności takie jak: przywództwo, zaangażowanie, samokontrola, asertywność, relaksacja, otwartość, kreatywność, zorientowanie na wyniki, wydajność, konsultowanie, negocjacje, konflikt i kryzys, rzetelność, wartości i etyka.

⁶ Rekrutacja, <http://t4cl.com/Szkolenia,umiejtnosci,zarzadcze,9816.html>.

Umiejętności osobiste

W skład umiejętności osobistych wchodzi cechy osobowości pracownika. Szczególnie pożądane są: charyzma, wiarygodność danej osoby i jej sprawczość. Umiejętności osobiste – połączone z umiejętnościami interpersonalnymi – mogą być czynnikiem decydującym o wyborze danej osoby na kierownika. Uznaje się bowiem, że osoba z takim zapleczem, może nauczyć się wszystkich twardych aspektów zarządzania projektami, bo ma do tego solidny fundament kompetencyjny.

Umiejętności związane z technologiami

W tej grupie znajdują się wszystkie umiejętności obejmujące technologiczną stronę zarządzania projektami: wspierające programy i narzędzia informatyczne, dokumentacja i procesy w danej metodologii projektowej.

PODSUMOWANIE

Kierownik projektu odpowiada za realizację projektu zgodnie z założonymi celami, zakresem, w założonym czasie i przy określonym budżecie projektu. W przypadku projektów realizowanych we współpracy z podwykonawcami lub zewnętrznymi dostawcami usług, odpowiada za realizację postanowień umów z nimi zawartych, dotyczących zakresu projektu. **Rolą kierownika projektu jest:**

1. Opracowanie karty projektu, harmonogramu, budżetu.
2. Kompletacja zespołu projektowego (przy konsultacji z kierownikiem jednostki).
3. Bieżące kierowanie pracami projektowymi.
4. Dbanie o jakość dokumentacji projektowej.
5. Zarządzanie komunikacją i relacjami w zespole projektowym.
6. Współpraca z podwykonawcami i zewnętrznymi dostawcami usług.
7. Realizacja projektu zgodnie z założeniami i dostarczenie wymaganych produktów projektu.
8. Raportowanie postępu prac kierownikami jednostki.

2. ROLA KIEROWNIKA JEDNOSTKI WOBEC REALIZOWANEGO PROJEKTU

Znaczna część uwagi badaczy skupia się na kompetencjach kierownika projektu. Należy jednak pamiętać, że projekt nie jest bytem niezależnym od organizacji, w której jest realizowany. Warto zatem pochylić się nad znaczeniem osób, które

kierują jednostką, w której realizowanych jest, często równolegle, wiele projektów.

Kierownik jednostki nadzoruje realizowanie wszystkich projektów w jednostce. Jego zadaniem jest przede wszystkim wspieranie procesu zarządzania projektami od strony organizacyjnej, zarówno na poziomie pojedynczych projektów, jak i w zakresie całego portfela projektów realizowanych w jednostce. Pełni on także funkcję kontrolera jakości realizacji projektu, od fazy jego planowania do zamknięcia. Do jego obowiązków należy również: zapewnienie właściwej komunikacji celów i zakresu projektu oraz pozyskanie wsparcia dla projektu w ramach organizacji, a nawet poza nią, jeśli tego wymaga realizacja projektu.

Rolą kierownika jednostki może być zatem:

1. Uruchamianie projektów oraz ich wstrzymywanie.
2. Koordynacja portfela projektów w jednostce w celu:
 - optymalizacji kosztów prowadzonych projektów,
 - zapewnienia synergii pomiędzy projektami,
 - optymalizacji zaangażowania pracowników, w projekty i działalność bieżącą.
3. Ocena jakości projektów i zgodności z obowiązującymi procedurami.
4. Zatwierdzanie zmian w projekcie.
5. Wspieranie realizacji projektu w jednostce, a także nadzór nad współpracą z zespołu projektowego z innymi podmiotami, jeśli wymaga tego projekt.
6. Odbieranie produktów projektu od kierownika projektu.
7. Dokonywanie przeglądu projektu.
8. Weryfikacja założeń budżetowych, bieżąca kontrola budżetów projektowych, a także zarządzanie budżetem premiowym.
9. Nadzorowanie zgodności portfela projektów z misją i zadaniami jednostki.
10. Kształtowanie polityki informacyjnej, w tym komunikacja celów i zakresu projektów.

W projektach realizowanych przez administrację, kierownik jednostki wchodzi również w rolę sponsora projektu.

Sponsor projektu jest osobą kluczową dla realizowanych projektów, ponieważ:

- najlepiej rozumie powody i cele projektowe oraz jest głównym odbiorcą produktów projektu,

- ponosi odpowiedzialność za projekt w zakresie merytorycznym, a w szczególności za jego jakość,
- zapewnia źródła finansowania projektu,
- podejmuje i/lub zatwierdza kluczowe decyzje dotyczące projektu, np.: wybór dostawcy zewnętrznego, zatwierdzenie budżetu projektu, osiągnięte kamienie milowe,
- kieruje projekt do wdrożenia w jednostce.

3. PROCESY I KOMPONENTY

A. METODY I PROCESY PRZY KIEROWANIU PROJEKTAMI

Zarządzanie projektem to świadomość tworzenia systemów oraz opisanie poszczególnych jego etapów wraz z czynnościami, które należy wykonać. Ważne jest, żeby metody projektowe stosować elastycznie – tak, aby wspierały działania pracowników, a nie im przeszkadzały.

Można wyróżnić następujące komponenty kierowania projektami:

- zunifikowaną metodologię zarządzania projektami (ang. Unified Project Management Methodology – UPMM),
- kamienie milowe,
- metodę ścieżki krytycznej (ang. Critical Path Method – CPM),
- 9 kroków projektowych.

Zunifikowana metodologia zarządzania projektami

Przy zunifikowanej metodologii zarządzania projektami istotne jest zrozumienie, jakie elementy wchodzi w jej skład. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że są to:

- ogłoszenie idei danego projektu, który został opisany i określony,
- początek, czyli start-up⁷, takiego projektu (czasami, na określenie spotkania wdrożeniowego/ rozpoczynającego projekt, używa się określenia kick off meeting),
- planowanie całego projektu (wykresy, harmonogramy, kamienie milowe itp.),
- realizacja/ wykonanie czynności z projektu,

⁷ Zarówno start-up jak i kick off meeting to określenia angielskojęzyczne, które używane są często przy zarządzaniu projektami; przedstawiamy te określenia bardziej w celu rozumienia języka projektowego, którym posługują się osoby działające w tym zakresie, niż w celu narzucenia tych zwrotów.

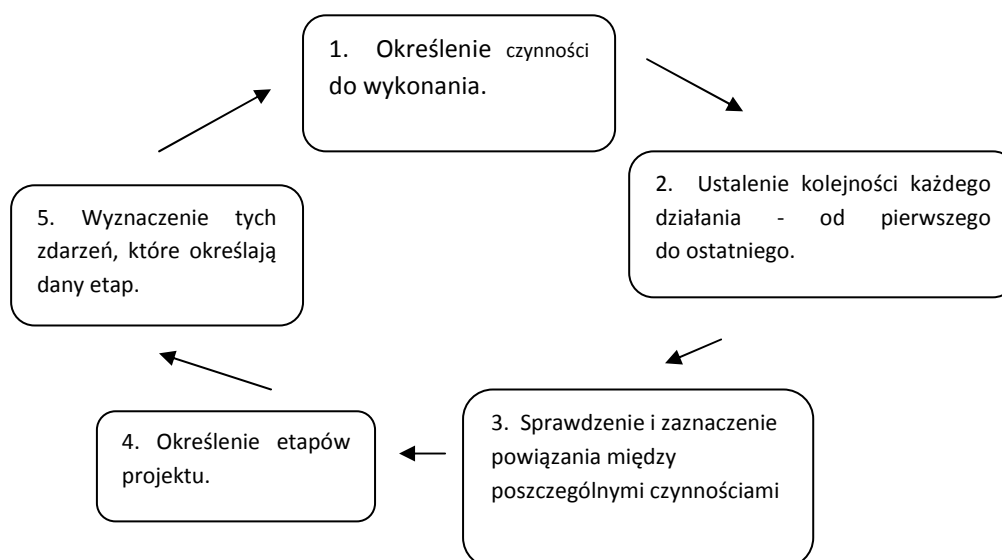
- kontrola realizacji projektu,
- zamknięcie projektu,
- ulepszanie działań projektowych na przyszłość.

Niektóre organizacje i urzędy zwracają także uwagę na kontekst i otoczenie projektu, czyli jego usytuowanie wobec innych działań (czas, sytuacja...), oraz na możliwości finansowe i powiązane z nimi priorytety (gospodarowanie środkami, sponsoring...).

Kamienie milowe (KM)

Kamienie milowe są metodą, która wyznacza działania niezbędne do realizacji celu projektu. Ich zadaniem jest oznaczenie poszczególnych czynności, ustalenie etapów prac i kontrolowanie poziomu zaawansowania danych zabiegów. Ponadto zmuszają one do oceny dotychczas wykonanych zadań.

Rysunek 2. Proces określania kamieni milowych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Metoda ścieżki krytycznej

Metoda ścieżki krytycznej pozwala na wskazanie optymalnego wykonania zadania. Z jednej strony umożliwia odrzucenie czynności, które są mniej istotne, a z drugiej wyznacza działania, które prowadzą do celu. W metodzie tej ważne jest nie wyznaczenie ogólnej drogi do celu, ale określenie najkrótszego sposobu realizacji planu.

9 kroków projektowych

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że podczas realizacji każdego projektu należy określić 9 głównych kroków:

- Krok 1** – dokładne zdefiniowanie projektu wraz z określeniem kluczowych obszarów działania;
- Krok 2** – opracowanie planu działania do wskazanych kluczowych obszarów (z podziałem na czynności, koordynację, czas wykonania i podsumowania);
- Krok 3** – wykorzystanie wykresu GANTTA⁸ do przygotowania poszczególnych działań, przygotowanie się do naniesienia informacji za pomocą PERT;
- Krok 4** – przekonanie kierownictwa do projektu, ustalenie ze sponsorem czy też grantodawcą sposobów finansowania lub otrzymanie zgody na jego realizację;
- Krok 5** – komunikacja projektu – przekazanie informacji na temat realizacji projektu wszystkim zainteresowanym i interesariuszom projektu;
- Krok 6** – realizacja działań w projekcie;
- Krok 7** – sprawdzenie realizacji projektu;
- Krok 8** – powtarzanie kroku 7 w określonych odstępach czasu, w tym monitoring, kontrola;
- Krok 9** – zakończenie, podsumowanie (dwie metody) i przedstawianie wyników projektu.

W ryzykach projektu często pojawia się zagadnienie monitorowania i kontroli realizacji celu. Zwróćmy zatem uwagę na ich kluczowe aspekty⁹. Monitorowanie i kontrola to procesy, służące do sprawdzania postępów prac i wykonania projektu. Ponadto określają obszary, które wymagają wprowadzenia pewnych modyfikacji. Są regularną obserwacją (z dokonywaniem pomiarów), której celem jest określenie odchyleń od planu zarządzania projektem.

⁸ Jest to graf stosowany głównie przy zarządzaniu projektami, w którym za pomocą określonych symboli przedstawia się: zadania, rozplanowanie zadań w czasie, statut danego zadania.

⁹ Grupy procesów PMI – Grupa procesów monitorowania i kontroli,
<http://zarzadzanieprojekt.pl/grupy-procesow-pmi-grupaprocetow-monitorowania-i-kontroli/>.

Dodatkowo grupa procesów monitorowania i kontroli obejmuje:

1. kontrolę zmian i zalecenie działań zapobiegawczych (przewidywanie możliwości wystąpienia danych problemów),
2. monitorowanie trwających działań projektu (weryfikacja działania, plan zarządzania),
3. wpływanie na czynniki, które mogą prowadzić do pomijania zintegrowanej kontroli (celem jest wdrażanie wyłącznie zatwierdzonych zmian).

Procesy występujące w monitorowaniu i kontroli to:

1. Monitorowanie i kontrolowanie prac w projekcie.
2. Przeprowadzanie zintegrowanej kontroli zmian.
3. Weryfikowanie zakresu.
4. Kontrolowanie zakresu.
5. Kontrolowanie harmonogramu.
6. Kontrolowanie kosztów.
7. Przeprowadzanie kontroli jakości.
8. Przekazywanie raportów z wykonania zadań.
9. Monitorowanie i kontrolowanie ryzyka.
10. Administrowanie zamówieniami.

Poniżej przedstawiono opisy i przykłady realizacji wybranych procesów. Celem charakterystyki jest szczegółowe przedstawienie elementów monitorowania i kontroli projektów.

Monitorowanie i kontrola prac w projekcie to proces śledzenia, sprawdzania i regulowania postępu prac w projekcie. W jego zakres wchodzi: przekazywanie raportów o stanie wykonania, pomiary postępu prac oraz prognozowanie. Elementy składowe raportów to: realizacja projektu w wymiarze zakresu, harmonogram kosztów, harmonogram zasobów, informacje o jakości oraz informacje o ryzykach.

Tabela 1. Zestawienie rezultatów na wejściu i na wyjściu do procesu monitorowania i kontroli prac w projekcie.

Rezultaty na wejściu
1. Plan zarządzania projektem.
2. Raport z wykonania.
3. Czynniki zewnętrzne.
4. Aktywa procesów organizacyjnych.
Rezultaty na wyjściu
1. Żądania zmiany.
2. Aktualizacja dokumentów projektu.
3. Aktualizacja planu zarządzania projektem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Kontrolowanie kosztów jest procesem, który monitoruje stan wykonania zadania w celu aktualizacji budżetu projektu. Ponadto służy zarządzaniu zmianami w planie bazowych kosztów.

Tabela 2. Zestawienie rezultatów na wejściu i na wyjściu w procesie kontrolowania kosztów.

Rezultaty na wejściu
1. Plan zarządzania projektem.
2. Wymagania dotyczące finansowania projektów.
3. Informacje o wykonaniu prac.
4. Aktywa procesów organizacyjnych.
Rezultaty na wyjściu
1. Wyniki pomiarów wykonania prac.
2. Prognozy budżetu.
3. Aktualizacje aktywów procesów organizacyjnych.
4. Żądania zmiany
5. Aktualizacje planu zarządzania projektem.
6. Aktualizacje dokumentów projektu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Przeprowadzanie kontroli jakości to proces monitorowania i rejestrowania rezultatów wykonywania działań związanych z zarządzaniem jakością. Jego celami są: ocena wykonania działań w projekcie w obszarze założonej jakości (metryki jakości, listy kontrolne, pomiary) i zalecenie potrzebnych zmian.

Tabela 3. Zestawienie rezultatów na wejściu i na wyjściu do procesu przeprowadzania kontroli jakości.

Rezultaty na wejściu
1. Plan zarządzania projektem.
2. Metryki jakości.
3. Listy kontrolne dotyczące jakości.
4. Wyniki pomiarów wykonania prac.
5. Zatwierdzone żądania zmiany.
6. Produkty cząstkowe.
7. Aktywa procesów organizacyjnych.
Rezultaty na wyjściu
1. Wyniki pomiarów wykonania jakości.
2. Zmiany potwierdzone walidacją.
3. Produkty cząstkowe potwierdzone walidacją.
4. Prognozy budżetu.
5. Aktualizacje aktywów procesów organizacyjnych.
6. Żądania zmiany.
7. Aktualizacje zmiany zarządzania projektem.
8. Aktualizacje dokumentów projektu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

4. FAZY ZARZĄDZANIA PROJEKTOWEGO

W zarządzaniu projektem można wyróżnić 4 główne fazy działania. Są to:

- A. Definiowanie projektu i celu.
- B. Planowanie projektu.
- C. Wykonanie planu.
- D. Zamykanie projektu.

A. DEFINIOWANIE PROJEKTU I CELU

Przyjęto, że pierwszą fazę dzielimy na trzy mniejsze etapy: inicjowanie, definiowanie oraz budowę zespołu projektowego. W związku z tym do głównych zadań pierwszej fazy należy zdefiniowanie zakresu pracy, czyli określenie, co będzie mieściło się w projekcie a co nie. Następnie poszczególne prace zostają rozdzielone pomiędzy członków zespołu. Ważnym elementem pierwszej fazy jest także porozumienie się podmiotu określającego wymagania (klient) z kierownikiem projektu.

B. PLANOWANIE PROJEKTU

Podczas drugiej fazy realizacji projektu tworzy się jego plan (modelowo jest to kilka możliwych rozwiązań z określeniem wymagań wobec zasobów). Służy on przedstawieniu opcji i zasobów jego realizacji. Podczas tego etapu dochodzi do określenia struktury oraz zaplanowania przebiegu, zasobów i organizacji projektu.

C. WYKONANIE PLANU

Wykonanie planu polega przede wszystkim na powierzeniu zadań i uprawnień członkom zespołu w oparciu o harmonogram działań, który określa datę zarówno rozpoczęcia, jak i zakończenia projektu. Ponadto harmonogram wskazuje zakres, jakość, czas, koszt oraz zasoby projektu.

D. ZAMYKANIE PROJEKTU

Zamykanie projektu to czas dostarczania rezultatów prac poszczególnych jednostek. W fazie tej następuje podsumowanie projektu, opracowanie sprawozdania oraz przekazanie informacji, mających wpływ na realizację następnych projektów.

5. DZIAŁANIA I NAKŁADY W POSZCZEGÓLNYCH FAZACH PROJEKTU

Świadomość dynamiki działań projektowych znacznie ułatwia realizację poszczególnych prac. W instytucjach, które dopiero rozpoczynają wdrażanie zarządzania projektowego, pewną trudnością stają się kwestie wysokich nakładów w czasie realizacji projektu.

Na początku projektu i przy kolejnym etapie nie ma generowania nakładów, ale podczas etapu wykonania planu następuje znaczący wzrost. Rozumienie tej dynamiki pozwala na:

- zaplanowanie nakładów na każdym etapie projektu,
- oszacowanie ryzyka powiązanego z nakładami (niewystarczające nakłady, nakłady zaplanowane w innym czasie, przesunięcia nakładów, brak nakładów, przestoje...),
- połączenie zaplanowanych działań z zasobami i nakładami.

6. ROLE I INTERESARIUSZE W PROJEKCIE

Interesariusze w projekcie to wszystkie osoby oraz podmioty, które mają jakąkolwiek styczność z projektem lub jego rezultatami oraz mogą (ale nie muszą) na niego wpływać. Dzieli się ich na trzy grupy: pozytywnych, negatywnych i obojętnych.

Interesariuszem pozytywnym są na przykład: zleceniodawca projektu czy też urząd lub instytucja, która finansuje dany projekt. Interesariuszami negatywnymi mogą być kierownicy innych projektów, którzy rywalizują o zasoby; konkurencja rynkowa, która negatywnie wpływa na projekt; organizacja not profit czy też pozarządowa, która chce zablokować dany projekt. Za przykład interesariusza negatywnego mogą posłużyć choćby stowarzyszenia ekologiczne, które blokują projekty budowlane. Interesariuszami obojętnymi są osoby lub podmioty, które nie mają wpływu na realizację czy znaczenie projektu. Warto ich jednak zauważyć, ponieważ w trakcie trwania realizacji projektu ich postawa może się zmieniać, czego skutkiem może być przekształcenie interesariuszy obojętnych w pozytywnych lub negatywnych. W charakterystyce interesariuszy pomaga tabela przedstawiona przez Piotra Świeżewskiego w prezentacji *Zarządzanie zespołem projektowym*¹⁰.

Tabela 4. Charakterystyka interesariuszy.

	Zainteresowanie (+, -, 0)	Wpływ (1-6)	Znaczenie (1-6)	Ryzyko	Zaangażowanie
Interesariusz A					
Interesariusz B					
Interesariusz C					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie prezentacji multimedialnej autorstwa Piotra Świeżewskiego, *Zarządzanie zespołem projektowym*, slajd 20, przypis nr 6¹¹.

Poza interesariuszami pozytywnymi, negatywnymi i obojętnymi wyróżniamy:

- interesariuszy wewnętrznych (z ang. internal stakeholders),
- interesariuszy zewnętrznych (z ang. external stakeholders).

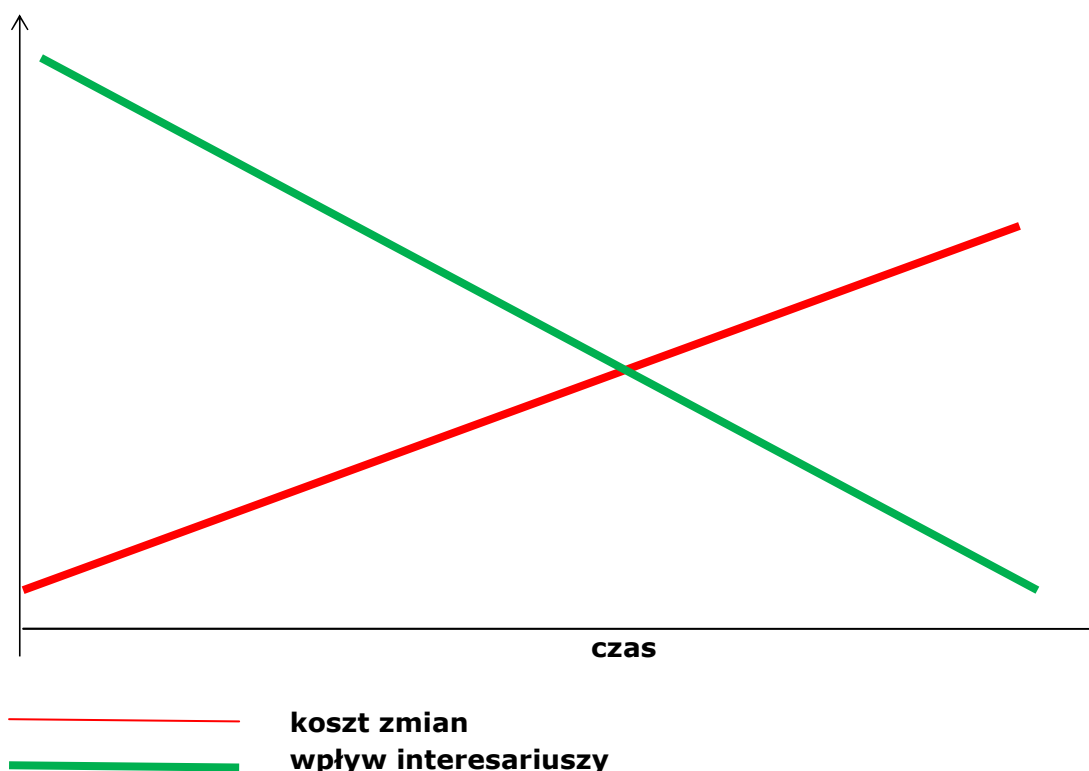
¹⁰ <http://administracja-projekt.wit.edu.pl/dokumenty/szkolenia/e-akademia/Zarz%C4%85dzaniezespo%C5%82em-projektowym.pdf>.

¹¹ Piotr Świeżewski, *Zarządzanie zespołem projektowym*, Prezentacja, slajd 20, przypis nr 6, <http://administracjaprojekt.wit.edu.pl/dokumenty/szkolenia/e-akademia/Zarz%C4%85dzaniezespo%C5%82em-projektowym.pdf>.

Interesariusze wewnętrzni to osoby/podmioty, wobec których odpowiedzialność ponosi kierownik projektu i/lub kierownik jednostki. Należą do nich na przykład pracownicy, kierownicy innych projektów. Interesariuszami zewnętrznymi nazywamy tych, którzy wywierają wpływ poprzez działania w otoczeniu organizacji¹². Mogą to być klienci, media, czy też władze państwowe.

Rysunek 3. Wpływ interesariuszy/koszt zmian.

Poziom



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth Edition, PMI, USA, 2012.*

7. RODZAJE KOMUNIKACJI W PROJEKCIE

W projekcie można wyróżnić co najmniej dwa typy komunikacji. Każdy z nich charakteryzują inne parametry i cele.

¹² *Encyklopedia Zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>.

Pierwszy typ komunikacji obejmuje **komunikację pomiędzy zespołem projektowym, a otoczeniem projektu**. W połączeniu z określeniem macierzy interesariuszy i ich wpływu na projekt, znacznie ułatwia współpracę lub też brak współpracy w danym projekcie.

Podczas planowania tego rodzaju komunikacji określa się:

- zasady komunikacji z klientem,
- zasady komunikacji z użytkownikami,
- zasady komunikacji z dostawcami,
- zasady komunikacji z innymi zespołami projektowymi, które mają wpływ na projekt.

Kluczowe pytanie, na które trzeba znaleźć odpowiedź przy tworzeniu tego typu komunikacji, brzmi: *w jaki sposób zarządza się przepływem informacji w kontakcie z otoczeniem?*

Zespół projektowy, podczas pracy w określonej metodologii projektowej, ma sprecyzowane sposoby zarządzania przepływem informacji. Często połączone są one ze wsparciem narzędzi informatycznych, odpowiadających danej metodologii. Programy, które obejmują: planowanie, aktualizowanie danych czy też harmonogramy, nazywamy (z ang.) Project Management System (PMS), zaś oprogramowanie, które pozwala na zarządzanie grupą projektów oraz przydzielanie zasobów i materiałów z dostępnej puli, nazywamy (z ang.) Project Portfolio Management (PPM)¹³.

Drugi typ komunikacji obejmuje **komunikację wewnątrz zespołu projektowego**. O ile przy zarządzaniu zasobami ludzkimi rodzaj komunikacji wypracowywany jest w interakcji z pracownikami, o tyle przy zarządzaniu projektowym musi on być opracowany jeszcze przed rozpoczęciem działań w projekcie. Kierownik projektu oraz członkowie zespołu projektowego muszą wiedzieć, jakie zasady komunikacji ich obowiązują i co leży w zakresie ich odpowiedzialności, a co w zakres ten nie wchodzi. Podczas planowania komunikacji wewnątrz zespołu projektowego należy udzielić wyczerpujących odpowiedzi na dwa podstawowe pytania, a mianowicie:

- *Jaki model komunikacji zostaje przyjęty?*
- *Jakie są składowe przyjętego modelu?*

¹³ Wojciech J. Bogusz, Kamil Pruszyński, *Zarządzanie projektami*, Materiały konferencyjne: „Krakowska Konferencja Młodych Uczonych”, Akademia Górniczo Hutnicza, Kraków 2008, http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Pliki_III_KKMU/Zbiory_referatow/000-000_Wstep_v4.pdf.

Szczególną uwagę należy zwrócić na przepływ informacji. Wszyscy członkowie zespołu powinni być poinformowani na przykład o: przerwach technologicznych i organizacyjnych, przestojach, zamówieniach na materiały u dostawców, sprawach kadrowo-płacowych. Warto również zadbać o prawidłowy przepływ dokumentów, takich jak: specyfikacje techniczne, zalecenia, raporty, faktury lub protokoły.

8. PRZYGOTOWANIE PLANU KOMUNIKACJI W ZESPOLE PROJEKTOWYM

Jednym z pierwszych zadań podczas przygotowania planu komunikacji w zespole projektowym jest określenie kanałów komunikacyjnych, czyli sposobów porozumiewania się pomiędzy osobami lub grupami osób. Do obliczenia ilości koniecznych kanałów komunikacyjnych warto wykorzystać następujący wzór:

$$K = n(n-1)/2,$$

gdzie K oznacza ilość kanałów, a n – liczbę osób wchodzących w skład zespołu projektowego.

Kolejnym krokiem jest wybór środka komunikacji. Wskazane jest również opracowanie formularzy komunikacyjnych. Przykładem jest wzór notatki ze spotkania zamieszczony w załączniku do niniejszego skryptu. Zalecane jest również wykonanie planu komunikacji w formie, na przykład, macierzy lub grafiku.

Tabela 5. Plan komunikacji w formie macierzy wersja 1.

Od	Do	Częstotliwość	Forma	Typ
Kierownik projektu	Zespół	raz w tygodniu	raport o stanie	e-mail
Zespół	Kierownik projektu	raz w tygodniu	karty kontrolne	wydruk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo One Press. Gliwice 2002.

Tabela 6. Plan komunikacji w formie macierzy wersja 2.

	Kierownik projektu	Zespół	Sponsor
Kierownik projektu	X	raz w tygodniu zrewidowany harmonogram	pisemny stan raz w miesiącu
Zespół	raz w tygodniu pisemne karty kontrolne	w razie potrzeby	X
Kierownik jednostki	w razie potrzeby	X	X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo One Press. Gliwice 2002.

Oprogramowaniem, które wykorzystuje się do wymiany informacji, są systemy klasy EDI (z ang. Electronic Data Interchange), czyli Elektroniczna Wymiana Informacji. Dzięki tym systemom wiadomości przekazywane są szybko i sprawnie¹⁴.

II. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W ORGANIZACJI

1. ZMIANY W ORGANIZACJI – WPROWADZENIE

W nieustannie zmieniającym się otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwo (i każda organizacja nowoczesnego społeczeństwa) musi efektywnie przystosowywać się do zachodzących przemian. Szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu oraz ich stałe monitorowanie stanowią podstawę sukcesu organizacji. Niestety zazwyczaj zmiany nie przebiegają w sposób prosty i harmonijny. Zgodnie z koncepcją teorii pola sił Kurta Lewina każde zachowanie jest wynikiem równowagi między siłami napędowymi i powstrzymującymi¹⁵. Siły te charakteryzuje przeciwny kierunek działania. W trakcie badania procesu doprowadzania do skutecznej zmiany Kurt Lewin zauważył, że podczas procesu akceptacji zmian, u ludzi, występują dwie podstawowe przeszkody. Pierwsza

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Bogdan Siewierski, Psychologiczny model procesu zmiany, <http://www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=04>.

z nich wynika z faktu, że ludzie nie chcą (lub nie umieją) zmieniać utrwalonych postaw czy zachowań. W związku z tym niemal każda zmiana – jeśli już nastąpi – okazuje się krótkotrwała. Druga przeszkoda wynika z siły przyzwyczajień. Ona również wpływa na brak trwałości procesu¹⁶. Niezbędne jest zatem podejście do zmiany jako procesu zawierającego sekwencję trzech etapów: rozmrożenie, zmianę i zamrożenie¹⁷.

Pierwszym etapem zmiany jest odmrożenie. Polega on na złamaniu dotychczasowych metod i wzorów zachowań, co jest konieczne przed nastąpieniem jakiegokolwiek zmiany. Zazwyczaj ludzie nie są świadomi istniejących procedur i płynących z nich ograniczeń, więc działają intuicyjnie. „Wszyscy wykorzystujemy doświadczenia z przeszłości oraz polegamy na tym, co inni uważają za pożyteczne i niezbędne, aby radzić sobie ze skomplikowanymi i niepewnymi sytuacjami¹⁸”. Wskazanie na istniejące bariery i ograniczenia oraz przyczyny nieudolności jest konieczne do zaistnienia zmiany, zwłaszcza wtedy, gdy zaakcentujemy ich związek z efektywnością osobistą i organizacyjną.

Ludzie zaangażują się osobiście w proces zmian jedynie wówczas, gdy dostrzegą i zaakceptują jego potrzebę oraz zobaczą korzyści dla siebie i – w perspektywie – dla organizacji. Na etap odmrożenia składają się: zwrócenie uwagi na korzyści związane z planowaną zmianą, dyskusje i narady realizowane w atmosferze równości i zaufania (tak, by zmniejszone zostały mechanizmy obronne), doskonalenie kompetencji, komunikowanie zmian, negocjacje i szkolenia. Celem tych wszystkich działań jest stworzenie warunków do tego, by pracownicy zrozumieli, że zmiana jest potrzebna. Jeżeli zmiana w zachowaniu ludzi zostanie dobrze uzasadniona i zinternalizowana, to ich zaangażowanie może mieć trwały charakter, a zdolność do długotrwałego wysiłku, pomimo czasowych trudności, czy nawet negatywnych konsekwencji, jakie przejściowo pojawiają się w sytuacji zmian, będzie wzrastać.

Kolejnym etapem jest sama zmiana. Następnie dochodzi do zamrożenia, w trakcie którego wszelkie działania nakierowane są na utrwalanie nowych sposobów działania oraz stosowanie zmodyfikowanych procedur. Ważnym elementem tego etapu jest czas, który należy dać szkolonym osobom, na zaakceptowanie rezultatów zmian, przekonanie się do nowych wartości, uzupełnienie kompetencji oraz utrwalenie nabytych umiejętności.

Dobrze przygotowany system społeczny jest zdolny do skutecznego zrealizowania transformacji przy zminimalizowaniu strat w potencjale ludzkim. Należy jednak pamiętać, że nieprawidłowe przeprowadzenie ludzi przez kryzys i zmianę, może stać się przyczyną

¹⁶ James A. F. Stoner, Charles Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

¹⁷ Peter Makin, Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.

¹⁸ Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2002.

zubożenia potencjału intelektualnego, co może skutkować odejściem pracowników, utratą części ich wiedzy jawnej i ukrytej, utratą części pamięci organizacyjnej, pojawieniem się luk w komunikacji czy teżubożeniem relacji. Wszystko to może prowadzić do obniżenia zdolności organizacji do przekazywania i wykorzystywania wiedzy¹⁹, a także zmniejszenia organizacyjnej efektywności. Ewa Masłyk-Musiał pisze, że „jeśli uczestnicy zmian rozumieją, dlaczego są one wprowadzane, jak wpływają na ich działanie i jaką cenę będą musieli za nie zapłacić, szansa odniesienia sukcesu znacznie wzrasta²⁰”.

2. OPÓR WOBEC ZMIAN I JEGO PRZYCZYNY

Niezależnie od tego czy modyfikacje są następstwem zmian rozwojowych przedsiębiorstw, czy też efektem reakcji na naciski otoczenia zewnętrznego, zawsze tworzą w organizacji specyficzny klimat zagrożenia, niepokoju i napięcia, w którym funkcjonuje potencjał ludzki. Wzmagają się postawy rywalizacyjne, ujawniają konflikty, nasila się walka o władzę. Ogromną rolę odgrywają również: deprivacja potrzeb pracowniczych, ograniczenie wpływu na kierunek i przebieg procesu zmian, przeciążenie obowiązkami zawodowymi, nadmiar nowych informacji oraz dewaluacja tradycyjnych norm i wartości. Zmiana w organizacji może dezorientować, często nawet przytłaczać, a przystosowanie się do nowych okoliczności i wymagań staje się prawdziwym wyzwaniem, zwłaszcza gdy zmiany są pracownikom narzucone, co zwiększa wśród nich poczucie bezsilności. Zaskoczenie czy niespodzianki, z którymi często kojarzy się zmiany, wzbudzają poczucie braku ufności, powstaje również efekt różnicy – radykalna zmiana sprawia, że ludzie stają się świadomi znajomej rutyny oraz nawyków i zaczynają je kwestionować. Sama zmiana nawyków może z kolei wywoływać stres. W tym miejscu występuje również efekt „utruty twarzy”. Często konieczność wprowadzenia zmian pokazuje, że dotychczasowe zachowania lub postawy były niewłaściwe, co – w następstwie dezaktualizacji dotychczasowych kompetencji – wpływa także na obniżenie poczucia własnej wartości wśród pracowników. Zmiana wprowadza zakłócenia nie tylko w postrzeganiu funkcjonowania w organizacji, lecz także może przenosić się na inne sfery życia, w tym rodzinnego. Ponadto zmiana zawsze oznacza wzrost ilości pracy, którą pracownik musi wykonać, co utrudnia jej akceptację. Nastęstwem braku aprobaty dla zmiany jest opór, który znacznie utrudnia dokonanie

¹⁹ Ewa Głuszek, *Zarządzanie Zasobami Niematerialnymi Przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

²⁰ Ewa Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

zmian. Nie zawsze przejawia się w sposób konwencjonalny, może być jawny lub ukryty, natychmiastowy lub odległy, a także indywidualny lub organizacyjny.

Do źródeł oporu indywidualnego można zaliczyć:

- niezaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych,
- niechęć i lęk przed nieznanym,
- brak nawyków podporządkowywania się przepisom i regułom,
- tendencje ksenofobiczne,
- oddziaływanie stereotypów,
- brak poczucia wspólnego interesu,
- brak samodzielności w działaniu,
- brak odwagi i chęci do ponoszenia ryzyka,
- prawo przekory – niechęć do burzenia starego porządku,
- selektywne przetwarzanie informacji,
- inercja przyzwyczajzeń,
- etos trwania przy swoim,
- koncentracja na tym, co pewne i możliwe²¹.

Andrzej Koźmiński²² pisze, o kształtowaniu się w takich warunkach mentalności „wolnego najmity”, czyli kogoś, kto czasowo sprzedaje swoje usługi różnym nabywcom – z którymi się nie identyfikuje – mając na względzie wyłącznie własne korzyści.

Opory w organizacji często ujawniają głęboko zakorzeniony podział wpływów i zakres kontroli, są przejawem złego stanu psychicznego pracowników. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w:

- inercji strukturalnej i grupowej,
- zagrożeniu dla ustalonego podziału zasobów,
- zagrożeniu dla utrwalonych relacji władzy,
- nieadekwatnej do procesu zmian kultury organizacyjnej,
- rozbieżności celów głównych interesariuszy.

Wszelkie psychologiczne następstwa procesów restrukturyzacyjnych wpływają na zmniejszenie indywidualnej i organizacyjnej efektywności. Pracownicy, którzy obawiają się zwolnień w następstwie usprawniania procesów pracy, mają wystarczająco dobry powód, aby utrudniać realizację działań zmierzających do poprawy wydajności przedsiębiorstwa i nie zgłaszać rozwiązań, które wiązałyby się z możliwością utraty ich pracy. Badania amerykańskich naukowców dowiodły, że 70% nieudanych wdrożeń

²¹ Józef Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

²² Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.

restrukturyzacyjnych ma swoje przyczyny w czynniku ludzkim²³. W Polsce zagadnienie to było poddawane wielokrotnej weryfikacji empirycznej. Badania dotyczące konfliktów interpersonalnych, opisane przez Krystynę Balawajder i Katarzynę Popiołek, wykazały, że 72% respondentów odczuło utratę wpływów na zarządzanie organizacją, 65% – ograniczenie przysługujących przywilejów społecznych, 61% obawiało się utraty pracy, a 49% narzekało na pogorszenie się relacji interpersonalnych w organizacji. Z tych powodów niezwykle ważnym zagadnieniem jest diagnozowanie postaw pracowników oraz wprowadzanie działań zmierzających do osłabienia oporu wobec zmian, co wpłynie na zmniejszenie negatywnego oddziaływania zmian na potencjał społeczny organizacji.

3. METODY POKONYWANIA OPORÓW WOBEC ZMIAN

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się siedem głównych metod pokonywania oporu wobec zmian. Należą do nich doksztalcanie i porozumiewanie, uczestnictwo, pomoc i wsparcie, negocjacje, manipulacja i kooptacja, przymus oraz uprzedzenie.

Doksztalcanie i porozumiewanie

Opór można osłabić, jeżeli pracownicy zrozumieją, że zmiany są im potrzebne. Taktyka ta zakłada, że źródłem oporu jest dezinformacja lub niedostateczna komunikacja, więc jeśli pracownikom poda się wszystkie fakty, wyjaśni potrzebę zmiany i jej kierunki, zbuduje się zaufanie i wiarygodność, opór zostanie osłabiony. Metoda ta jest bardzo skuteczna, ale kosztowna i czasochłonna.

Uczestnictwo

Metoda uczestnictwa zakłada, że pracownikom trudniej będzie sprzeciwić się decyzji o zmianie, jeśli sami przyczynili się do jej podjęcia. Zakłada włączanie pracowników w procesy decyzyjne, co wiąże się z dużym ryzykiem podjęcia złych decyzji i przyjęcia złego rozwiązania.

Pomoc i wsparcie

Skutecznym, ale czasochłonnym i kosztownym, sposobem na pokonywanie oporów wobec zmian są: doradztwo, terapia i szkolenia dla pracowników. Umożliwiają one pracownikom złagodzenie negatywnych skutków zmiany.

²³ Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2002.

Negocjacje

Pozytywne skutki w walce z oporem pracowników mogą także przynieść negocjacje, czyli zaproponowanie czegoś w zamian za ustępstwa. Jest to taktyka niezbędna, zwłaszcza gdy przeciwnicy dysponują znaczną siłą. Należy jednak pamiętać, że koszty negocjacji mogą być bardzo wysokie i mogą wzbudzić gotowość do nacisków i szantażu.

Manipulacja i kooptacja

Sposobem walki z oporem pracowników są także manipulacja i kooptacja. Manipulacja oznacza różne metody wywierania wpływu: przekręcanie i zniekształcanie faktów, aby wydawały się korzystniejsze, ukrywanie niepożądanych informacji lub puszczanie fałszywych pogłosek.

Kooptacja jest z kolei połączeniem manipulacji z angażowaniem pracowników w proces zmian. Jej celem jest przekupienie przywódców grupy stawiającej opór i przyznanie im głównych ról w podejmowaniu decyzji. Manipulacja i kooptacja są tanie i łatwe w zastosowaniu. Mogą jednak zawieść, gdy ludzie uświadomią sobie, że zostali oszukani.

Przymus

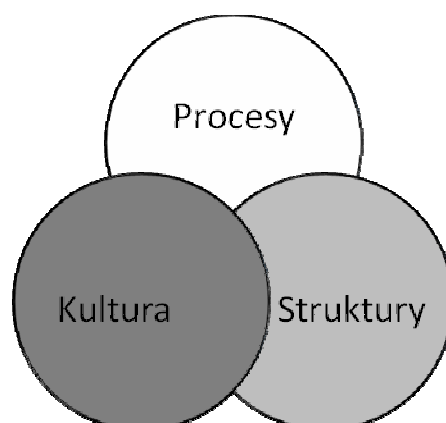
Metodą prostą i taną, ale na dłuższą metę nieskuteczną z uwagi na brak zaangażowania pracowników, jest zastosowanie siły przy wprowadzaniu zmiany.

Uprzedzenie

Najskuteczniejszym sposobem redukcji oporu wobec zmiany jest uprzedzenie go poprzez włączenie w proces podejmowania decyzji tych osób, których zmiana ma dotyczyć. Regułą powinno być ustalenie dobrych kanałów komunikowania się i sprzężenia zwrotnego pomiędzy źródłem zmiany i tymi, których zmiana ma dotyczyć. Oczywiście łatwiej kierować zmianą, jeśli w organizacji panuje klimat zaufania i ludzie mają poczucie, że kierownicy wysłuchają ich obaw, a ich problemy będą dostrzeżone i rozwiązane ze zrozumieniem.

4. PRZEBIEG PROCESU ZMIAN

Zarządzanie zmianą (ang. Change Managements) to proces polegający na zaplanowaniu, wdrożeniu i kontrolowaniu zmiany w strukturach, procesach czy kulturze. To także umiejętność, która pozwala osiągać docelową sytuację poprzez wprowadzenie zmiany. Występuje na kanwie społecznych struktur, ma wpływ na całą organizację – zarówno na zespoły, jak i na poszczególne osoby.

Rysunek 4. Uproszczony schemat obszarów zmiany.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Zarządzanie zmianą, jako zintegrowana koncepcja zarządzania, zajmuje się:

- komunikacją i informacją,
- problemami zarządzania personelem,
- kierowaniem i zarządzaniem organizacjami.

5. FAZY PROCESU ZMIANY

Proces zmiany przebiega w kilku, dających się wyraźnie wyodrębnić, fazach: bezruchu, minimalizacji, depresji, sprawdzania, poszukiwania znaczenia oraz internalizacji.

Bezruch:

Faza bezruchu ma miejsce, zwłaszcza gdy zmiana jest szybka i dramatyczna. Charakteryzuje się biernością, ale mogą w niej występować aktywności zmniejszające niepokój. Uwidaczniające się w niej zastygnięcie (znieruchomienie) ma zazwyczaj charakter poznawczy, a jej długość uzależniona jest od wielkości zmiany i dostrzeganej przez jednostkę możliwości poradzenia sobie z nią.

Minimalizacja:

Minimalizacja jest fazą aktywną i występuje podczas uświadamiania sobie faktu, że następuje zmiana. Polega na minimalizacji znaczenia zmiany. Jednostka może zaprzeczać jej następowaniu czy też negocjować jej celowość. Podjęte przez jednostkę działania, służące radzeniu sobie ze zmianą, są ograniczone do minimum. Warto

zauważyć, że faza ta może mieć tendencję do znacznego utrzymywania się w czasie. Ponadto – jeśli zmiany są postrzegane jako nieuzasadnione – może pojawić się gniew i zachowania agresywne (najczęściej agresja słowna lub pasywna, choć mogą zdarzać się również inne formy jawnego wyrażania agresji na przykład sabotaż, kradzież, korzystanie ze służbowego sprzętu dla indywidualnych potrzeb). Ze względu na zagrożenie poczucia bezpieczeństwa, uwidacznia się także silna tendencja do obrony swego nawykowego spojrzenia na świat.

Depresja:

Najbardziej dysfunkcyjną i stresującą fazą jest depresja, w której zachowania ludzi cechuje niechęć do działania i brak motywacji. W organizacji panuje negatywny nastrój, a pracownicy mają trudności z koncentracją uwagi. Funkcjonowanie pamięci, pod wpływem depresji, jest ograniczone do przypominania sobie zdarzeń zgodnych z doświadczanym stanem. Widoczne są zniekształcenia w myśleniu, które mają dwie charakterystyczne cechy: personalizację – koncentracja na sobie, która może prowadzić do negatywnej autoewaluacji, a także negatywne postrzeganie wszystkiego, co nie jest pożądane. Fazie tej towarzyszą również krańcowość sądów ogólnych oraz polaryzacja myślenia.

Sprawdzanie:

Chociaż jednostka wie, że musi porzucić starą rzeczywistość, często nie ma jasnego obrazu dokąd ma zmierzać, więc sprawdza możliwości. Stara się wypróbować nowe reakcje lub wyobrazić sobie w jaki sposób będzie musiała się zachowywać. Dzięki temu wzrasta jej energia i motywacja do działania. Tym samym jest skłonna do tworzenia i wypróbowywania nowych możliwości, chociaż towarzyszy temu duża niecierpliwość.

Poszukiwanie znaczenia:

Do eksperymentowania dołączona zostaje refleksja dotycząca zachodzącej zmiany. Często to poszukiwanie znaczenia koncentruje się na nieprzewidywanych, ale pozytywnych zdarzeniach, które uzasadniają zmianę. Pracownicy zaczynają dostrzegać znaczenie zmian oraz korzyści, które mogą z nich czerpać, na przykład podniesienie kompetencji czy stanie się lepszym pracownikiem.



Internalizacja:

Podczas internalizacji nowe myśli i zachowania zostają ustabilizowane i włączone w proces doświadczenia jednostki. Pracownicy zaczynają tłumaczyć sobie efekt zmiany przez pryzmat osobistych korzyści.

6. ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE A SYTUACJA ZMIANY

Sytuacja zmiany w organizacji jest, w kontekście zachowań organizacyjnych, stanem szczególnym, ponieważ:

- następuje burzenie konformistycznych układów i więzi pomiędzy członkami systemu organizacyjnego,
- następuje wzrost zagrożenia,
- wzrastają niepewność i lęk,
- burzy się tradycyjne wartości, normy i przekonania,
- następuje zakwestionowanie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń członków organizacji,
- dotychczasowe formy zachowań stają się nieadekwatne i nieskuteczne,
- zmieniają się relacje i zależności emocjonalne w ramach organizacji,
- ujawnia się walka o władzę wewnątrz organizacji i podważanie autorytetu kierownictwa,
- pojawiają się konflikty, najczęściej irracjonalne, oraz patologie komunikacyjne w tym: plotka, mur milczenia, filtrowanie informacji, czyli zniekształcanie ich zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy,
- wzmożone są zachowania rywalizacyjne oraz poszukiwanie winnych za nieudane działania, co zawsze prowadzi do niepodejmowania ryzyka,
- rośnie poczucie niemożności działania i wyczekiwanie na cud,
- wzmagają się krytykowanie pomysłów.

7. WYMAGANIA STAWIANE PRACOWNIKOM ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJI

W zmieniających się organizacjach stawia się pracownikom wysokie wymagania. Niezbędne są:

- elastyczność,
- podwyższona zdolność do dokonywania zmian we własnym życiu,
- gotowość uczenia się, otwartość na wiedzę i nowe doświadczenia,
- twórcze myślenie,

- ograniczenie wpływu uprzedzeń i stereotypów na ocenianie innych,
- wytrwałość,
- umiejętność pracy z odroczonej gratyfikacją,
- poczucie kontroli nad sobą i otoczeniem,
- umiejętność hierarchizowania celów i zadań (niezwykle ważne),
- umiejętność szybkiego działania,
- zdolność oszacowania ryzyka,
- konsekwencja w działaniu.

Wymagania wzrastają również wobec liderów zmieniających się organizacji. W przyszłości jedyną stałą wartością będzie proces nieustannego uczenia się i zmian. Dlatego też liderzy przyszłości będą musieli w coraz większym stopniu wykazywać się:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji oraz zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- niezwykle wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;
- wielką siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystywanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych;
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, pozwalaniem i zachęcaniem pracowników do brania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

8. ROLA KIEROWNIKA JEDNOSTKI WE WPROWADZANIU ZMIANY

Rola kierownika we wprowadzaniu zmiany nie ogranicza się jedynie do jej zakomunikowania. Zmiana to moment, w którym pracownicy wnikliwie obserwują

kierownika i wyczuleni są na komunikaty, które przekazuje. Nie bez powodu kierownik powinien być przygotowany do spotkań z pracownikami. Do jego zadań należą: opracowanie różnych typów komunikatów, rozważenie argumentów i czasu, w którym przedstawi je pracownikom. Dodatkowo powinien wziąć pod uwagę specyfikę osób, do których będzie kierować komunikat, preferencje komunikacyjne oraz dostosować język korzyści, który będzie właściwy dla danej grupy.

Zapomina się o tym, że kierownik zarówno w trakcie zmiany, jak i po jej wdrożeniu powinien systematycznie ją monitorować. Nie można bowiem uznać, że skoro wdrożenie się powiodło, pracownicy będą kontynuować realizację nowych założeń. W związku z tym bardzo istotna staje się kwestia przygotowania kierownika do wprowadzania zmiany. Zwiększenie nacisku na część organizacyjną, z pomijaniem części psychologicznej, może spowodować, że wprawdzie operacyjnie zmiana będzie wdrażana, ale koszty psychologiczne będą wyższe niż zyski. Z drugiej strony nadmierne skoncentrowanie się na czynniku psychologicznym może powstrzymać wdrożenie zmiany. Rozważne przygotowanie się w obu zakresach, z jednoczesnym własnym elastycznym reagowaniem w przypadku braku wiedzy, czy też rozumienia pewnych procesów, to pożądany model działania kierownika.

Poza rolę kierownika ważne są też role oraz zadania członków zespołu. Zespół projektowy, który ma wprowadzać zmianę, to grupa osób (wybranych kierunkowo), które mają za zadanie realizację określonego projektu pod przewodnictwem kierownika. Po realizacji projektu zespół projektowy jest rozwiązywany. Od pewnego czasu na rynku pracy można znaleźć ogłoszenia o naborze osób do projektów z określonym czasem umowy. Niektórzy pracownicy wręcz wyspecjalizowali się w pracy polegającej na przechodzeniu z jednego projektu do kolejnego i dobrze odnajdują się w zasadach projektowych i wprowadzania zmiany.

Henry Ford mawiał: „zabierzcie mi cały majątek, tylko zostawcie mi moich ludzi, a ja odbuduję wszystko²⁴” i pewnie nie bez przyczyny cytat ten często pojawia się przy materiałach dotyczących projektów, czy też zmiany. Nie można jednak przyjąć, że do wdrożenia założeń projektu wystarczy odpowiednio skompletowany zespół. Zebranie zespołu to jeden z pierwszych kroków, kolejnym jest podejmowanie działań, które mają doprowadzić to tego, aby zespół z kierownikiem na czele, działał skutecznie.

Na skuteczność zespołu projektowego składa się wiele czynników. Najczęściej wskazywane są następujące elementy:

- wspólne cele,

²⁴ Frances Hasselbein, Lider przyszłości, Business Press Wydawnictwo, [b.m.], 1990.

- efektywna komunikacja,
- przywództwo,
- zaufanie i sposób rozwiązywania konfliktów,
- procedury i struktury,
- polityka doboru członków zespołu i kierownika,
- wiedza i doświadczenie członków zespołu i kierownika.

Elementy te bardzo wyraźnie pokazują, że kierownik projektu, który ma ugruntowane doświadczenie w zarządzaniu ludźmi oraz posiada umiejętności przywódcze, będzie miał znacznie większe szanse na skuteczne zarządzanie zespołem, niż kierownik bez takiego doświadczenia. Zadaniem osoby zarządzającej jest także odpowiednie podzielenie pomiędzy członkami zespołu ról, które będą oni pełnić. Przykładowo, poza funkcją kierownika, w projekcie można pełnić rolę:

- zastępcy kierownika projektu,
- eksperta ds. wsparcia projektu,
- eksperta ds. rozliczeń,
- eksperta ds. testów,
- eksperta ds. przetwarzania danych osobowych,
- eksperta ds. bezpieczeństwa,
- eksperta ds. zamówień publicznych,
- eksperta ds. jakości,
- architekta rozwiązań aplikacyjnych,
- architekta sieciowego,
- analityka,
- eksperta ds. prawnych,
- eksperta ds. promocji.

Do ról w projekcie (liczba i charakterystyka ról zależą od typu projektu, jego celu i zadań do wykonania) przypisywane są zadania oraz cele, za których realizację odpowiedzialni są poszczególni członkowie zespołu. Pozwala to na efektywne zarządzanie zespołem oraz na precyzyjne określenie, kto za co odpowiada i jaka jest w związku z tym sekwencja realizacji poszczególnych działań.

9. RODZAJE ZMIAN

Zasadniczo wyróżnia się dwa typy zmian, które wprowadza się w instytucjach: zmianę organizacyjną oraz zmianę transformacyjną, określaną też jako psychologiczną.

Zmiana organizacyjna dotyczy na przykład przekształcenia polityki organizacyjnej, zmiany struktury w urzędzie (dochodzi nowe stanowisko lub też usuwane jest dane stanowisko), zmiany wartości, czyli w urzędach nastawienie na jakość obsługi, a nie głównie na przestrzeganie wytycznych prawnych. Najczęściej służy zwiększeniu efektywności.

Zmiana transformacyjna nie obejmuje tylko organizacyjnych wytycznych związanych z wydaniem rozporządzenia, procedury czy też okólnika, lecz także wiąże się z przyjęciem przez pracowników nowych zachowań i umiejętności. To zmiana, która obejmuje przyjmowanie nowej wiedzy, intermentoring, a także modyfikację wcześniej przyjętych ról. Intermentoring to obecnie ważne działanie w urzędach, które wymaga wsparcia na poziomie edukacyjnym i komunikacyjnym. Wiąże się bowiem z uczeniem osób starszych (50+) przez osoby młodsze (30+) głównie w obszarze IT. W urzędach wszystkie zmiany, w których osoby młodsze stażem mają przekazywać wiedzę pracownikom z większym stażem, obarczone są wieloma trudnościami.

10. PROJEKTOWE WPROWADZENIE ZMIANY

W sposób projektowy wyróżniamy następujące etapy, które pozwolą na wprowadzenie zmiany:

Etap pierwszy to rozpoznanie przyczyn danej zmiany. Ważna jest tu dokładna diagnoza, wskazująca potrzebę zmiany.

Na drugim etapie kluczowe jest określenie punktu końcowego w wybranych parametrach, czyli uszczegółowienie miejsca, w którym organizacja chce się finalnie znaleźć.

Trzeci etap to szczegółowe zaplanowanie wdrożenia zmiany na poziomie kadry zarządzającej oraz pracowników. Gdy zmiana dotyczy każdego z poziomów urzędu, należy na każdym z tych poziomów opracować plan wdrożenia. Ważne jest tutaj połączenie tego etapu z komunikacją o projekcie i przygotowaniem materiałów oraz działań, które będą wspierały wdrożenie.

Czwarty etap jest już wdrożeniem zmiany. W tym okresie kluczowe jest sprawdzanie, czy faktycznie zmiana została wdrożona, czy też jest pozorowana. Jak zwraca uwagę Bridges, ten etap to „wejście w nowe z wcześniejszym pożegnaniem starego”²⁵.

²⁵ William Bridges, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, wydanie I.

Etap piąty to wspieranie dalszego rozwoju, którego celem jest uzyskanie wyników trwałych w czasie. Można ten go także określić monitoringiem zmiany, ponieważ niezwykle ważne jest tu zastosowanie systemu monitorowania wyników i analizy.

William Bridges proponuje powołanie (w celu monitorowania wyników) Zespołu lub Zespołów Monitorujących Transformację (ZMT). Opisuje ważne zagadnienia, którymi proponowany przez niego ZMT, powinien się zająć²⁶. Mocno podkreśla się, że zadaniem takiego zespołu nie jest zarządzanie, a monitorowanie. To rozróżnienie jest bardzo istotne, bowiem o ile zarządzanie wiąże się w wprowadzeniu zmian, o tyle monitoring – choć docelowo ma pomóc w realizacji przyjętych celów – koncentruje się bardziej na udzielaniu informacji zwrotnych i przekazywaniu rekomendacji. Przykładem są tu między innymi raporty zawierające rekomendację dotyczącą zrealizowanej zmiany. W zależności od wprowadzonej zmiany bierze się pod uwagę różne narzędzia, które monitorują wprowadzone działanie.

W różnego rodzaju raportach ewaluacyjnych można znaleźć następujące narzędzia wykorzystywane do tego działania. Są to metody zarówno jakościowe, jak i ilościowe:

- **badanie dokumentów zastanych** (przykład: badanie kart oceny pracowniczej pod kątem przyjętych założeń),
- **indywidualne wywiady pogłębione** - realizowane z osobami, które poddane zostały danej zmianie,
- **zogniskowane wywiady grupowe** - grupowe poddanie wywiadowi osoby poddanej zmianie,
- **studia przypadków** - działania realizowane w różnych regionach,
- **obserwacja nieuczestnicząca** (osoba monitorująca przygląda się pracy urzędnika w jednostce, w oparciu o przygotowany do tego celu wystandaryzowany arkusz, w którym znajdują się obszary, na które musi zwrócić uwagę podczas monitoringu),
- **benchmarking** - porównanie działań podjętych w urzędzie x, na przykład na rzecz komunikacji z klientem, z aktywnościami podjętymi w urzędzie y, celem wybrania lub też wskazania optymalnych rozwiązań,
- **ankieta internetowa wspomagana komputerowo** (z ang. Computer-Assisted Web Interview - CAWI).

Po wykonaniu działań monitorujących następuje analiza zebranego materiału. Zarówno wybór narzędzi do monitoringu, jak i wykonanie analizy są etapami wymagającymi dużej

²⁶ Ibidem.

uwagi oraz wcześniejszego przygotowania. Wynikiem tych prac jest raport, który zawiera między innymi:

1. opisanie metody monitoringu oraz zastosowanych narzędzi, często z wyjaśnieniem celowości wyboru,
2. informacje statystyczne (kto badał?, kiedy badał?, ile osób zostało poddanych badaniu?, ile ankiet?, itp.),
3. wyniki monitoringu odnoszące się do założeń zrealizowanej zmiany,
4. wnioski końcowe,
5. rekomendacje.

W ramach rekomendacji mogą znaleźć się między innymi: wskazania do przeprowadzenia działań naprawczych, opracowania programów naprawczych, wskazania do zmian zalecanych lub/i zmian obligatoryjnych itp.

11. WPŁYW WPROWADZANIA ZMIANY W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH

Przy zarządzaniu zmianą nie można zapomnieć, że poza obszarem organizacyjnym zmianie podlegają pracownicy. Jest to obszar, który wymaga ugruntowanej wiedzy o tym, co się rzeczywiście dzieje z człowiekiem, gdy pojawia się w jego życiu zmiana. Być może niektórym wydaje się, że wprowadzenie zmiany wymaga podporządkowania się jej i wykonywania nowych poleceń w sposób zalecony, ale niestety rozumienie to jest niewłaściwe.

Wprowadzenie zmiany to dla większości ludzi czas, kiedy odczuwa się dyskomfort z powodu utracenia tego, co było wcześniej. Poczuciu straty towarzyszą różne emocje z nią związane i strategie radzenia sobie w tej sytuacji. Pracownicy muszą zrezygnować z działania w sposób, który znają i do którego się przyzwyczaili, na rzecz nowych wzorców. Na początku wywołuje to strach, któremu następnie towarzyszą opór oraz szereg działań określanych jako negatywne. Od tego jak dobrze do wprowadzenia zmiany nie tylko na poziomie organizacyjnym, lecz także osobowym, będzie przygotowany kierownik zależy będzie przebieg wprowadzania tej zmiany i jej rezultaty.

Podczas wprowadzania zmiany z pomocą przychodzi nam znajomość działania naszego mózgu²⁷. Nie chodzi o to, żeby zagłębiać się w naukowe tajniki działania tego organu, lecz żeby osiąść wiedzę, która przyda się przy zarządzaniu zmianą. Można się tutaj

²⁷ W uproszczeniu można przyjąć, że mamy 3 mózgi: **mózg tzw. gadzi** - pień mózgu, który odpowiada za bezpieczeństwo naszego ciała i dba o to, abyśmy np. cofnęli rękę przed gorącą wodą, **mózg tzw. emocjonalny** - układ limbiczny odpowiadający za nasze emocje i dążenie do tego, aby wszystko pozostało takie samo; szczególnie uruchamia się wtedy, gdy występuje zmiana, **kora nowa**, w której pojawiają się nasze cele, plany na przyszłość, kreowanie nowych rzeczy. Aby wystąpiła zmiana każdy z trzech mózgów musi dojść do porozumienia, <http://zrodloinspiracji.blogspot.com/2011/10/i-kto-tu-rzadzi.html>.

posłużyć metaforą, którą Jonathan Haidt zastosował w książce *Szczęście*. Porównał on rozum do jeźdźca, a emocje do słonia. Jeździec odpowiada za kierunek jazdy, zaś słoń jest napędem i energią, dzięki której ruszamy do przodu. Jedno bez drugiego nie może funkcjonować. Słoń bez jeźdźcy będzie kręcił się bez celu, zaś jeździec bez słonia nigdzie nie dotrze. Gdy jeździec siedzi na słoniu pozornie ma władzę. W rzeczywistości to słoń waży kilka ton, bywa niesforny i co rusz wymyka się spod kontroli. Współgranie jeźdźcy ze słoniem i wspólne działanie pozwalają jeźdźcy dotrzeć do celu, zaś słoniowi osiągnąć konkretne korzyści²⁸.

Osoby zdominowane przez jeźdźcę:

- koncentrują się na myśleniu o działaniu,
- analizują,
- oceniają,
- wyznaczają,
- myślą i przetwarzają informacje.

Osoby takie potrzebują jasno określonego celu i odrobiny samodyscypliny, a także narzucenia sobie krótkiego czasu na podjęcie decyzji. Tutaj kluczowe jest konkretne osiągnięcie.

Osoby zdominowane przez słonia:

- kierują się impulsami, reakcjami,
- czasami działają w sposób chaotyczny, robią jedno, a za chwilę drugie, a po jakimś czasie, gdy ktoś prosi jeszcze o coś innego, stosunkowo szybko zaczynają się tym zajmować,
- reagują na to, co przynosi im otoczenie, zamiast samodzielnie kierować swoimi reakcjami,
- odkładają sprawy na później, bo w międzyczasie zawsze znajdują się inne rzeczy, którymi trzeba się zająć.

Osoby takie mają trudność z kończeniem spraw, często zmieniają kierunek działania lub zwyczajnie nie wiedzą, kiedy co robić. Niektórzy odbierają takie osoby, jako „szarpiące się” lub niepokładane.

²⁸ http://www.proindygo.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=90:zarzadzanie-czasem-to-bzdura&catid=78&Itemid=465.

12. KOMUNIKACJA W TRAKCIE WPROWADZANIA KAŻDEGO ETAPU ZMIANY

Podczas wprowadzania zmian komunikacja pełni następujące funkcje:

- umożliwia pracownikom poznanie wizji zmian,
- informuje o przebiegu procesu zmian,
- uzasadnia zmiany, pozwala właściwie nimi kierować,
- ułatwia ewolucję pracowników poprzez wskazywanie różnych możliwości,
- pomaga w szybszym rozwiązywaniu napotkanych trudności,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany,
- zaspokaja zainteresowanie części otoczenia przedsiębiorstwa na temat uzasadnienia i wyników zmian.

Co może stać się ważnym problemem?

Informacje rozpowszechniane wewnątrz zakładu zawsze konkurują z informacjami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych na przykład mediów, klientów, znajomych. Konkurencja między źródłami informacji to konkurencja o wiarygodność, która kształtuje postawy członków organizacji. Brak otwartej komunikacji sprzyja kształtowaniu opinii przez pogłoski oraz powstawaniu iluzji. Sytuacja niepewności w przedsiębiorstwie sprawia, że subiektywnie odczuwana jakość informacji liczy się o wiele bardziej niż źródło jej pochodzenia. Pracownicy, którzy nie otrzymują pełnej informacji nie są w stanie myśleć całościowo, ogarniać procesów organizacyjnych i samodzielnie podejmować decyzji. Skalkulowane ryzyko w decyzjach zarządu musi być dla pracowników zrozumiałe i odróżniane od bezradności i działania po omacku.

Cele kampanii komunikacyjnej:

1. Ustalenie jasnych kryteriów procesu informowania.
2. Zbadanie i ugruntowanie wiarygodności źródeł informacji.
3. Sprawny przepływ i rozpowszechnianie informacji.
4. Umacnianie wiary w możliwość opanowania sytuacji i kontroli nad nią przez ludzi kompetentnych i przygotowanych do działania w kryzysie.
5. Spowodowanie wzrostu zaufania do decydentów.
6. Integrowanie ludzi.
7. Wsparcie psychiczne.
8. Hartowanie ducha (również solidarności korporacyjnej).
9. Wspieranie moralne.
10. Motywowanie.

11. Zapobieganie szerzeniu paniki, chaosu, pogłosek, plotek oraz destrukcyjnych wieści i zachowań.
12. Zapobieganie szerzeniu się hysterii, masowych i nieobliczalnych zachowań oraz zjawisk kryminogennych, takich jak: rabowanie, okradanie, niszczenie majątku trwałego firmy...

Warto zapamiętać, że **język komunikacji zmian musi być:**

- jasny,
- prosty,
- zwięzły,
- pozytywny.
- odbiurokratyzowany,

W przeciwnym razie wiadomość może stać się nieprecyzyjna, a odbiór komunikatów – zniekształcony.

13. RODZAJE RYZYKA PRZY WPROWADZANIU ZMIANY NA KAŻDYM JEJ ETAPIE

Wydaje się niemożliwe dokładne określenie ryzyka, które może wystąpić na każdym etapie zmiany. Niemniej jednak są zagrożenia, które należy wziąć pod uwagę. Przedstawione zostaną za pomocą tabelarycznego zestawienia kluczowych niebezpieczeństw, które obejmuje:

- etapy zarządzania zmianą i zagrożenia (tabela 7.),
- fazy zarządzania zmianą i zagrożenia (tabela 8.).

Tabela 7. Etapy zarządzania zmianą i zagrożenia.

Etap	Zagrożenia
Rozpoznanie przyczyn	Niedokładne rozpoznanie przyczyn lub wręcz brak rozpoznania. Pobieżne określenie celu lub nieokreślenie celu. Brak diagnozy dotyczącej zmiany.
Doprecyzowanie	Brak określenia konkretnych wyników/produktów projektu w odniesieniu do procesów już funkcjonujących. Brak określenia głównych odbiorców zmiany i ich roli.
Zaplanowanie wdrożenia	Niedoszacowanie zasobów materialnych i niematerialnych oraz czasu. Brak konsekwencji w działaniach projektowych. Brak zaangażowania w zmianę, opór i trudności w wyegzekwowaniu nowych zasad/działań. Nieuwzględnienie przestojów i losowych zdarzeń.
Wdrożenie zmiany	Nieuwzględnienie psychologii zmiany i zachowań pracowniczych. Niewystarczający czas na wdrożenie pracowników w zmianę. Nieopracowanie scenariuszy komunikacyjnych. Nieprzygotowanie kadry zarządzającej do komunikowania wdrożenia, korzyści i zasad.

Monitoring zmiany	Brak monitoringu zmiany lub incydentalny monitoring zmiany w momencie trudności lub błędu.
--------------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Tabela 8. Fazy zarządzania zmianą i zagrożenia.

Faza	Zagrożenia
Zakończenia	Brak jasności, co „odchodzi”, a co będzie nowego. Brak komunikacji o celu danej zmiany. Brak korzystania ze wsparcia pracowników, brak agentów zmian z personelu. Brak zaangażowania pracowników w zmianę. Markowanie zmiany.
Neutralna	Brak określenia, co konkretnie ma się zmienić w pracowniku, jakie nowe zachowania ma wdrożyć, a jakie zostawić. Brak zmiany roli, np. wcześniej urzędnik teraz doradca; niewystarczające wyjaśnienie, czym cechuje się nowa rola: Jak pracownik urzędu ma być doradcą? Niezrozumienie emocji i zachowań towarzyszących zmianie i karanie pracowników za ich naturalne reakcje.
Rozpoczęcia	Niewystarczające wsparcie szkoleniowe lub rozwojowe. Brak wsparcia: „masz to robić teraz inaczej”. Brak przygotowania procesów wspierających zmianę: działań motywujących, informacyjnych. Brak lub niewystarczająca informacja o zmianie. Brak ukazania celu tej zmiany, planu jej wyników oraz roli pracownika w zmianie (kim mam teraz być?)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Świadomość, że przy każdej zmianie wystąpią zagrożenia, nie powinna powstrzymywać przed dobrym i rzetelnym przygotowaniem się do zmiany jeszcze przed rozpoczęciem działań wdrażających. Literatura przedmiotu oraz doświadczenia pokazują, że zaplanowanie działań na poziomie organizacyjnym i psychologicznym, nie tyle eliminuje ryzyko, ile pozwala na skuteczniejsze przygotowanie i ugruntowanie wprowadzenia zmiany. Niestety częstym powodem niewłaściwego wdrożenia zmiany jest ignorowanie czynnika psychologicznego obejmującego reakcje i zachowania ludzkie.

14. POMIAR EFEKTYWNOŚCI I ELEMENTY CONTROLLINGU W PROJEKTACH

Ekonomia i nauki o zarządzaniu preferują podejście oparte na analizie efektów pracy. Efektywność jest określona przez rezultaty prawidłowej realizacji zadań w danym obszarze działalności. Postrzega się ją przez pryzmat realizacji oczekiwań i jest związana

z celami, jakie stawiamy pracownikom, choć nie zawsze jest z nimi tożsama. Stopień efektywności działania jednostki ulega zmianie pod wpływem doświadczenia i wraz z nabywaniem przez pracownika wprawy. Takie podejście koresponduje z poglądami Harringtona Emersona, Petera Druckera i Ricky'ego W. Griffina, którzy skłonni są do pojmowania efektywności jako sprawności i skuteczności²⁹. Zarówno podczas projektowania programów praca-życie, jak i przy podsumowaniu ich wdrożenia, zobligowani jesteśmy do podania miar efektywności. Najbardziej znanym podejściem, służącym do oceny programów szkoleniowych, które zaadoptowano do różnych programów realizowanych w organizacji, jest to zaproponowane przez Donalda L. Kirkpatrick'a³⁰. Składa się ono z czterech poziomów, oznaczających kolejne kroki oceny programu.

Poziom 1. Reakcja. Skupienie się na badaniu zadowolenia uczestnika programu i wywołanych w nim reakcjach. Ważne jest, by reakcja ta była pozytywna, gdyż negatywna spowoduje najprawdopodobniej brak motywacji do doskonalenia i wprowadzania dalszych zmian.

Poziom 2. Uczenie się. Badanie nowych umiejętności, które zdobyli pracownicy podczas programu. Jedną ze skutecznych metod jest przeprowadzenie testów kompetencji.

Poziom 3. Zachowanie. Diagnozowanie zmiany w postępowaniu osoby na skutek uczestnictwa w programie. Dotyczy wykorzystania nabytych umiejętności i wiedzy w praktyce. Trudności w pomiarze efektów na tym etapie polegają na tym, że zmiany mogą pojawić się od razu lub po kilku miesiącach, co jest efektem kształtowania nowych postaw pracowniczych.

Poziom 4. Wyniki. Ostateczne efekty uczestnictwa danej osoby w programie. Mogą dotyczyć wielu sfer działalności firmy, takich jak: zwiększenie jakości, obniżenie kosztów, zmniejszenie fluktuacji i absencji, wzrost zysku. Trudnym, ale możliwym, zadaniem jest oszacowanie wartości zmiany postaw, będących następstwem uczestnictwa w programie, na przykład wzrost zaangażowania w organizacji czy wzrost postaw prozdrowotnych pracowników. Do oszacowania wyników można korzystać z dwóch podstawowych wskaźników: korzyści do kosztów oraz zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki.

²⁹ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2012.

³⁰ Model Kirkpatricka, http://pl.wikipedia.org/wiki/Model_Kirkpatricka

Wskaźnik korzyści do kosztów:

BCR (Benefits/Cost Ratio) – im większy od 1 tym lepiej.

$$\text{BCR} = \frac{\text{Korzyści}}{\text{Koszty}} = 1,57$$

Wskaźnik interpretowany jest następująco: każdy 1 zł wydany na program przynosi (w tym przypadku) 1,57 zł przychodu.

Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki:

$$\text{ROI (Return on Investment)} = \frac{\text{Korzyści} - \text{Koszty}}{\text{Koszty}} \times 100\%$$

Im ROI jest wyższy, tym lepiej, ale najczęściej odnosimy go do zwrotu w aktywa rynkowe. Interpretacja: przykładowe ROI 100% oznacza, że każdy zainwestowany 1 złoty przynosi zysk w wysokości 1 złotego.

Kapitał ludzki

Kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródła przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego – jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach.

Cechy odróżniające kapitał ludzki od innych kapitałów:

- jakościowy charakter,
- trudności w ewidencji i pomiarze,
- powolne kształtowanie siłami własnymi jednostki i organizacji,
- brak możliwości obrotu towarowego,
- brak możliwości zmiany właściciela,
- unikalność, trudność w naśladowaniu.

Jac Fitz-Enz twierdził, że „szczególną cechą kapitału ludzkiego jest wrodzona siła do generowania wartości. Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może dodawać wartość do siebie i przez siebie³¹”.

³¹ Jac Fitz-enz , Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Tabela 9. Przykładowe mierniki kapitału ludzkiego.

Obszar	Cele	Przykładowe mierniki
Kapitał ludzki	Satysfakcja pracowników	Zaangażowanie w proces podejmowania decyzji.
		Ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie.
	Wydajność	Wzrost ilości zaewidencjonowanych decyzji w przeliczeniu na etaty.
		Skrócenie czasu wydania decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Rachunkowość zasobów ludzkich – założenia

Zasoby ludzkie, podobnie jak zasoby fizyczne i finansowe, dostarczają organizacji korzyści. Jednak zyski przynoszone przez zasoby ludzkie mają dla organizacji wartość szczególną, ponieważ wpływają one na osiąganie założonych celów. Nabycie odpowiednich zasobów ludzkich pociąga za sobą wydatki.

Aktywa ludzkie mogą być sklasyfikowane jako aktywa firmy, ponieważ istnieje teoretyczna możliwość zidentyfikowania i pomiaru kosztów zasobów ludzkich i korzyści dla organizacji, które z nich wynikają. Informacje odnoszące się do zasobów ludzkich powinny być użyteczne w procesie planowania, kontroli, oceny i prognozowania wyników firmy.

Elementy controllingu

Koszty programu należy projektować w oparciu o listę działań objętych programem.

Budżet kosztów projektu może być sporządzony w uniwersalnym podziale kosztów składających się z czterech pozycji:

- bezpośrednich kosztów pracy – koszty poniesione na wynagrodzenia dla pracowników zaangażowanych w projekt,
- kosztów ogólnych – koszty materiałów biurowych, media...
- dodatkowych wynagrodzeń – dodatkowe kwoty poza wynagrodzeniem regulaminowym, na przykład nagrody,
- kosztów dodatkowych – koszty zakupu sprzętu, materiałów, konsultanci...

Budżet wyjściowy BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) znany jest jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu i stanowi plan wydatków w ramach planu.

Rzeczywisty koszt projektu – ACWP (Actual Cost of Work Performed) poznawany jest dopiero w trakcie wykonywania poszczególnych zadań w ramach projektu i oznacza realnie poniesione koszty realizacji przedsięwzięcia.

Budżet uaktualniony – BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) także poznawany jest w trakcie realizacji przedsięwzięcia. BCWP konstruuje się poprzez porównanie budżetowego kosztu z wykonaną pracą.

Tabela 10. Porównanie budżetu wyjściowego BCWS, rzeczywistych kosztów projektu ACWP i budżetu uaktualnionego.

1.	$BCWS=ACWP=BCWP$	Jednakowe wartości wszystkich trzech parametrów to stan idealny. Jest to stan, w którym zarówno poniesione koszty, jak i realizowane terminy nie wykazują żadnych odchyleń. Takie wyniki świadczą o bezbłędnym sporządzeniu budżetu, ale również o wysokich umiejętnościach w zarządzaniu projektem.
2.	$BCWS=ACWP>BCWP$	Zarówno budżet wyjściowy, jak i rzeczywisty koszt projektu są większe od budżetu uaktualnionego. Oznacza to, że przedsięwzięcie nie tylko charakteryzuje się opóźnieniami w realizacji, lecz także pochłania więcej kosztów, niż zakładano na początku.
3.	$BCWS>ACWP=BCWP$	Przedsięwzięcie jest realizowane z opóźnieniem, ale nie są ponoszone dodatkowe koszty.
4.	$BCWS>ACWP>BCWP$	Projekt jest realizowany z opóźnieniem i angażuje więcej środków, ale mamy do czynienia z większym odchyleniem w stosunku do harmonogramu niż w punkcie 2.
5.	$BCWS=ACWP<BCWP$	Zadania w projekcie realizowane są szybciej i taniej niż zakładał plan.
6.	$BCWS<ACWP=BCWP$	Zadania w ramach projektu są realizowane z wyprzedzeniem, dodatkowo zaś koszty z nimi związane nie przewyższają ustalonych wcześniej wartości.
7.	$BCWS<ACWP<BCWP$	Szybciej i taniej. Przypadek podobny do 5, z tą różnicą, iż odchylenie względem harmonogramu przyjmuje większą wartość, niż odchylenie względem budżetu.
8.	$BCWS=BCWP>ACWP$	Zadania są realizowane zgodnie z harmonogramem, a ponadto generują dodatkowe oszczędności.
9.	$BCWS=BCWP<ACWP$	Zadania są realizowane zgodnie z harmonogramem, ale pochłaniają większe środki niż planowano.
10.	$ACWP>BCWS>BCWP$	Opóźnienie i przekroczenia budżetu, dodatkowo odchylenie od kosztów ma większą wartość, niż odchylenie terminów realizacji.
11.	$ACWP>BCWP>BCWS$	Zadania są realizowane szybciej niż zakładano, ale przy wyższym koszcie.
12.	$BCWS>BCWP>ACWP$	Zadania są realizowane z opóźnieniem, ale wygenerowano oszczędności.
13.	$BCWP>BCWS>ACWP$	Zadania są realizowane szybciej i taniej, ale wartość odchylenia od kosztów była większa, niż wartość odchylenia od harmonogramu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Marek Klinowski, *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

Analizy odchyień

Odchylenie od harmonogramu SV (Schedule Variance) definiowane jest jako różnica pomiędzy budżetem wyjściowym BCWP i budżetem uaktualnionym BCWS.

$$SV=BCWP-BCWS$$

Oprócz analizy odchylenia od harmonogramu SV często oblicza się dodatkowo **wskaźnik wydajności harmonogramu SPI (Schedule Performance Index)**, który stanowi iloraz budżetu uaktualnionego i wyjściowego.

$$SPI=BCWP/BCWS$$

Wskaźnik ten informuje w jakiej części wykonano wcześniej zaplanowaną pracę. W przypadku realizacji zadania zgodnie z harmonogramem jest bliski jedności.

Jeżeli na przykład $SPI = 0,5$, to znaczy, że każda złotówka planowanej pracy na realizację projektu przyniosła pracę o wartości 50 groszy.

Odchylenie od kosztów CV (Cost Variance) definiowane jest jako różnica pomiędzy budżetem uaktualnionym BCWP i rzeczywistymi kosztami projektu ACWP.

$$CV= BCWP-ACWP$$

Wskaźnik wydajności kosztu CPI (Cost Performance Index) informuje o relacji kosztów rzeczywistych i planowanych.

$$CPI=BCWP/ACWP$$

Jeżeli realizacja projektu przebiega zgodnie z budżetem, wskaźnik wydajności kosztu CPI jest równy jedności.

Jeżeli na przykład $CPI=0,5$, to znaczy, że każda złotówka wydana w projekcie przyniosła ostatecznie pracę o wartości 50 groszy.

Do policzenia zwrotu z inwestycji w program niezbędna jest wycena korzyści jakie można osiągnąć, dzięki jego realizacji. Można tego dokonać poprzez oszacowanie na przykład ilu negatywnych następstw błędów w dokumentacji udało się uniknąć, o ile został skrócony czas obsługi lub o ile przyspieszono wydawanie decyzji. Przy doborze kryteriów należy skupić się na tych, które mają największy związek z realizowanym projektem zmiany organizacyjnej.

Wątpliwości dotyczące pomiaru efektywności

Należy pamiętać, że pracownik objęty programem nie staje się efektywny automatycznie. Aby taki efekt zaistniał, musi dojść do kilku kluczowych procesów w samej jednostce:

- nabyta wiedza musi być przydatna pracownikowi w procesie pracy,
- musi nastąpić pozytywna ocena programu: zdobytej wiedzy oraz umiejętności, a także działań realizowanych przez urząd,
- wiedza musi zostać zintegrowana ze strukturami dotychczas posiadanymi tak, aby jednostka mogła ją efektywnie wykorzystać, a więc pracownicy muszą uznać to, czego się nauczyli za własne,
- powinien istnieć system zachęt, mobilizujących pracownika do pozytywnych schematów zachowań.

Każde działanie tego typu w jakimś stopniu zmienia pracownika i powoduje nieco inną percepcję rzeczywistości organizacyjnej. Zwiększają się „gabaryty” fizyczne i psychiczne – przeszkolony pracownik potrzebuje więcej miejsca do funkcjonowania w organizacji i więcej możliwości wdrażania wyuczonych rozwiązań.

Jednocześnie musi dojść do kilku kluczowych procesów w samej instytucji:

- musi istnieć system zbierania danych na poszczególnych etapach programu oraz należy przygotować narzędzia pomiaru,
- równolegle powinna być rozwijana kultura organizacji, sprzyjająca wdrażaniu zmian,
- musi istnieć system zachęt do wprowadzenia nabytej wiedzy w praktykę.

Zasadne jest niejako wykreowanie swoistego rodzaju mody na rzecz wdrażania nabytych umiejętności, czy nowych postaw, a jednocześnie systemu mierzenia ich rezultatów dla organizacji. Często najlepsze efekty daje połączenie diagnozy ilościowej z jakościową, będącą wyrazem osobistych doświadczeń pracowników i nadającą sens danym statystycznym.

15. METODY WSPOMAGAJĄCE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI I ZMIANA

W praktyce zarządzania projektami w organizacjach stosuje się wiele metod wspomagających proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Na potrzeby niniejszego szkolenia wybrano trzy, które mogą dobrze sprawdzić się w rzeczywistości urzędu. Są to: analiza pola sił, ishikawa i metoda why-why.

Ishikawa w praktyce

Diagram Ishikawy (znany także jako diagram ryby lub jako diagram rybiej ości), używany jest do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych. Pomaga w oddzieleniu przyczyn danej sytuacji od jej skutków i dostrzeżeniu złożoności problemu. Analizę rozpoczyna się od stwierdzenia wystąpienia skutku (braku, awarii lub innego niepożądanego stanu) i prowadzi się w kierunku identyfikacji wszystkich możliwych przyczyn, które go spowodowały. Wśród przyczyn Ishikawa wymienił składowe, określane jako 5M:

- Manpower (Ludzie),
- Methods (Metody),
- Machinery (Maszyny),
- Materials (Materiały),
- Management (Zarządzanie).

Każdą z tych składowych rozbija się na poszczególne przyczyny, które powinny być rozpatrywane indywidualnie, jako problemy do rozwiązania.

Etapy sporządzania diagramu Ishikawy:

1. Po lewej stronie kartki należy zapisać sformułowany problem.
2. Należy uzgodnić w zespole, w jakich kategoriach będzie rozpatrywany problem (5M).
3. Należy narysować główne ości ryby i nazwać kategorie.
4. Osoba prowadząca zachęca uczestników do generowania problemów składających się na ości (burza mózgów).
5. Generowanie problemów składających się na poszczególne elementy diagramu: wykrycie i określenie konkretnych zjawisk przyczyniających się do występowania głównych przyczyn problemów. Wyróżnione przyczyny (niższego rzędu) umieszcza się na diagramie jako mniejsze ości. Kolejno odkrywa się poziomy przyczyn danego problemu, aż do pełnego i jasnego dla wszystkich ich ustrukturalizowania.
6. Ocena pomysłów i wybór najważniejszych problemów.

Zastosowanie:

- przy wskazywaniu wszelkich istotnych związków, zachodzących pomiędzy różnymi przyczynami, oraz przy próbie odkrycia źródła niepowodzenia lub nieprawidłowego przebiegu procesu,

- podczas analizy wyników danego kierunku postępowania, czyli przy wykryciu potencjalnych niepowodzeń przedsięwzięcia, uszeregowaniu przyczyn problemów,
- w rozpoznaniu i klasyfikacji wszelkich przyczyn danego zagadnienia i wskazaniu przyczyny niedoskonałości procesu,
- w pracy zespołowej ze względu na złożoność problemów oraz zróżnicowaną wiedzę i odmienne doświadczenia członków grupy.

Zalety:

- Graficzna analiza problemu jest uporządkowanym przekazem informacji.
- Kładzie nacisk na hierarchię danych, zlokalizowanie i wyeliminowanie przyczyn problemu.
- Ułatwia systematyzację możliwych przyczyn wystąpienia niepowodzenia.
- Umożliwia swobodne wprowadzenie nowych propozycji oraz ich bieżącą systematyzację.
- Jest podstawą do dalszych działań i zbierania danych.

Wady:

- trudności w klasyfikacji poszczególnych przyczyn do właściwych grup lub podgrup,
- nieprzejrzystość przy analizie złożonych problemów.

Why-why w praktyce

Diagram why-why przyjmuje schemat drzewa. Jego prostota sprawia, że można go używać w mniej formalnych sytuacjach. Stanowi prosty sposób ustalenia przyczyn i poszukiwania rozwiązań problemów.

Etapy sporządzania diagramu why-why:

1. Ustalenie problemu do rozwiązania.
2. Zadanie pytania „dlaczego” i ustalenie możliwych odpowiedzi, które należy zapisać na diagramie.
3. Na każdym z etapów ustalania odpowiedzi następuje ponowne zadawanie pytania „dlaczego” i poszukiwanie możliwych rozwiązań.
4. Gdy wypisane zostaną wszystkie realne pytania i odpowiedzi, dotyczące omawianego zagadnienia, następuje ustalenie, które z zapisanych punktów są zdublowane oraz które z nich mają kluczowe znaczenie dla rozwiązania problemu.

Analiza pola sił

Analiza pola sił jest metodą doskonalenia jakości, ułatwiającą ocenę zaistniałego problemu. Można ją wykorzystać, po identyfikacji problemu, gdy należy wybrać najlepsze rozwiązanie. Pozwala na przeprowadzenie pewnego rodzaju symulacji następstw podjęcia określonych działań oraz pomaga w rozważeniu w sposób przemyślany i systematyczny wielu alternatywnych rozwiązań. W analizie pola sił konfrontuje się przeciwstawne siły: sprzyjające i ograniczające osiągnięcie zamierzonego celu. Można bowiem przyjąć, że nawet najbardziej statyczny układ jest efektem określonego stanu równowagi czynników sprzyjających i przeszkadzających. Podczas wykorzystania analizy pola sił należy spojrzeć na dany problem jak na układ dwóch grup wektorów. Jeśli dążymy do zmiany obecnego stanu rzeczy, musimy naruszyć istniejącą równowagę. Najpierw należy jednak określić siły pobudzające i hamujące, a następnie zdecydować, które z nich należy zredukować. Będzie to zależne od wielu uwarunkowań. Zazwyczaj jednak przyjmuje się, że łatwiej jest zmienić siły ograniczające.

Analiza pola sił obejmuje etapy:

1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
2. Wpisanie sytuacji docelowej (poniżej).
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Analiza diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników dla osiągnięcia zamierzonego celu.
6. Ustalenie trzech podstawowych czynników pobudzających.
7. Ustalenie trzech podstawowych czynników hamujących.
8. Określenie działania, mogącego wzmocnić czynniki sprzyjające.
9. Określenie działania, mogącego osłabić czynniki hamujące.
10. Określenie czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.
11. Jeśli TAK – przygotowanie planu działania (kto? co? czym? kiedy? gdzie?).
12. Jeśli NIE – szukanie innego rozwiązania.

Zalety:

- Pozwala dostrzec szerokie uwarunkowania zmian.
- Ukazuje przeszkody.
- Pozwala na przewidzenie czynników, które należy uwzględnić w fazie wdrożenia.
- Może wskazać środki pomocne w rozwiązaniu problemu.

Wieloatrybutowa teoria użyteczności

Analiza użyteczności jest narzędziem, które ma ułatwić podejmowanie decyzji. Opiera się ona na założeniu, że wyborów dokonuje się tylko w odniesieniu do dwóch parametrów:

- subiektywnej wartości albo użyteczności wyników zastosowania danego działania,
- oczekiwanego prawdopodobieństwa wystąpienia tych wyników.

Dzięki wykorzystaniu wieloatrybutowej teorii użyteczności, osoby podejmujące decyzje dokładnie analizują każdą z możliwości wyboru (dotyczącą różnych elementów projektu) w odniesieniu do jego atrybutów (cech, które mają znaczenie dla osób podejmujących decyzje). Atrybutom przyporządkowuje się wagi decyzyjne, zgodnie z hierarchią ich ważności ustaloną przez osoby podejmujące daną decyzję. Następnie ocenia się każdą możliwość według skali użyteczności w odniesieniu do wartości oczekiwanej, którą można otrzymać przy wdrożeniu tej opcji względem wszystkich atrybutów. Po przemnożeniu wartości obliczonych przy użyciu skali użyteczności przez wagi decyzyjne i podsumowaniu wyników wybiera się wariant charakteryzujący się najwyższą wartością. Całkowite wartości użyteczności dla każdego z wariantów są więc obliczane przy wykorzystaniu funkcji zwrotu nakładów, która określa jak należy połączyć wartości uzyskane dla danych atrybutów, aby wyrazić ogólną wartość użyteczności.

Przykład:

Osoba, która podejmuje decyzje o podjęciu pracy decyduje, że trzema głównymi atrybutami, które wpłyną na podjęcie decyzji będzie:

- wysokość wynagrodzenia,
- możliwość awansu,
- lokalizacja blisko miejsca zamieszkania.

Następnie każdemu z atrybutów przyporządkowuje następujące wagi decyzyjne:

- wysokość wynagrodzenia – 0,35,
- możliwość awansu – 0,40,
- lokalizacja blisko miejsca zamieszkania – 0,25.

Osoba ocenia otrzymaną propozycję przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali (1–5) użyteczności dla oczekiwanej wartości każdej z dwóch rozpatrywanych ofert, w odniesieniu do każdego z wymienionych atrybutów, gdzie 1 = niska oczekiwana wartość, a 5 = wysoka oczekiwana wartość.

Tabela 11. Wieloatrybutowa teoria użyteczności.

Atrybut	Wynagrodzenie	Awans	Lokalizacja	Zwrot nakładów (waga decyzyjna x wartość)
Waga decyzyjna	0,35	0,40	0,25	
Wartość związana z pracą na stanowisku A	3	4	2	3,15
Wartość związana z pracą na stanowisku B	4	3	4	3,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Casio, J. Boudreau, Inwestowanie w ludzi, Warszawa 2011.

Na podstawie przedstawionych powyżej obliczeń wieloatrybutowej użyteczności osoba dokonująca wyboru powinna przyjąć propozycję pracy na stanowisku B, ponieważ umożliwi jej to maksymalne zwiększenie oczekiwanej wartości w odniesieniu do wszystkich możliwych wyników.

BIBLIOGRAFIA:

1. John Boudreau, W. Casio, *Inwestowanie w ludzi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
2. William Bridges, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, wydanie I.
3. Yen Yee Chong Evelyn May Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Liz Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
5. Jonathan Haidt, *Szczęście. Od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, Wydawnictwo GWP.
6. Gary R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
7. Richard Jones, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2009.
8. Marcin Klinowski, *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
9. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.
10. Peter Makin, Cary Cooper, Charles Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
11. Joanna Mesjasz, *Klimat organizacyjny w sytuacji kryzysu i zmiany*, [w:] Janina Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
12. Joanna Mesjasz, Stanisław Witkowski, *Potencjał ludzki w sytuacji kryzysu i zmiany*, [w:] Rożnowski B., Biela A., Bańka A. (red.) *Praca i organizacja w procesie zmian*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura Poznań 2006, s.108–121.
13. Joanna Mesjasz, *Potencjał społeczny organizacji w procesie restrukturyzacji*, [w:] Grudzewski W. (red. nauk.) *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, Agencja Artystyczna PARA Katowice 2007, s.247–258.
14. Nancy Mingus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2002.
Paweł Prokop, *Znaczenie jakości dla profesjonalnego zarządzania administracją publiczną*, [w:] A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004.



ZAŁĄCZNIK nr 1.

Przykłady dokumentacji projektowej

1. Formularz akceptacji produktu.
2. Formularz przeglądu projektu.
3. Raport z postępu prac.
4. Karta projektu.
5. Notatka ze spotkania projektowego.
6. Formularz wniosku o zmianę.
7. Wykres Gantta.

1. FORMULARZ AKCEPTACJI PRODUKTU.

FORMULARZ AKCEPTACJI PRODUKTU	
Nazwa projektu	Data
Nazwa / Kod projektu	
Nazwa / Kod produktu	
Data / Wersja	
Opis / Komentarz	
Zgłaszający produkt do akceptacji	STANOWISKO: _____ ROLA W PROJEKCIE: _____ IMIĘ I NAZWISKO: _____ PODPIS: _____ DATA: _____
Akceptujący 1	STANOWISKO: _____ ROLA W PROJEKCIE: _____ IMIĘ I NAZWISKO: _____ PODPIS: _____ DATA: _____
Akceptujący 2	STANOWISKO: _____ ROLA W PROJEKCIE: _____ IMIĘ I NAZWISKO: _____ PODPIS: _____ DATA: _____

2. FORMULARZ PRZEGLĄDU PROJEKTU.

FORMULARZ PRZEGLĄDU PROJEKTU			
Nazwa projektu			Data
Nazwa/kod projektu:		Kierownik jednostki	
Data rozpoczęcia projektu:		Kierownik projektu:	
Planowana data zakończenia projektu:		Obecna faza/etap projektu:	

HISTORIA DOKUMENTU

Data dokonania wpisu/zmiany	Opis	Strony objęte zmianą	Autor

FAZA URUCHAMIANIA PROJEKTU (START-UP)

	Pytanie	T	N	N/D	Uwagi
1.	Czy uruchomienie projektu nastąpiło zgodnie z procedurą stosowaną w GK Impel w tym zakresie?				
2.	Czy rola kierownika jednostki została jednoznacznie określona?				
3.	Czy kierownik projektu określony został jednoznacznie określony?				
4.	Czy został opracowany i zatwierdzony plan zarządzania projektem zawierający w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • zakres i cele projektu, • produkty projektu i kryteria ich akceptacji, • role i odpowiedzialności, • budżet, • szczegółowy harmonogram, • zdefiniowane założenia i ryzyko projektowe, • procedurę zarządzania zmianą/zarządzania ryzykiem, • procedurę raportu postępu prac, • procedurę współpracy z dostawcami, • procedurę zarządzania wiedzą. 				

T- tak; N- nie, N/D – nie dotyczy



FAZA REALIZACJI PROJEKTU (EXECUTION)

	Pytanie	T	N	N/D	Uwagi
1.	Czy dokumentacja projektu jest zgodna z obowiązującymi w jednostce zasadami oraz czy jest kompletna i rzetelna?				
2.	Czy projekt jest realizowany zgodnie z harmonogramem?				
3.	Czy projekt jest realizowany zgodnie z budżetem?				
4.	Czy prowadzony jest rejestr problemów/zagrożeń?				
5.	Czy prowadzony jest rejestr zmian?				
6.	Czy rzetelnie prowadzona jest ewidencja kosztów projektu?				
7.	Czy realizowany zakres projektu jest zgodny z zakładanym?				

T- tak; N- nie, N/D – nie dotyczy

FAZA ZAMYKANIA PROJEKTU (CLOSE-DOWN)

	Pytanie	T	N	N/D	Uwagi
1.	Czy wszystkie produkty projektu zostały dostarczone i zaakceptowane?				
2.	Czy projekt został zrealizowany zgodnie z harmonogramem?				
3.	Czy projekt został zrealizowany zgodnie z budżetem?				
4.	Czy została dokonana archiwizacji dokumentacji projektowej?				
5.	Czy została zakończona administracyjna procedura zamknięcia projektu?				

T- tak; N - nie, N/D – nie dotyczy

PLAN DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH:

	Rekomendowane działanie	Odpowiedzialny	Planowana data realizacji	Status realizacji Tak/Nie	Faktyczna data realizacji

Audytor:	Podpis:	Data:



3. RAPORT Z POSTĘPU PRAC.

RAPORT Z POSTĘPU PRAC	
NAZWA PROJEKTU:	DATA

HISTORIA DOKUMENTU

Data dokonania wpisu/zmiany	Opis	Strony objęte zmianą	Autor

METRYKA DOKUMENTU

Numer umowy/ Rozdzielnik:	
Data sporządzenia:	
Sporządził:	
Data zatwierdzenia:	
Zatwierdził:	

PROBLEMY, WNIOSKI, ANALIZA ZAGROŻEŃ

Nr	Temat	Opis	Planowana data rozwiązania	Zgłaszający	Odpowiedzialny

REALIZACJA PLANU ZA OKRES:**Zadania**

Faza/ Etap	Zadanie/działanie	Zrealizowano w okresie [%]	Pozostało do realizacji w projekcie [%/dni]	Komentarz

Produkty

Kod	Produkt	Data wykonania	Czas na uwagi	Data akceptacji	Odpowiedzialny	Akceptujący	Komentarz

PLAN NA OKRES:**ZADANIA**

Faza/ Etap	Zadanie/działanie	Planowana data wykonania	Odpowiedzialny	Komentarz

Produkty

Kod	Produkt	Planowana data wykonania	Odpowiedzialny	Akceptujący	Komentarz

4. KARTA PROJEKTU

Nazwa projektu:		Kod projektu:
Wnioskodawca: Imię i nazwisko:	Kierownik jednostki: Imię i nazwisko:	Kierownik projektu: Imię i nazwisko:
Komórka organizacyjna:	Komórka organizacyjna:	Komórka organizacyjna:
Cele i zakres projektu:		
Uzasadnienie projektu:		
Produkty projektu:		
Założenia projektu:		



Ramowy plan oraz terminy realizacji projektu:	
Skład zespołu projektowego:	
Sposób organizacji projektu:	
Dostawca/Podwykonawca:	
Sporządził:	Sprawdził:
Kierownik projektu:	Kierownik jednostki:
Data:	Data:
Podpis:	Podpis:

Wstępny budżet projektu:					
Zatwierdzone do realizacji:					
Kierownik jednostki		Kierownik projektu:		Inne osoby..... <i>(przy projektach wymagających akceptacji)</i>	
<i>Data:</i>	<i>Podpis:</i>	<i>Data:</i>	<i>Podpis:</i>	<i>Data:</i>	<i>Podpis:</i>



5. NOTATKA ZE SPOTKANIA PROJEKTOWEGO

Projekt:	DATA:
-----------------	--------------

Data spotkania:

Uczestnicy:

Cel spotkania:

Ustalenia:

	Sprawa	Odpowiedzialny	Planowany termin realizacji

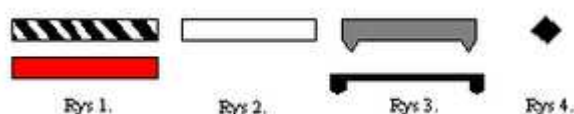
6. FORMULARZ WNIOSKU O ZMIANĘ.

FORMULARZ WNIOSKU O ZMIANĘ					
PROJEKT:				DATA:	
Nazwa/kod projektu:		Sponsor projektu:			
Data rozpoczęcia projektu:		Kierownik projektu:			
Data sporządzenia wniosku:		Data obowiązywania zmiany:			
Opis zmiany:					
Powód wprowadzenia zmiany:					
Wpływ na zakres i/lub skutki:					
Wpływ na zasoby i jakość:					
Wpływ na koszty i czas:					
Postanowienie w sprawie zmiany: <input type="checkbox"/> zaakceptowana <input type="checkbox"/> odrzucona					
Kierownik jednostki:		Kierownik projektu:	 (przy projektach wymagających akceptacji)	
Data:	Podpis:	Data:	Podpis:	Data:	Podpis:

7. WYKRES GANTTA.

Wykres Gantta – graf stosowany głównie przy zarządzaniu projektowym, gdzie za pomocą przyjętych oznaczeń przedstawia się poszczególne zadania w projekcie (w przedziale czasowym). Istnieje wiele metod opracowywania wykresu Gantta, przy których nie ma konieczności posiadania narzędzi wspomagających zarządzanie projektowe. Czasami tworzy się go w arkuszu kalkulacyjnym Excel.

Poniżej przedstawiono opisy przykładowych oznaczeń. Pokazano także ich znaczenie oraz przykład wykresu z użyciem oznaczeń.

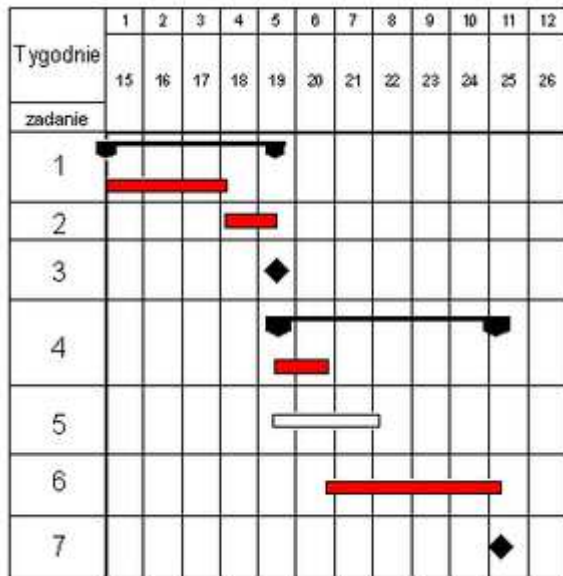


Opis: przykłady oznaczeń w wykresie Gantta³².

Nazwa	Oznaczenie graficzne	Przykład	Znaczenie
Zadanie krytyczne	Dowolnie zaciemniany prostokąt.	rys 1.	Zadanie istotne, niepomijalne, którego ukończenie warunkuje dalsze postępowanie; zadania krytyczne i niekrytyczne spinane są przez podsumowanie.
Zadanie niekrytyczne	Prostokąt bez wypełnienia.	rys 2.	Zadanie mniej istotne dla projektu – nie warunkuje jego powodzenia, choć może stanowić ułatwienie dla osiągnięcia celu.
Podsumowanie	Prostokąt, najczęściej wypełniony, z "zabkami" na końcach.	rys 3.	Jest to oznaczenie pewnego etapu projektu, który składa się z zadań. Zazwyczaj po podsumowaniu występuje kamień milowy, który pozwala na zatwierdzenie danej fazy i przejście dalej.
Kamień milowy	Kwadrat obrócony o 45°, wypełniony.	rys 4.	Szczególny rodzaj zadania, sygnał zakończenia pewnej fazy, jednorazowe zdarzenie, warunkuje przejście do następnego etapu.

³² Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Diagram_Gantta.

Przykładowy wykres z użyciem przedstawionych oznaczeń.





Studia przypadków

„Profesjonalizacja zasad zarządzania administracją”



Studium przypadku 1. Definiowanie projektu

Zadaniem jest zdefiniowanie projektu, którego celem będzie zmiana postaw urzędników, którzy w Państwa urzędzie powinni mieć kompetencje niezbędne do efektywnego obsługiwanie klientów w sieci.

Proszę o zespołowe udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania. Należy wziąć pod uwagę:

- zapowiadane zmiany,
- osoby, które znajdują się w Państwa zespole,
- doświadczenie w zarządzaniu ludźmi i projektami.

POLECENIA/PYTANIA:

1. Jakiego problemu/wyzwania dotyczy powołany projekt?

.....
.....
.....

2. Co jest celem tego projektu?

.....
.....
.....

3. Jakie cele cząstkowe mają być zrealizowane, aby osiągnąć cel zasadniczy (jakie mają być cząstkowe produkty)?

.....
.....
.....

4. W jaki sposób zostanie wykonana ocena, czy projekt odniósł sukces?

.....
.....
.....

5. Jakie widzą Państwo prognozy, potencjalne ryzyka, przeszkody, które mogą wpłynąć na sukces projektu?

.....
.....
.....

6. Jakie zasoby będą niezbędne do jego realizacji?

.....

.....

.....

7. Jaki czas jest niezbędny do zrealizowania projektu?

.....

.....

.....

8. Jakie ryzyka mogą się wiązać z realizacją tego projektu?

.....

.....

.....

Po uzyskaniu odpowiedzi na powyższe pytania proszę o zapisanie (zgodnie z zasadami SMART) dwóch celów projektu.

Cele powinny być nakreślane w taki sposób, żeby były jasne i znaczące. Należy je tworzyć w oparciu o angielski akronim SMART:

- **S – Specific – Rozwijające:** wyniki muszą mieścić się w rozsądnych granicach i muszą zostać poprawione.
- **M – Measurable – Wymierne:** jeśli efektów nie można zaobserwować lub zmierzyć, to nigdy nie dowiemy się, czy cel rzeczywiście został osiągnięty.
- **A – Achievable – Osiągalne:** zbyt ambitne zamierzenia mogą ładnie brzmieć, ale rzadko będą realizowane. Realne cele, które zakładają postęp o jeden krok do przodu, na ogół można urzeczywistnić.
- **R – Realistic – Trafne:** jeśli zakładane cele nie odzwierciedlają prawdziwych potrzeb człowieka, niewielki jest sens ich realizowania.
- **T – Time – Umiejscowione w czasie:** wyznaczenie terminu, w którym cel ma być osiągnięty, jest jednym z podstawowych mierników sukcesu. Bezterminowe deklaracje na ogół pozostają niespełnione.

Cel 1.

.....
.....
.....

Jakie wskaźniki pozwolą go obserwować i jaki będzie rezultat?

.....
.....
.....

Ile czasu przeznaczą Państwo na realizację?

.....
.....
.....

Jakie zasoby będą niezbędne do osiągnięcia celu?

.....
.....
.....

Cel 2.

.....
.....
.....

Jakie wskaźniki pozwolą go obserwować i jaki będzie rezultat?

.....
.....
.....

Ile czasu przeznaczą Państwo na realizację?

.....
.....
.....

Jakie zasoby będą niezbędne do osiągnięcia celu?

.....
.....
.....

Studium przypadku 3. Macierz komunikacyjna w projekcie

W Państwa urzędzie wprowadzany jest elektroniczny obieg dokumentów. Jego celem jest wyeliminowanie dokumentacji papierowej. Wdrażanie projektu trwa już 6 miesięcy, więc wszyscy są zmęczeni. W zespole projektowym powstają konflikty, a efekty nie są zadowalające, gdyż w systemie wciąż nie ma niezbędnych dokumentów. System został wdrożony, obsługujące je osoby – przeszkolone. Jednak pracownicy twierdzą, że szkolenie było za krótkie i zbyt ogólne, że nie mają bezpośredniego dostępu do doradców, że mają poczucie, iż pozostawiono ich samych sobie. Czują się zdemotywowani, nie uczestniczyli w pracach nad projektem i nikt ich nie słucha.

Osoby kierujące organizacją wraz z kierownikiem projektu postanowili wdrożyć nowe rozwiązania. Zespół projektowy poszerzono o 5 kluczowych osób i teraz liczy on 18 pracowników. W celu uniknięcia dalszych problemów komunikacyjnych zaproponowano plan komunikacji w formie macierzy.

**Proszę o przygotowanie planu komunikacyjnego projektu w formie macierzy.
Proszę o skorzystanie z zamieszczonego poniżej schematu:**



Plan komunikacji w formie macierzy wersja 1

Od	Do	Częstotliwość	Forma	Typ
Kierownik projektu				
Zespół				
Kierownicy wydziałów				
Kierownik jednostki				
Pracownicy urzędu				
Klienci urzędu				



Studium przypadku 4. Wieloatrybutowa teoria użyteczności w praktyce

W ćwiczeniu pierwszym definiowali Państwo projekt, którego celem będzie doskonalenie kompetencji urzędników, którzy w Państwa urzędzie mają mieć kompetencje niezbędne do efektywnego obsługiwanie klientów w sieci.

Pierwszym etapem projektu może być zdiagnozowanie jakie kompetencje posiadają obecnie pracownicy Państwa urzędu. Firma, która ma prowadzić diagnozę zaproponowała Państwu trzy metody. Proszę o wybranie jednej z nich poprzez zastosowanie wieloatrybutowej teorii użyteczności.

Proponujemy, aby cztery główne atrybuty stanowiły:

- czas pracy urzędników zajęty na diagnozę,
- łatwość porównywania wyników,
- sprawiedliwość i obiektywizm oceny,
- prognozowanie rozwoju kompetencji.

Proszę o przyporządkowanie każdemu z atrybutów wag decyzyjnych, których suma będzie wynosić 1:

- czas pracy urzędników zajęty na diagnozę,
- łatwość porównywania wyników,
- sprawiedliwość i obiektywizm oceny,
- prognozowanie rozwoju kompetencji.

Proszę o ocenę otrzymanych propozycji za pomocą pięciostopniowej skali (1–5) użyteczności dla oczekiwanej wartości każdej z trzech rozpatrywanych ofert, w odniesieniu do każdego z wymienionych atrybutów, gdzie 1=niska oczekiwana wartość, a 5=wysoka oczekiwana wartość.



atrybut	czas pracy	łatwo porównać wyniki	sprawiedliwość i obiektywizm	prognozowanie rozwoju kompetencji	zwrot nakładów (waga decyzyjna x wartość)
waga decyzyjna					
wartość związana z baterią testów psychologicznych					
wartość związana z wykonaniem i zaliczeniem testów kompetencyjnych					
analiza doświadczeń zawodowych na podstawie dokumentacji kadrowej					

Po wypisaniu czynników proszę je odpowiednio przyporządkować do następujących kategorii, a następnie obliczyć i wpisać ich udział procentowy:

Metody zarządzania zmianą, projektem, jednostka SZ%

Zasoby materialne ZM.....%

Czynnik ludzki CL.....%

Czynniki zewnętrzne CZ.....%

Zasoby techniczne ZT.....%

Inne%

SIŁY HAMUJĄCE ZMIANĘ

- ➔ Stare przyzwyczajenia.
- ➔ Niewystarczająca wiedza pracowników na temat zmiany.
- ➔ Niewystarczająca wiedza kierownika jednostki i/lub kierownika projektu na temat zaangażowania ludzi i ich odczuć.
- ➔ Zwiększone obciążenie robocze, przy i tak znacznym już wcześniej obciążeniu.
- ➔ Brak partycypacji ludzi w zmianie.
- ➔ Jeszcze jedna zmiana.
- ➔ Koszty finansowe.
- ➔ Motywacja.
- ➔ Utrata statusu przez niektórych pracowników.
- ➔ Niesprawna komunikacja.
- ➔ Brak świadomości osobistych korzyści.

POLECENIE:

Proszę o wybranie spośród wymienionych powyżej sił tych, które w Państwa urzędzie odgrywają największą rolę. Proszę o ich podkreślenie, a następnie wybranie trzech i zilustrowanie ich na tablicy za pomocą symboli i znaków graficznych.

Studium przypadku 6. Źródła oporów i metody ich pokonywania

Jakie są źródła oporów wobec zmian czekających Państwa urzędy? Proszę o analizę problemu w kontekście stawianych przez Państwa nowych zadań, a następnie o zastanowienie się jakie metody zmniejszania oporu można u Państwa zastosować.

Sytuacja przyzwyczajenia człowieka do nowego zadania może sprawiać kłopoty, gdyż jest to sytuacja zmiany. Zmiany niosą ze sobą pewien element niepewności, konieczności ponownej organizacji, dostosowania się do nowych warunków. W związku z tym towarzyszą im emocje, przejawiające się w wyższym niż dotychczas poziomie pobudzenia urzędników, większej skłonności do nieracjonalnych działań, rywalizacji czy nawet ostrych konfliktów.

- ➔ Możliwe źródła oporów wśród pracowników: czasami zmiana miejsca i organizacji czasu, sposobu pracy.
- ➔ Reorganizacja to często nowe doświadczenia społeczne w kontaktach z nieznanymi dotąd ludźmi (oczekiwanie akceptacji, zaufania, pomocy, nawet sympatii, lęk przed odrzuceniem, agresją).
- ➔ Współuczestnictwo w realizacji nowych, wspólnych programów, zadań.
- ➔ Często zmiana statusu społeczno-zawodowego (awans lub degradacja), rywalizacja, zmiana pozycji w grupie.
- ➔ Problem poznania i identyfikacji z instytucją w nowej rzeczywistości (pytania: *jak długo pozostanę w tej firmie? Czy moja przyszłość zawodowa będzie stabilna?*).
- ➔ Regularne wykonywanie nowych czynności – konieczność uczenia się, (potrzeby dokonania, sprawdzenia się na nowym stanowisku i towarzyszący im lęk czy podoba się nowym obowiązkom).

KONSEKWENCJE ZŁEJ ADAPTACJI

- Zachwianie poczucia bezpieczeństwa, napięcia psychiczne wśród urzędników.
- Rezygnacja, pasywność.
- Konflikty, plotki.
- Obniżenie efektywności działania.

Proszę się zastanowić i zidentyfikować pięć możliwych źródeł oporów (można wykorzystać powyższe lub przedstawić własne propozycje), które mogą ujawnić się wśród urzędników w procesach dokonujących się i projektowanych zmian. Następnie proszę zaproponować metody rozwiązywania powstałych problemów. Proszę uzasadnić dobór metod.

Źródła oporów	Jakie metody warto zastosować	Uzasadnienie doboru

Studium przypadku 7. Role utrudniające funkcjonowanie i sposoby ich korygowania

Wśród współpracujących ze sobą osób, każdy z uczestniczących może podejmować rozmaite role związane z realizacją zadań czy z kontaktami interpersonalnymi. Niestety członkowie grupy czasami mogą wcielać się w role utrudniające dobre funkcjonowanie zespołu. Takie role najczęściej podejmują osoby niedojrzałe osobowościowo i społecznie, sfrustrowane, o zaniżonym poczuciu własnej wartości lub osoby o rysach psychopatycznych, agresywne, autorytarne i makiawelistyczne. W procesie adaptacji do zmian istotne jest zwrócenie uwagi na „trudne role”, pojawiające się w zarządzanej grupie. Wspomniane odgrywanie ról może znacznie komplikować realizację planowanych zadań oraz komunikację z zespołem.

Jakie role utrudniające funkcjonowanie najczęściej podejmują osoby w Państwa zespole i jak można sobie z nimi radzić? Proszę o skorzystanie z propozycji formalnych i nieformalnych zamieszczonych poniżej.

Role utrudniające	Jak sobie z takimi zachowaniami radzić

Role „ utrudniające” funkcjonowanie:

- **Agresja** (usilne forsowanie własnego punktu widzenia, przeciwstawianie się, atakowanie innych),
- **zależność** (identyfikacja z silnymi osobowościami, niechęć do zajmowania własnego stanowiska),
- **dominacja** (dążenie do uzyskania władzy lub przewagi, próby kontrolowania bądź manipulowania innymi),

- **blokowanie** (nadmierny upór, bezsensowne sprzeczenie się, powracanie do kwestii już rozwiązanych),
- **szukanie współczucia** (dążenie do pozyskania współczucia przez wyrażenie poczucia zagrożenia lub niskiej własnej wartości).

Działania formalne zgodne z założeniami przyjętymi przez organizację najczęściej obejmują:

- procedurę wprowadzenia pracowników w „nową sytuację”,
- formalne przedstawienie pracownikom idei, celu i sposobu wprowadzanych zmian,
- precyzyjne poinformowanie o zasadach działania obowiązujących w grupie,
- wyraźne określenie zadań, związanych z nimi oczekiwań i obowiązków,
- zapoznanie pracowników z konsekwencjami złej realizacji projektu.

Działania nieformalne najczęściej obejmują:

- nieformalne kontakty z załogą,
- zorganizowanie spotkania konsultacyjnego,
- udzielenie wsparcia,
- wyznaczenie opiekuna – osoby, do której pracownik może się zgłosić w sytuacji problemów i wątpliwości związanych z pracą.

Studium przypadku 8. Komunikat do fazy zmiany

W Państwa urzędzie wprowadzany jest elektroniczny obieg dokumentów. Jego celem jest wyeliminowanie dokumentacji papierowej. Wdrażanie projektu trwa już 6 miesięcy, więc wszyscy są zmęczeni. W zespole projektowym powstają konflikty, a efekty nie są zadowalające, gdyż w systemie wciąż nie ma niezbędnych dokumentów. System został wdrożony, obsługujące go osoby – przeszkolone. Mimo to pracownicy twierdzą, że szkolenie było zbyt krótkie i ogólne, że nie mają bezpośredniego dostępu do doradców, że mają poczucie, iż pozostawiono ich samym sobie. Czują się zdemotywowani, nie uczestniczyli w pracach nad projektem i nikt ich nie słucha.

Osoby kierujące organizacją oraz kierownik projektu postanowili wdrożyć nowe rozwiązania i zacząć od dwóch komunikatów skierowanych do nowego, powiększonego zespołu projektowego.

Proszę o przygotowanie treści komunikatów. Należy pamiętać, że organizacja jest w fazie depresji (jeśli chodzi o przebieg zmiany).

KOMUNIKAT INFORMACYJNY Komunikat, który będzie, w sposób zmniejszający emocje, informował o wprowadzanej zmianie, skupi się głównie na faktach i będzie nastawiony na dostarczanie wiedzy.	KOMUNIKAT MOTYWUJĄCY Komunikat, który będzie empatyczny wobec pracowników a zarazem motywujący; w sposób bezpośredni i zachęcający będzie określał korzyści dla pracownika oraz odwoła się zarówno do doświadczeń jednostki, jak i do poprzednich zmian.

Studium przypadku 9. Efektywność w projektach

W pierwszym zadaniu definiowali Państwo projekt, którego celem będzie doskonalenie kompetencji urzędników, którzy w Państwa urzędzie mają mieć kompetencje niezbędne do efektywnego obsługiwanie klientów w sieci. W ramach tego projektu zaplanowano program szkoleń, pt. „Doskonalenie kompetencji E-Urzędników”, dla pierwszych 15-tu urzędników. Składa się on z trzech trzydniowych wyjazdów szkoleniowych, które odbywają się w Krakowie. Koszt dojazdu każdej osoby na jedno spotkanie to 200 zł, nocleg w pokojach dwuosobowych – 80 zł za osobę (każdy dwa noclegi na każdy z trzech wyjazdów). Firmie zapłacono za trenera, materiały i salę oraz obiad 12 tysięcy za każdy trzydniowy wyjazd. Pracownicy jedzą jeszcze kolację (dwie kolacje podczas każdego z trzech wyjazdów) po 25 zł za osobę. Wynagrodzenia pracowników znajdują się w tabeli. Szkolenie jest bardzo emocjonujące i kontrowersyjne, po powrocie do pracy pracownicy jeszcze przez 3 dni (za każdym razem) dyskutują między sobą o jego przebiegu po 1 godzinie dziennie. KL składała sprawozdanie ze szkolenia swojemu szefowi, który zarabia 120 000 zł rocznie – rozmowa zajęła 2 godziny, a przygotowanie sprawozdania przez KL – 4. Ponadto wszyscy pracownicy wypełnili ankietę diagnozującą przyrost ich kompetencji, co zajęło każdemu godzinę. Specjalista ds. szkoleń wyliczył, że przygotowanie (diagnoza potrzeb szkoleniowych, wybór firmy, uzgodnienia, przygotowanie i policzenie ankiety) całego szkolenia kosztowało urząd 3 000 zł.

Pracownik	Roczne wynagrodzenie Całkowite	Dzienne Wynagrodzenie	Godzinowe wynagrodzenie
7 osób	50 000		
7 osób	60 000		
1 osoba	70 000		



Proszę o policzenie całkowitego kosztu szkolenia.

Przygotowanie szkolenia	
Koszt utraconego wynagrodzenia	
Koszt dojazdu	
Nocleg i kolacja	
Firma szkoleniowa	
Ankieta	
Dyskusja	
RAZEM	

Powiązania między poziomami oceną efektywności szkoleń

Rodzaj rezultatu	Opis rezultatu	Miara liczbowa rezultatu
Reakcja	Pozytywna ocena programu przez uczestników	5 na 6 max
Rezultaty nauki	Wiedza o zjawisku	Średnia z testu 75 na 85 max
	Umiejętność obsługi systemu	Symulacje zaliczone przez 90 % zespołu na ocenę 5 (przy 6 max)
Wykorzystanie nowej wiedzy i umiejętności	Realizacja planów	80 % zespołu zrealizowało w całości
Efekty ekonomiczne	Oszczędności w budżecie projektu	5%
ROI	$\frac{\text{Korzyści} - \text{Koszty}}{\text{koszty}} \times 100\%$	Np. 50%

Proszę zaprojektować własną tabelę do szkolenia

Rodzaj rezultatu	Opis rezultatu	Miara liczbowa rezultatu
Reakcja		
Rezultaty nauki		
Wykorzystanie nowej wiedzy i umiejętności		
Efekty ekonomiczne		
ROI		

Jakie wymierne (ilościowe) korzyści możemy wskazać jako efekty wzrostu kompetencji urzędników, żeby policzyć ROI?

.....

.....

.....

.....

.....

Jakie wskaźniki niewymierne (jakościowe) można jeszcze wskazać jako korzyści z programu doskonalenia urzędników?

.....

.....

.....

.....

.....

KWESTIONARIUSZ

W każdej pracy istotne jest poznanie siebie. Dlatego też, w celu pogłębienia tej znajomości, przygotowaliśmy dla Państwa krótki kwestionariusz. **Proszę o rozwiązanie testu i sprawdzenie, które z czterech określić najlepiej opisują to, jak postrzegają Państwo siebie w sytuacjach zawodowych.**

Cecha, którą Państwo zaznaczają, nie musi występować zawsze. Ważne, by charakteryzowała Państwa w większości sytuacji.

Proszę o przeczytanie określić zamieszczonych w poszczególnych wierszach tabeli, którą umieszczono na następnej stronie.

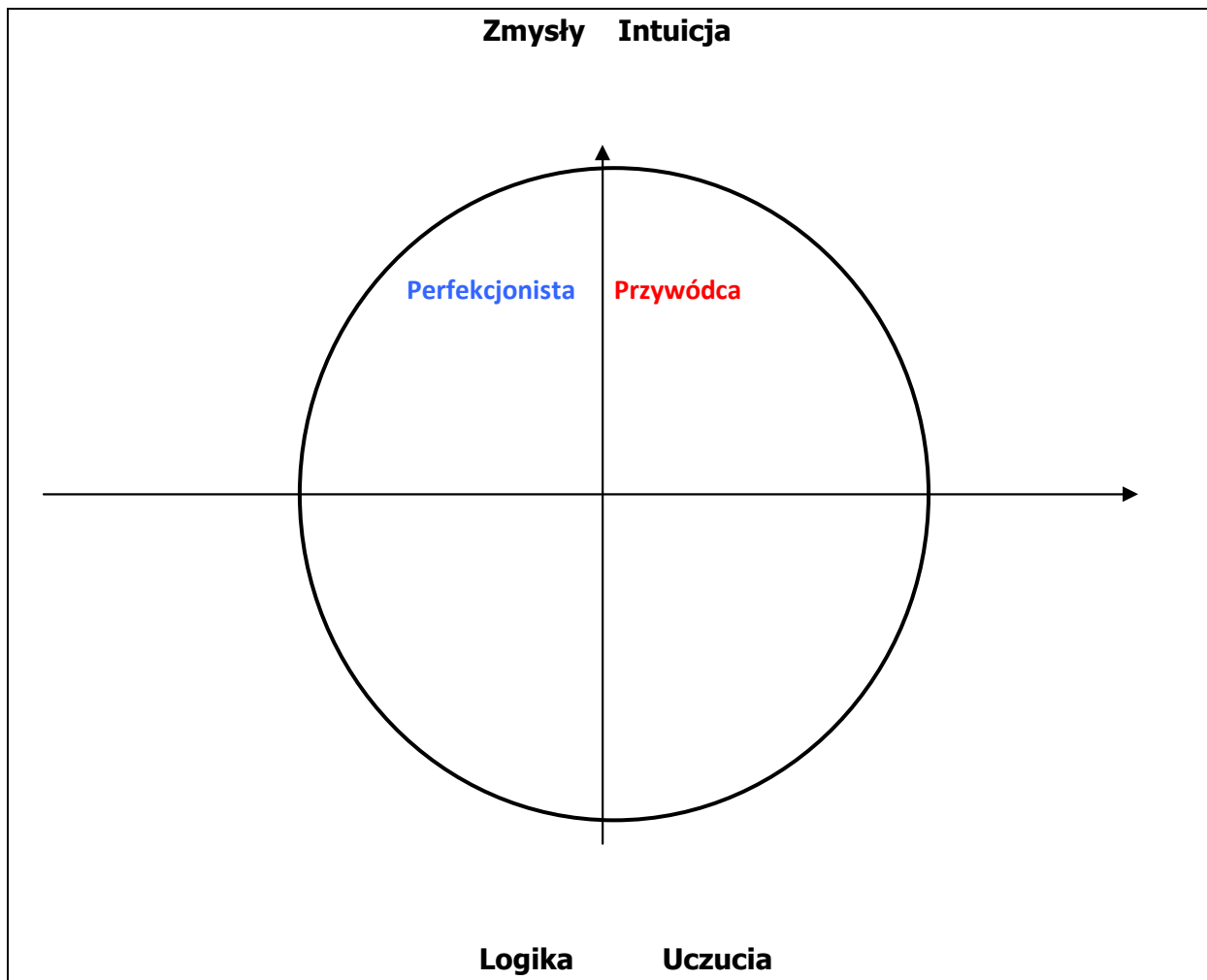
Proszę wybrać określenie, które najbardziej do Pana/i pasuje i postawić przy nim cyfrę 4. Następnie proszę o wybranie takiego, które pasuje odrobinę mniej i postawienie cyfry 3. Przy następnym należy umieścić – 2, a przy określeniu, które pasuje do Pana/i najmniej proszę postawić cyfrę 1.

Proszę pamiętać, że nie ma tu określić wartościujących.



lubi konkurować		zorganizowany		spontaniczny		cierpliwy	
lubi panować nad sytuacją		lubi pracować samotnie		lubi pracować z innymi		zwolennik pracy zespołowej	
przywódca		kieruje się wytycznymi		lubiany		mediator	
szybko podejmuje decyzje		ostrożny		ma siłę przekonywania		wrażliwy na potrzeby innych	
lubi wyzwania		rozważny		lubi zmiany		nie lubi gwałtownych zmian	
kieruje biegiem wydarzeń		kompetentny		ukierunkowany na współpracę		ugodowy	
niezależny		poważny		lubi towarzystwo		ma bliskich przyjaciół	
doprowadza do realizacji celów		rzadko popełnia błędy		impulsywny		unika kontaktów	
autorytatywny		logiczny		twórczy		wyrozumiały	
bezpośredni		analityczny		otwarty		potrafi słuchać	
rozwiązuje problemy		myśli obiektywnie		ma intuicję		dyplomatyczny	
niecierpliwy		dokładny		entuzjastyczny		lojalny	
przyjmuje odpowiedzialność		sumienny		wylewny		zrównoważony	
niespokojny		konsekwentny		rozmowny		przewidywalny	
lubi ryzyko		systematyczny		swobodny		taktowny	
SUMA		SUMA		SUMA		SUMA	

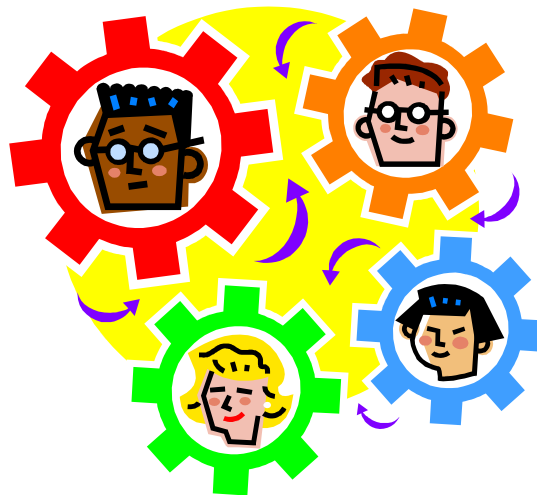
Interpretacja graficzna testu



Arkusz rozwiązania testu.

Typ	Charakterystyka
PRZYWÓDCA	Chce przewodzić. Wie, co jest najlepsze. Stawia ambitne cele i sobie, i innym. Domaga się akceptacji swoich pomysłów, ponieważ uważa je za słuszne. Koncentruje się na tym by zadania zrealizowane były jak najszybciej.
PERFEKcjonista	Wykonuje wszystko tak jak należy. Jego domeną jest dokładność. Postępuje zgodnie z zasadami i przepisami. W podejściu do zadania najbardziej interesuje go właściwy sposób jego wykonania. Kładzie nacisk raczej na samo zadanie, niż na ludzi, którzy są w nie zaangażowani.
INSPIRATOR	Interesuje się ludźmi i chce ich poznać. Jego wpływ i sposób przekonywania sprawiają, że wydarzenia często układają się po jego myśli. Inspirator jest pełen życia, entuzjastycznie nastawiony wobec nowych pomysłów i lepszych wariantów wykonywania zadań.
WSPIERAJĄCY	Chce mieć przyjaciół i być przyjacielem. Jest lojalny i godny zaufania. Do pracy podchodzi w sposób zorganizowany, aby w jak największym stopniu przyczynić się do osiągnięć zespołu i firmy.

TYPY OSOBOWOŚCI A MOTYWACJA



- **Perfekcjonista** – kontrola
- **Inspirator** – zabawa
- **Wspierający** – spokój
- **Przywódcą** – władza



SWOT typów osobowości

Inspirator

Mocne strony: towarzyski lubiany entuzjastyczny kontaktowy elastyczny lubi zmiany	Słabe strony: wylewny impulsywny zbyt swobodny nietaktowny brak skupienia na zadaniu
Szanse: dobra współpraca w zespole ma siłę perswazji przełamuje stereotypy ma umiejętność odnajdywania się w każdej sytuacji	Zagrożenia: stagnacja ryzyko popełnienia błędów

Wspierający

Mocne strony: cierpliwy taktowny dyplomatyczny obiektywny łagodzący konflikty umiejętność słuchania	Słabe strony: mało elastyczny podatny na manipulację naiwny trudności z szybkim podjęciem decyzji
Szanse: doprowadza do łagodzenia konfliktów w grupie tworzy zgrany zespół bardzo dobry pracownik zespołowy	Zagrożenia: łatwy do wykorzystania może stać się kozłem ofiarnym ma trudności w przebiciu się

Perfekcjonista

Mocne strony: dobra organizacja pracy sumienny systematyczny terminowy samodzielny zorganizowany konsekwentny odpowiedzialny obiektywny	Słabe strony: brak umiejętności delegowania pracy nadmierna szczegółowość małostkowość nadmierne przywiązanie do procedur
Szanse: zdolność do kontrolowania pracy zdolność do pracy samodzielnej budowanie poczucia własnej wartości poprzez realizację kolejnych projektów	Zagrożenia: ostrożność hamująca inicjatywę ograniczone zaufanie do współpracowników niska kreatywność zamknięcie na innowacje krytyczny stosunek do innych

Przywódca

Mocne strony: odwaga dominacja bezpośredniość skuteczność decyzyjność konsekwencja zdolności organizacyjne	Słabe strony: niecierpliwy niespokojny autorytarny ma trudności w przyznaniu racji komuś innemu
Szanse: motywowanie zespołu rozwiązywanie problemu dobra organizacja pracy osiągnięcie celów	Zagrożenia: nieufność wobec innych impulsywność zrażanie do siebie innych