Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt „Liderzy kooperacji"
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020

Projektowanie zmian w gminach/powiatach, wdrażanie projektów

Materiały uzupełniające do treści szkolenia

Aleksander Gortat

LIDER PROJEKTU
Województwo Podkarpackie - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie
ul. Hetmańska 9, 35-045 Rzeszów tel. 17 747 06 00 fax. 17 747 06 01 e-mail: sekretariat@rops.rzeszow.pl www.rops.rzeszow.pl

PARTNERZY PROJEKTU

Województwo Podkarpackie | Województwo Lubelskie | Województwo Podlaskie | Województwo Świętokrzyskie | Województwo Mazowieckie

CELE SZKOLENIA

Zapoznanie uczestników z podstawowymi pojęciami dotyczącymi zarządzania projektami oraz zasadami i prawami obowiązującymi przy ich konstruowaniu, a także określaniu celów działań projektowych.

PROGRAM

Myślenie projektowe - mikro i makro

Design Thinking, czyli myślenie projektowe, to metoda, której korzenie sięgają lat 50 ubiegłego stulecia. Największą popularność zyskała ona jednak w czasie ostatnich dekad sprawdzając się w projektach biznesowych, prężnie rozwijających się start-upach, a także w innowacjach społecznych. Od pewnego czasu możemy też zaobserwować trend na adaptowanie Design Thinking na gruncie innych obszarów

Podobnym zagadnieniem jest tworzenie projektów - czyli przedsięwzięć mających okrełsony czas trwania i wyznaczone cele. Projekt - zbiór aktywności charakteryzujący się następującymi cechami: są ze sobą powiązane w złożony sposób, zmierzają do osiągnięcia celu, często poprzez wytworzenie unikatowego produktu, usługi bądź rezultatu, posiadają zaplanowany z góry początek i koniec.

Cele – dokąd zmierzamy i po co?

Cele projektu, określają to, co chcielibyśmy osiągnąć w wyniku realizacji projektu, przedstawiają pożądany stan w przyszłości. Są one jednym z najważniejszych czynności, które należy wykonać.

Cele projektu powinny być spoiwem łączącym najwyższą jakość podejmowanych działań, w optymalnym czasie realizacji, osiągającym najlepsze rezultaty i efekty, posiadające odpowiednie zasoby oraz uwzględniające możliwości finansowe przeznaczone na realizację danego projektu "Jasne przedstawienie tego czego oczekujemy, pozwala na doprecyzowanie punktu w jakim się obecnie znajdujemy w odniesieniu do punktu, w którym byliśmy i do jakiego zmierzamy. Przejrzyście określone cele w projekcie, pozwalają zidentyfikować u członków zespołu powstanie większej motywacji do działania. Cel charakteryzuje sytuację pożądaną na miarę sił i możliwości wykonawcy."

W procesie formułowania celów ważną rolę pełni zasada SMART, która informuje, jak powinny wyglądać cele. Akronim SMART (z ang. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) rozumie się następująco:

- S - skonkretyzowane, cele muszą być jasne i zrozumiałe dla wszystkich,
- M - mierzalne, cele powinny być możliwe do zmierzenia za pomocą odpowiednich wskaźników,
- A - akceptowalne, wykonawcy muszą najpierw zaakceptować cel, aby projekt mógł się rozpocząć,

- R - realne, cele powinny być możliwe do osiągnięcia, w odniesieniu do posiadanych zasobów,
- T - terminowe, cele muszą zostać zrealizowane zgodnie w planem.

Projekt musi mieć jasno zdefiniowany i zaakceptowany cel główny, którego osiągnięcie będzie stanowić potwierdzenie skuteczności podejmowanych i zaplanowanych działań. Cel nadrzędny jest punktem wyjścia wyznaczonych wcześniej celów cząstkowych. Cel główny projektu musi być konkretny, dostosowany do potrzeb i okoliczności, mierzalny i weryfikowalny, realny (osiągalny) oraz określony w czasie.

Inne metody wyznaczania celów to:

Metoda SMARTER, która jest rozszerzeniem metody SMART.

Metoda 5 filarów Briana Tracy'ego

Osiągnięcie głównego celu jest kluczowym czynnikiem realizacji projektu, a także najważniejszym kryterium jego oceny. W projekcie ważnym elementem jest prawidłowe sformułowanie celów, aby były zrozumiałe dla interesariuszy projektu, klienta, jak i wykonawcy czy odbiorcy. Ustalenie konkretnych celów pozwoli dokonać obiektywnej oceny stopnia ich realizacji. Każdy projekt wytacza złożoność celów cząstkowych a także ich wymiary.

Wyróżnia się następujące wymiary, które posiada każdy wyznaczony cel w projekcie:

- wymiar jakościowy celu,
- wymiar ilościowy celu,
- parametry i czynniki, za pomocą których dokonamy pomiaru stopnia realizacji celu.

Koncepcja – jak sobie wyobrażamy wykonać zakres projektu, jak to będzie działać?

Koncepcja projektu to nic innego jak określenie działań, które maja nas doprowadzić do osiągnięcia opisanych powyżej celów.

Wiele projektów przepada tylko dlatego, że nie zostały podzielone na przyjazne, wyobrażalne części, a tym częściom nie wyznaczono terminu realizacji.
Jedne przepadają na zawsze, bo wydają się za duże, zbyt skomplikowane i zupełnie rezygnujemy z ich realizacji.

Inne giną „na raty" – to znaczy – odkładamy ich realizację, bo wielka całość nas przytłacza, bo w zasadzie nie wiadomo „od czego zacząć"?

Dlaczego tak się dzieje?

Ogromne zadania paraliżują swoją nieokreślonością.
Tym, że nie wiemy:

- od czego zacząć?,
- jaki jest nasz najbliższy krok?,
- jakie w ogóle zadania są do wykonania?,
- co dokładnie mamy wykonać w tym momencie?,
- ile czasu zajmie nam wykonanie całego projektu?,
- czy damy radę zrealizować go w założonym czasie?,
- jakie jeszcze działania i zasoby (których tu i teraz nie obejmujemy wyobraźnią) mogą nam w ogóle być potrzebne?

"Myślenie jest największą przeszkodą w działaniu." Jeśli każdego dnia siadamy do pracy i zaczynamy od nerwowego zastanawiania się, co w zasadzie dzisiaj robić (np. za co z danego projektu się zabrać) to po pierwsze: systematycznie tracimy mnóstwo czasu, po drugie: funkcjonujemy w ciągłym chaosie myśli, zadań, wyzwań.

Ze sporządzonego przez Standish Group raportu zatytułowanego „CHAOS", a opisującego przyczyny sukcesów i porażek projektów z branży IT wynika, że jasne sformułowanie wymagań mieści się w pierwszej trójce najważniejszych czynników decydujących o realizacji projektu. To aż 13% wszystkich czynników decydujących o sukcesie.

Dalej, kolejno mamy:

- właściwie planowanie – blisko 9,6%,
- realistyczne oczekiwania – 8,2%,
- i wreszcie – określenie mniejszych „kamieni milowych", części projektu – 7,7%,
- a kilka miejsc niżej: jasna wizja i cele – 2.9%

To wszystko planowanie projektu.

Te wyżej wymienione czynniki to łącznie ponad 40% sukcesu!

Dodam, że dwa inne czynniki: kompetencja załogi oraz jej zaangażowanie i skupienie – łącznie w raporcie osiągnęły niecałe 10%.

Kluczowe są dwa elementy:

- podzielenie projektu na odpowiedniej wielkości etapy i zadania,
- realistyczne oszacowanie czasu trwania poszczególnych zadań.

Nie rób tych dwóch punktów (formułowania zadań i ustawiania ich od razu w kolejce) jednocześnie.
Najpierw sporządź listę zadań, potem ułożysz je w linii czasu.

Jak podzielić projekt na zadania?

Najpierw należy sporządzić listę potrzeb, pomysłów, działań. Listę na tym etapie warto sporządzić w postaci mapy, chmury zagadnień.

Można to zrobić liniowo, czyli „po kolei". Jednak w takim wypadku – pomiędzy zagadnieniami warto zachować sporo wolnego miejsca. Ponieważ gdy zaczniesz przyglądać się wypisanym czynnościom, zaczniesz dostrzegać powiązania i różnice między nimi. Zauważysz, że konkretne czynności przynależą do różnych etapów.

Nazwij etapy

Wypisz po kolei wszystkie etapy pracy nad projektem.

Teraz poszczególnym etapom przyporządkuj wypisane wcześniej czynności. Powinno się już zacząć układać je liniowo – zdecydować, jaka będzie kolejność konkretnych działań.

Oprócz wcześniej wypisanych zadań mogą się teraz pojawiać jeszcze nowe, wynikające z pogłębiania stopnia precyzji.

Jak określić pojedynczy krok?

Krok w kontekście projektu opisany/nazwany jest właściwie wtedy, gdy osoba do niego przypisana dokładnie wie, co ma teraz zrobić.
Nancy Mingus w swojej książce „Zarządzanie projektami" formułuje to tak: „Jeśli pracownik nie potrafi powiedzieć, kiedy zaczął zadanie lub nie potrafi śledzić czasu jego wykonania, może to oznaczać, że zadanie jest wciąż zbyt obszerne lub przeciwnie, zostało za bardzo podzielone."

Jedno zadanie nie może mieć dwóch wykonawców – jeżeli jakąś czynność chcesz podzielić, i jej jedną część zlecić, a drugą – wykonać samodzielnie, to zapisz ją jako dwa osobne kroki.

Zakres – lista elementów (produktów), które zamierzamy dostarczyć w ramach projektu

W większości publikacji poświęconych projektom zamiast pojęcia produkt używa się szerszego pojęcia jaki jest rezultat.

Rezultat a cel

Rezultaty, tak jak cele, muszą być weryfikowalne i mierzalne. Musimy znać miarę, skalę oraz momenty pomiaru. Musimy mieć zapewnione źródła danych. Rezultaty są wynikiem waszych działań. Pokazują, na ile zmierzacie do celu.

Rodzaje rezultatów

Rezultaty produktu określają „dobra i usługi", które powstaną w wyniku działań podjętych w ramach projektu i zostaną dostarczone grupie docelowej. W języku biznesowym będą to po prostu produkty.

PRZYKŁAD: 50 uczestników warsztatów, 5 upowszechnionych publikacji, 1000 godzin udzielonego doradztwa, 2 wdrożone narzędzia, 1 przeprowadzona kampania informacyjna.

Rezultaty bezpośrednie odzwierciedlają efekty, które powstaną w wyniku skorzystania przez grupę docelową z dostarczonych produktów w ramach projektu, czyli np. w wyniku udzielenia wsparcia danej osobie/ grupie osób/ instytucji. Są one mierzalne od razu po zakończeniu projektu.

PRZYKŁAD: 40 osób podniesie swoje praktyczne umiejętności pracy z osobami z niepełnosprawnościami.

Rezultaty długofalowe – zmiana, do której osiągnięcia w dłuższej perspektywie przyczynią się rezultaty bezpośrednie naszego projektu. Rezultaty długofalowe najczęściej odnoszą się do ogólnego celu danego programu.

PRZYKŁAD: Dzięki temu, że 40 osób podniesie praktyczne umiejętności pracy z osobami z niepełnosprawnościami, połowa z nich znajdzie pracę, zwiększy swoje dochody itp. Rezultatów tego typu nie wykazujemy w tabelce nr 6 wzoru oferty. Nie będziemy ich mierzyć po zakończeniu projektu.

Wskaźniki

Dla wszystkich rodzajów rezultatów powinniśmy określić także wskaźniki oraz sposób ich monitorowania. Wskaźniki to inaczej fakty i zjawiska, które udowodnią, że planowana przez nas zmiana zachodzi. Sposób monitorowania odpowiada na pytanie, skąd o tym wiemy.

Wskaźniki dzielimy na: ilościowe (np. 40 osób weźmie udział w 100 godzinach szkoleń) i jakościowe (75% uczestników oceni szkolenia jako adekwatne do ich potrzeb).

Są także wskaźniki obiektywne (70% uczniów poprawiło oceny z matematyki, obiektywne dane pochodzą z dzienników szkolnych, od nauczyciela, od rodziców) i subiektywne (70% uczestników projektu twierdzi, że teraz bardziej ufa sąsiadom, dane pochodzą z ankiet wypełnianych przez samych uczestników).

Wiele organizacji, planując działania dotyczące zmiany postaw, poglądów, świadomości, podniesienia samooceny itp. (zwanych kiedyś rezultatami miękkimi) ma

problem z określaniem zarówno rezultatów, jak i wskaźników. Modelowo (w najprostszej wersji) może wyglądać to tak:

Nazwa rezultatu: wzrost pozytywnego nastawienia uczestników projektu do uchodźców.

Planowany poziom osiągnięcia (wartość docelowa): 60% uczestników zadeklaruje, że zmieniło nastawienie do uchodźców na pozytywne.

Sposób monitorowania/źródło informacji o osiągnięciu wskaźnika: ankiety po zakończeniu projektu (wskaźnik subiektywny - deklaracja uczestników, bez badania ich zachowań w stosunku do uchodźców). Dla ambitnych: ankiety przed rozpoczęciem projektu i po jego zakończeniu.

Źródłami informacji o rezultatach mogą być np. ankiety, dokumentacja zdjęciowa, testy wiedzy przed i po rozpoczęciu projektu, dzienniczki zajęć, indywidualne karty monitorowania uczestników (w przypadku terapii, pracy socjalnej itp.), listy obecności, listy wysyłkowe publikacji (w odniesieniu do produktów). Planując sposób monitorowania wskaźnika, należy kierować się przede wszystkim prostotą, ekonomicznością oraz dostępnością danego źródła danych.

Każdy rezultat musi mieć wskaźnik ilościowy, a poza tym może mieć również wskaźnik jakościowy (ale nie musi, chyba że jest to wymagane w ogłoszeniu o konkursie). Jeśli nie jesteśmy w stanie podać wskaźnika ilościowego dla jakiegoś rezultatu, który pierwotnie planujemy, należy z niego zrezygnować.

Rezultaty a działania

Rezultaty nie biorą się znikąd – musi być działanie (działania), które do danego rezultatu doprowadzi.

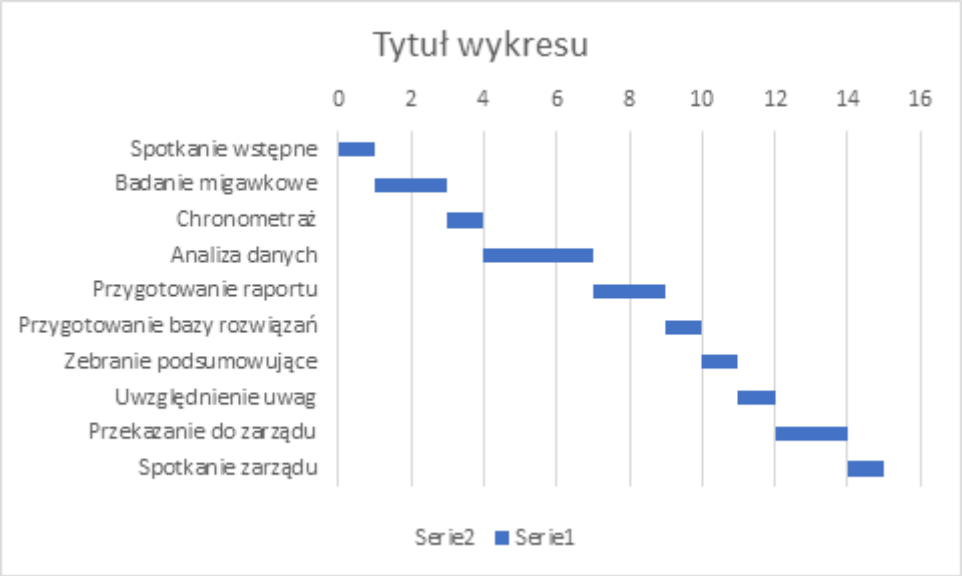
Działania są po coś – z nich wynikają jakieś rezultaty (lub przynajmniej mają wpływ na osiągnięcie jakiegoś rezultatu).

Najistotniejsze jest to, aby wskazać rezultaty adekwatnie do działań i czy faktycznie prowadzą nas one do celu.

Harmonogram lub główne kroki – oznaczenie na osi czasu, kiedy dostarczymy poszczególne elementy projektu

Harmonogram realizacji projektu określa rozbicie całości pracy na poszczególne zadania wraz z ustaleniem czasu realizacji zadań (oraz ewentualnie kosztem realizacji, przydzielonymi zasobami i efektem końcowym każdego pojedynczego zadania). Pomocne przy układaniu harmonogramu są rozmaite sposoby ilustracji, jak np. tzw. diagramy Gantta. Istnieją odpowiednie narzędzia CASE umożliwiające tworzenie ilustracji harmonogramów na podstawie odpowiednich opisów.

Przykładowy wykres Gantta



Wykres ten pokazuje przede wszystkim jakie zadanie musi się zakończyć, aby rozpocząć kolejne. Patrząc na przykład - bez przeanalizowania danych nie uda się przygotować raportu!

Jak szacować czas potrzebny do poszczególnych zadań?
Z wymienionego (w rozdziale o celach) raportu, wynika, że, w projektach IT, które się nie powiodły – doszło średnio do **ponaddwukrotnego** przekroczenia szacunków czasowych.

Jeśli zabieramy się za coś po raz pierwszy, działamy na narzędziu, którego nie znamy, będziemy na jakimś etapie zależni od podwykonawcy – namawiam do jeszcze większych, czasem – podwójnych zapasów.

Jeżeli uda Ci się skończyć wcześniej – zawsze możesz szczytnie zagospodarować pozostały czas. Jeżeli natomiast harmonogram będzie nierealny i napięty jak struna – prędzej czy później dojdzie do pęknięcia, a opóźnienia będą psuć samopoczucie i kłaść się cieniem na kolejne, przylegające elementy układanki.

Korporacyjne opóźnienia związane są m. in. z bezwładnością zespołów. Ale w nietrafionych szacunkach tkwi również czynnik zupełnie ludzki, taki jak rozkojarzenie, interakcje itp. I ten „ludzki” czynnik grozi tak samo własnemu małemu projektowi jak i wielkiemu przedsięwzięciu. Dlatego należy przyglądać się swojej pracy, i w zależności od stopnia znajomości tematu – do przewidywanego czasu dodać od 20% do nawet 100% zapasu.

Odwracanie harmonogramu
Na nic przeliczanie i zapasy, jeśli mamy wyznaczony – bądź sami sobie wyznaczamy – deadline.

Jeśli termin oceniasz jako realny i podejmujesz się zadania, albo – jeśli chcesz właśnie ocenić szanse powodzenia – etapy obliczaj „od tyłu", czyli od dnia „zero". Sprawdź, czy po ustawieniu etapów w odpowiedniej kolejności i przypisaniu im, choćby ambitnego, ale realnego czasu trwania – docierasz do dzisiejszej daty.

Rozpisz projekt

Wszystkie obliczenia, terminy kończenia jednych i rozpoczynania kolejnych zadań muszą zostać zapisane. Zarówno w postaci zadań do odhaczenia, jak i wydarzeń na osi czasu. Chodzi nie tylko o utrwalenie ustaleń, ale o to, aby zawsze móc sprawdzić, w jakim miejscu jesteś ze swoim projektem w tym konkretnym momencie.

Złoty trójkąt - zasoby, czas, budżet

„Możesz mieć to zrobione dobrze, szybko lub tanio. Wybierz dwa".

Inaczej rzecz ujmując, każdy projekt wymaga zrównoważenia „trójkąta" obejmującego **czas**, **pieniądze** i **zakres** — nie można zmienić jednego aspektu bez wpływu na jeden lub oba pozostałe. Zadaniem menedżera projektu jest utrzymanie tego trójkąta w całości.

Jak osiągnąć ten cel? Przede wszystkim w momencie wystąpienia problemu należy określić jego położenie w trójkącie projektu — czy dotyczy czasu (harmonogramu)? Pieniędzy (budżetu)? Zakresu? Po drugie, trzeba określić strony trójkąta, które można zmodyfikować, i te, których nie można zmienić. Po trzecie, należy wprowadzić wszelkie możliwe korekty prowadzące do rozwiązania problemu i optymalizacji projektu. Po czwarte wreszcie, należy zrealizować projekt i uczcić jego zakończenie!

Czas + pieniądze + zakres = jakość
Trójkąt projektu jest również określany mianem „złotego trójkąta" i, mniej poetycko, „potrójnego ograniczenia". Bez względu na użytą nazwę chodzi jednak o to samo: nie można zmienić budżetu, harmonogramu ani zakresu projektu, nie zmieniając co najmniej jednego z pozostałych aspektów.

Oto kilka przykładów działania trójkąta projektu:

- Aby przybliżyć data zakończenia (czas), można zwiększyć nakłady na zasoby (pieniądze) w celu szybszego zakończenia prac lub ograniczyć funkcje (zakres), zmniejszając ilość pracy do wykonania przed nowym terminem.
- Aby zrealizować projekt z mniejszym budżetem (koszt), można zlikwidować nadgodziny i ukończyć projekt w późniejszym terminie (czas) bądź też ograniczyć funkcje (zakres).
- Aby dodać nowe funkcje produktu (zakres), trzeba przedłużyć termin projektu w celu uwzględnienia dodatkowych prac (czas) lub zwiększyć liczbę pracowników, co pozwoli na ich szybsze wykonanie (koszt). Można też zrobić jedno i drugie.

Czwartym elementem trójkąta projektu jest **jakość**. Znajduje się ona w środku trójkąta, a wpływ na nią ma każda zmiana dowolnej ze stron.

Jeśli na przykład udało się wyprzedzić harmonogram, można przywrócić usunięte funkcje lub przeznaczyć więcej czasu na istniejące zadania. Dodatkowy czas i zakres mogą sprawić, że wynikiem realizacji projektu będzie lepszy produkt.

Kluczowa kwestia: nie istnieje uniwersalny standard jakości — za każdym razem jest ona definiowana na nowo w ramach danego projektu. Dla niektórych firm najważniejszym czynnikiem określającym jakość jest utrzymanie budżetu projektu. W innych najistotniejsze jest terminowe wprowadzenie produktu na rynek. Menedżer produktu musi wiedzieć, w jaki sposób jakość jest definiowana w jego organizacji oraz w ramach konkretnego projektu.

W sytuacji podanej w poprzednim przykładzie wystarczyło ukończyć produkt wcześniej, pozbawiając go niektórych funkcji, i wprowadzić go na rynek przed konkurencją — właśnie tak mogła wyglądać definicja jakości tego projektu w firmie.

<u>Aspekty, których nie można zmienić.</u>
W większości projektów co najmniej jeden bok trójkąta jest stały i nie może zostać zmieniony.

Być może budżet nie podlega negocjacjom, bądź też produkt musi bezwzględnie zostać wprowadzony do sprzedaży do określonego dnia. Może obowiązują oba te wymagania.

Nakaz ustalenia określonych elementów projektu pochodzi często od osób stojących wyżej w hierarchii niż menedżer projektu — ale nie zawsze. Zadanie określenia elementu o kluczowym znaczeniu dla sukcesu projektu spoczywa na Twoich barkach.

W sytuacji, gdy pojawią się problemy (a pojawią się na pewno) musisz mieć w tej kwestii absolutną jasność.

Jeśli wszystkie boki trójkąta są stałe projekt może być zagrożony, ale przynajmniej już o tym wiesz. Dzięki temu jesteś w dobrej pozycji wyjściowej do przemyślenia jego celów lub standardów jakościowych.

Optymalizacja harmonogramu

Prędzej czy później spotkasz się z projektem, który znajduje się na najlepszej drodze do przekroczenia nieprzekraczalnego terminu realizacji.

Najwydajniejszym sposobem skrócenia harmonogramu jest zmniejszenie długości ścieżka krytyczna — serii zadań, z których ostatnie kończy się w dniu określonym przez datę zakończenia projektu. Modyfikowanie innych zadań może nie wpłynąć na datę zakończenia projektu, natomiast zmiana zadań ze ścieżki krytycznej z pewnością będzie miała taki wpływ. Aby skrócić ścieżkę krytyczną, możesz wykonać następujące czynności:

- Skróć czas trwania zadań (zmniejszenie zakresu lub dodawanie zasobów).
- Wprowadzenie w harmonogramie tzw. „szybkiej ścieżki" — nałożenie na siebie zadań w celu umożliwienia jednoczesnej pracy nad nimi (użycie większej liczby zasobów). Ta strategia najlepiej sprawdza się na początku projektu.
- Uznanie „awarii" harmonogramu — dodanie zasobów w celu szybszego wykonania zadań (pieniądze).
- Usunięcie zadań (zmniejszenie zakresu).

Rozwiązanie w ten sposób problemów z harmonogramem może, rzecz jasna, znacząco wpłynąć na budżet, zakres i jakość projektu.

Optymalizacja budżetu

W większości projektów fragmencie największą część budżetu składa się z koszty zasobów: koszty według stawki i stały osób, sprzęt i materiały. Utrzymywanie budżet może wymagać trudno opcji:

- Zmniejszenie zakresu projektu w celu ograniczenia liczby i długości zadań wymagających zasobów.
- Usunięcie zasobów.
- Upewnienie się, że stawki, opłaty i nadgodziny mają odpowiedni poziom.
- Sprawdzenie czy zasoby są optymalnie dopasowane do wykonywanych zadań.
- Zastąpienie drogich zasobów tańszymi.

Odzyskanie kontroli nad kosztami może spowodować przesunięcie terminu zakończenia projektu lub zmniejszenie jego zakresu. Na przykład w wyniku usunięcia nadgodzin z zadań termin zakończenia może przesunąć się o miesiąc. Z kolei ograniczenie zakresu projektu może spowodować, że faktyczny termin zakończenia wypadnie wcześniej.

Optymalizacja zakresu
Czy w celu zaoszczędzenia pieniędzy można zbudować most krótszy o kilka metrów od szerokości rzeki? Oczywiście, że nie. W niektórych sytuacjach zakresu projektu nie można zmienić, w związku z czym konieczne jest podjęcie innych działań:

- Dodanie zasobów w celu zagwarantowania wykonania wszystkich zadań (koszt).
- Usunięcie zadań spoza ścieżki krytycznej, o ile takie istnieją (koszt).
- Dodanie zadań lub zwiększenie czasu trwania zadań (koszt).
- Przesunięcie terminu zakończenia w celu umożliwienia ukończenia wszystkich zadań przy bieżącym poziomie użycia zasobów (czas).

Implementacja rozwiązań projektowych ze środowisk przemysłowych do kodeksu urzędniczego

Projekt publiczny jest to projekt realizowany przez jednostki administracji publicznej, realizowany z udziałem jednostek administracji publicznej lub realizowany z zaangażowaniem środków pochodzących z budżetu tej administracji.

Zarządzanie projektami jest jednym z podstawowych narzędzi nowoczesnej administracji publicznej. Do chwili obecnej nie istnieje spójny model zarządzania takimi projektami, zdefiniowany z punktu widzenia administracji centralnej.

Tym niemniej zagadnienie projektów jest od lat implementowane przez różne szczeble administracji przede wszystkim w dwóch obszarach: realizacji projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych, zwłaszcza budżetu Unii Europejskiej; zlecania zadań publicznych organizacjom pozarządowym (w trybach wynikających z ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ustawy o pomocy społecznej, ustawy o sporcie i innych) - realizatorzy zadań wykonują je właśnie projektowe a strona administracyjna pełni rolę zleceniodawcy (a więc sprawdza osiągnięte rezultaty, rozlicza itd.)
Realizacja budżetu w układzie zadaniowym (odmiennym od klasycznego bazującego na rozdziałach i paragrafach) jest niczym innym jak realizacja budżetu administracji w ujęciu projektowym, czyli zadania administracji zostają podzielone na projekty z określonym czasem realizacji, zadaniami do wykonania i budżetem.

Budżet zadaniowy (ang. *performance budget*) – metoda zarządzania finansami publicznymi, ukierunkowana na osiąganie większej skuteczności oraz efektywności i przejrzystości wydatkowania środków publicznych, polegająca na:

- opracowywaniu budżetu państwa w oparciu o cele budżetu zadaniowego, zgodne ze wskazaniami zawartymi w dokumentach strategicznych i programowych rządu, w ramach których to celów, umieszczane są - właściwe przedmiotowo tym celom - zadania, wraz z adekwatnymi miernikami informującymi o rezultatach/wynikach realizacji tych zadań - a także

o rezultatach/wynikach realizacji ich części składowych (a zarazem - o stopniu osiągania celów budżetowych zadań w aspekcie skuteczności oraz efektywności),

- monitorowaniu oraz ewaluacji poszczególnych zadań budżetu zadaniowego za pomocą mierników, dzięki czemu wytwarzane są informacje efektywnościowe (ang. *performance information*) służące podnoszeniu jakości alokacji w planowaniu budżetu w kolejnych latach/okresach planowania budżetowego,
- praktycznym stosowaniu informacji efektywnościowych w procesie planowania budżetu przez rząd, a także wykorzystaniu ich podczas prac parlamentarnych nad uchwalaniem ustawy budżetowej (najczęściej jako tzw.: *performance-informed budgeting*)

Budżet zadaniowy stosowany jest - w różnych formach i zakresie - w wielu państwach świata, w tym większości państw OECD (m.in. we Francji jako tzw. LOLF, w Wielkiej Brytanii jako system PSA, a w USA jako narzędzie PART). Budżetowi zadaniowemu towarzyszy często reforma polegająca na wdrożeniu wieloletniego planowania wydatków (programowanie w perspektywie kilku lat), a także rozwój audytu efektywnościowego. Metoda budżetu zadaniowego może być stosowana również w jednostkach samorządu terytorialnego (jst), przy czym stosowanie jej w jst nie zawsze połączone jest z używaniem tej metody w sektorze rządowym.

Budżet zadaniowy w Polsce

W 2007 Ministerstwo Finansów opracowało pierwszy dokument zawierający plan części wydatków budżetu państwa (na 2008) w układzie zadaniowym. W uzasadnieniu do ustawy budżetowej na 2008 w układzie budżetu zadaniowego zaprezentowano 44% wydatków. W 2012 opracowano projektu pierwszego, równoległego do klasycznego, zadaniowego budżetu państwa (na rok 2013). Budżet zadaniowy stosowany w jednostkach samorządu terytorialnego, to rozbudowany materiał planistyczny zawierający oprócz tradycyjnego podziału środków budżetowych zgodnie z klasyfikacja budżetową, wyszczególnienie zadań rzeczowych jakie będą realizowane w danym roku budżetowym.
Od 2007 budżet zadaniowy wdraża Warszawa.

Zespół projektowy – kto będzie jaką rolę pełnił w projekcie

Zespół projektowy jest to jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem kierownika projektu. J. Katzenbach i D. Smith definiują zespół projektowy jako: "niewielka liczba ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz celów cząstkowych, których podejście opiera się na współodpowiedzialności".

Cechy

Zespół projektowy charakteryzują następujące cechy (Krzysztof Janasz i in. 2014, s. 93-94):

- mała liczba osób,
- chęć współdziałania w zdobywaniu tych samych celów,
- wiedza i umiejętności wzajemnie się uzupełniające – podejście do tego samego problemu z różnych punktów widzenia,
- pełne zaangażowanie w realizację zadania,
- wspólna odpowiedzialność,
- określenie reguł, norm postępowania, które pozwalają na minimalizację konfliktów w zespole,
- określenie i zrozumienie wzajemnych zależności w grupie,
- poczucie wspólnoty,
- tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku, popieranie innowacyjności i dążenie do doskonałości,
- zbieżność celów indywidualnych i zespołowych,
- działa w trybie okresowym.

Głównym celem powstania zespołu projektowego jest wykonania zadania, dlatego opisują go pewne szczególne, nieodłączne cechy dotyczące sfery zarządzania wśród których możemy wymienić:

- formułowanie wysokich wymagań w stosunku do zespołu,
- mniejszy nacisk na szkolenia pracowników ze względu na ramy czasowy określonego projektu,
- pracę zespołową,
- występowanie specyficznych problemów personalnych,
- pozyskanie i utrzymanie pracowników.

Role w zespole projektowym

Uczestnicy zespołu mogą pełnić w nim różne role. Meredith Belbin opracował teorię ról zespołowych. Przedstawił 9 ról zespołowych

- Praktyczny organizator, implementator – osoba realizująca zadania, konserwatywna, obowiązkowa, zdyscyplinowana i praktyczna, mająca zdolności organizacyjne, umiejąca pracować samodzielnie, trzeźwo myśląca.
- Koordynator – lider – potrafiący wytyczyć cele, umiejący podejmować decyzje, zdyscyplinowany, pewny siebie, niezbyt twórczy.
- Lokomotywa – osoba ambitna i dynamiczna, stawiająca wyzwania, odważna, nieznosząca rutyny i stagnacji, umiejąca zaktywizować zespół.
- Siewca idei, kreator –osoba pomysłowa, optymistyczna, niekonwencjonalna i postępowa. Umiejąca rozwiązywać trudne problemy.
- Koordynator – osoba odpowiedzialna za kontakty w zespole, zwykle komunikatywny ekstrawertyk, osoba entuzjastycznie nastawiona i ciekawa świata.
- Sędzia, ewaluator – trzeźwo patrzący na świat, obiektywnie oceniający sytuację, wnikliwy i rzeczowy, umiejący zauważyć różne możliwości działania.
- Dusza zespołu – osoba wrażliwa, empatyczna, łagodna, potrafiąca wzbudził "ducha zespołu”.

- Perfekcjonista – osoba pedantyczna, uporządkowana i staranna, zdarza się, że czasem zbyt staranna, tracąca z oczu całość projektu, a skupiająca się na szczegółach, nadmiernie drobiazgowa, potrafiąca jednak konsekwentnie doprowadzić działanie do końca.
- Specjalista – merytoryczny fachowiec, posiadający umiejętności, których inni nie mają. Osoba samodzielna, realizująca swoje cele, pracuje w wąskim zakresie.

Do zespołu projektowego należy dobrać osoby uprzednio robiąc analizę, jacy specjaliści będą potrzebni w projekcie, kto konkretnie powinien być członkiem zespołu, kto jest dostępny, kto jest godny zaufania. Warto zwracać uwagę na zatrudnianie w projekcie różnych osób zgodnie z klasyfikacją znajdującą się powyżej. Zaleca się wybierać do projektu osoby mające różne cechy osobowościowe, kulturowe i zdolności komunikacji odpowiadające rolom zdefiniowanym w projekcie.

W przypadku jednostek należących do sektora publicznego zespoły projektowe odpowiadają na jeden z podstawowych mankamentów jej funkcjonowania czyli działania w oparciu o silosy (szczelnie zamknięte i nie komunikujące się między sobą departamenty, działy, piony.) Eksperci wskazują, że komunikacja między działami będzie kompetencją przyszłości nowoczesnych organizacji.

Projektowanie zmian

Modele procesu zmian. Proces zmian w organizacji charakteryzuje się dwoma podstawowymi cechami. Po pierwsze jest to zjawisko ciągłe, a po drugie opiera się na wzajemnym uczeniu się strategów i odbiorców zmian w organizacji. Proces ten odznacza się kilkoma cechami charakterystycznymi. Pierwszą z nich jest wielowymiarowość przekształceń, która ujmuje fakt, iż jedna zmiana powoduje wiele reakcji. Kolejną jest niekompletność przekształceń, wiążąca się z ciągłą potrzebą uzupełnień i konieczności wprowadzania zmian komplementarnych. Inną cechą jest niepewność odnośnie przyszłego kształtu zmian, które mogą wywołać różne efekty uboczne. Ostatnią z wymienionych cech jest ograniczona przewidywalność dynamiki zmian związana z długim okresem ich wprowadzania. W literaturze można napotkać dwa zasadnicze podejścia do modelowania zmian w organizacji. Pierwsze z nich – podejście odgórne polega na tym, że cała zmiana począwszy od inicjatywy zmieniania, poprzez cały przebieg procesu oraz jego ocenę wynika z działań kierownictwa organizacji. Takie podejście zwraca uwagę przede wszystkim na formalne działania jednostek i grup w organizacji i ma charakter podmiotowy. Drugie podejście - oddolne, opiera się przede wszystkim na myśleniu przedmiotowym. Główną rolę odgrywają tu: kompleksowa wizja celów i zadań stanowiących podstawę ustalania zmian i zasad panujących w organizacji. W tym podejściu na pierwszy plan wysuwają się: struktura organizacyjna, strategia, style i techniki zarządzania, stanowiące podstawowy środek realizacji zadań w organizacji. Projektowanie zmian w organizacji najczęściej dokonywane jest przy wykorzystaniu jednego z dwóch

sposobów . Pierwszy z nich zwany diagnostycznym wychodzi z założenia, że punktem wyjścia dla tworzenia projektu usprawnień jest analiza stanu dotychczasowego, której wyniki stanowią podstawę dla opracowania koncepcji zmian. Drugie podejście zwane jest prognostycznym. Odchodzi się tu od analizy stanu istniejącego, a projekty zmian w organizacji opiera się pożądanych celach i funkcjach systemu nowopowstającego. Wykorzystuje się tu pojęcie systemu idealnego sformułowane przez G. Nadlera . Zdaniem tego autora model istniejącego systemu pracy powinien składać się z trzech poziomów: • Teoretyczny system idealny – jest on nierealny do osiągnięcia, ale pozwala na możliwie szerokie sformułowanie horyzontu badań, • Perspektywiczny system idealny – możliwy do osiągnięcia w przyszłości, ale dopiero po przeprowadzeniu badań naukowych, • Technicznie możliwy system idealny – opracowany na podstawie istniejącej wiedzy teoretycznej w danej dziedzinie, stanowiący konkretny wzorzec do naśladowania. • System dotychczasowy – ma on ograniczoną rolę w podejściu prognostycznym – stanowi jedynie podstawę do porównania osiągniętych efektów zmian. Taki system idealny staje się podstawą do tworzenia projektu zmian w organizacji.

Innym zagadnieniem jest budowanie zmiany w środowisku zewnętrznym np. społeczności lokalnej. Tworzy się je w oparciu o opisane powyżej tworzenie projektów (w ujęciu strategia zmiany – programy – projekty), lub w oparciu o myślenie projektowe, czyli design thinking.

Czym jest Design Thinking? Większości z nas Design kojarzy się z estetyką, wzornictwem czy ładną szatą graficzną. Rzadko kiedy rozumiemy design jako projektowanie innowacji. Tymczasem myślenie projektowe jest najprościej mówiąc metodą twórczego rozwiązywania problemów. Jej celem jest tworzenie innowacyjnych produktów lub usług, które będą odpowiadały na realne problemy i potrzeby użytkowników. DT jest w tym kontekście częścią szerszego podejścia zwanego Human Centered Design - czyli projektowania zorientowanego na człowieka.

Jedna metoda - różne modele

Obecnie funkcjonuje kilka modeli Design Thinking, które różnią się nieco między sobą.

Pierwszym z nich jest podejście Design Council Double Diamond, które zostało wprowadzone w 2004 roku. Model ten zakłada przejście kolejno przez cztery etapy na które składają się:

- odkrywanie - czyli poznanie użytkownika, jego potrzeb i problemów
- definiowanie - konkretyzacja problemu, który chcemy rozwiązać i stworzenie wyzwania
- rozwijanie - tworzenie potencjalnych rozwiązań
- dostarczanie - tworzenie prototypów

Nieco inną koncepcję przedstawia model Instytutu Designu z Uniwersytetu Stanforda Potocznie zwana d.school wyróżnia następujące etapy:

- empatyzacja - czyli tzw. "wejście w buty użytkownika" i spojrzenie na problem z jego perspektywy
- definiowanie problemu - skonkretyzowanie problemu danej grupy docelowej
- generowanie pomysłów - burza mózgów, która pozwala określić jak najwięcej możliwości rozwiązania problemu
- prototypowanie - budowanie prototypów i ich weryfikowanie przez potencjalnych użytkowników

- testowanie - zdobywanie informacji zwrotnej

Pomimo różnic w obu modelach można znaleźć cechy wspólne, które mają kluczowe znaczenie dla myślenia projektowego. Najważniejsze w tej metodzie jest zorientowanie na użytkownika i skupienie się na jego pragnieniach, problemach i potrzebach. To zasada, bez której cały proces staje się bezużyteczny. Kolejną istotną cechą jest interdyscyplinarność zespołów, pozwalająca spojrzeć z różnych perspektyw na definiowane wyzwanie. Istotne jest również szybkie wprowadzanie w życie pomysłów i rozwiązań za pomocą prototypów, co pozwala na bieżąco weryfikować celowość koncepcji.

Ostatnią ważną sprawą jest iteracyjność. Ta zasada pozwala w dowolnym momencie powrócić do poprzedniego kroku i sprawdzić czy rozwiązanie rzeczywiście odpowiada na realne potrzeby użytkownika.

Zarządzanie zmianą jako proces

Zarządzanie zmianą jest procesem. Nie przebiega według gotowych schematów i prowadzi do rezultatów, które nie są do końca określone, ponieważ zachodzą w zespole ludzkim, np. jednym z czynników zaburzającym przebieg procesu jest opór pracowników wobec zmiany.

Zarządzanie zmianą (Change Management) jest dziedziną zarządzania zajmującą się identyfikacją zmian, analizą ich przyczyn i kształtowaniem procesu zmian zgodnie z interesami organizacji. W obecnych warunkach gospodarczych podejście to staje się coraz istotniejszym aspektem zarządzania organizacją, pozwalającym we wszechstronny sposób traktować problematykę kształtowania i optymalizacji funkcji, procesów i projektów'. jest świado1nym i wrganizowanyn1 działaniem mającym na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji, sama zmiana zaś organizacyjna jest definiowana jako: każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur zmieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji, zmiana organizacyjna, która może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa. W realizacji projektów podstawowym elementem sukcesu jest zwykle osiągnięcie celu projektu. W wielu projektach niełatwe okazuje się jednak precyzyjne zdefiniowanie tego celu. Im większy projekt i im więcej zaangażowanych w niego osób, tym zwykle trudniej osiągnąć wspólną definicję w tym aspekcie. Ponadto, na skutek licznych czynników (zmian w otoczeniu projektu, nieprzewidzianych problemów technicznych w trakcie realizacji., przeoczonych braków w wymaganiach etc.), niemal zawsze konieczne okazują się modyfikacje założonego przebiegu czy zakresu projektu już w trakcie jego realizacji. Konsekwencją mogą być dodatkowe wydatki lub opóźnienia w realizacji planowanych zadań, co w efekcie często wymaga decyzji o przedłużeni n projektu, zwiększeniu jego kosztów lub też - zmiany w postaci ograniczenia zakresu (a więc modyfikacji

celu). W wielu projektach zarządzanie zmianą okazuje się zatem kluczowym wyzwaniem w planowaniu i kierowaniu projektem - niejednokrotnie to właśnie ten aspekt decyduje o osiągnięciu sukcesu projektu w oczach odbiorców i sponsorów. Bardzo ważnym krokiem początkowym jest ustalenie i zatwierdzenie początkowych założei1 projektu - pozwala to uzyskać jednoznaczny punkt wyjścia do późniejszego wprowadzania potencjalnych zmian. Brak odpowiedniej dokładności na tym etapie prowadzi zwykle do trudności w ustaleniu, co jest, a co nie jest zmianą.

Zarządzanie projektem i zarządzanie zmianą często dotykają tego samego zjawiska pod różnym kątem, pomijanie jednego z nich może powodować utrudnienia we wprowadzeniu zmiany.

Planowanie zmiany

· Zarządzanie zmianą · Wzmacnianie zmiany

Rodzaje zmian

· Rozwojowa · Przejściowa · Transformacyjna

Rozwojowa · Udoskonalenie obecnych procesów i metod zarządzania · Łatwa do zaplanowania i przeprowadzenia · Zwykle nie dotyka istotnych zagadnień z punktu widzenia funkcjonowania organizacji lub zespołu · np. wartości czy paradygmatów · np. Wprowadzenie nowego produktu

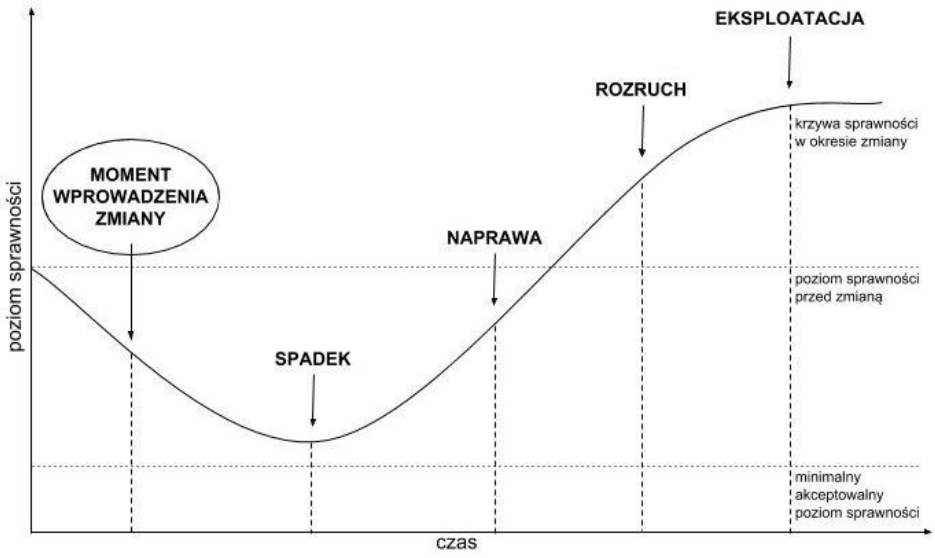
Przejściowa (transitional change) · Zmiana mająca na celu zapoczątkowanie procesu powolnej ewolucji · Przeprowadzenie organizacji do nowej formy · np. wprowadzenie nowych procesów, technologii · Wiąże się z wprowadzeniem tymczasowych i testowaniem nowych rozwiązań · Trudna do zarządzania

Transformacyjna · Zmiana radykalna · Zmiana na poziomie przekonań i zasad (filozofii) funkcjonowania organizacji · dotyczy wartości, wyznaczników sukcesu, rodzaju zarządzania · Wiąże się z dużą niepewnością i trudnością w planowaniu procesu zmiany

Podstawowe modele zarządzania zmianą

Jak pisze Beata Kozyra w książce „Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie" „łatwe do przeprowadzenia są tylko zmiany na gorsze". Każdy proces przeprowadzania zmiany zawsze będzie związany z trudem, wysiłkiem i na krótszy lub dłuższy czas spadkiem efektywności. Zanim osiągniemy nowy ład i lepsze wyniki, będziemy musieli się zmagać z gorszą sprawnością. Ten kto uprawiał sport lub się nim interesuje doskonale wie, że żeby osiągnąć większą siłę czy opanować nową technikę, konieczne jest to, aby na jakiś czas utracić dawną efektywność. Większa siła mięśni nie pojawi się, gdy przez jakiś czas nie będziemy słabsi z powodu zmęczenia

i nadmiernego obciążenia treningiem. Podobnie jest w organizacjach i w pracy z ludźmi. Żeby mogła pojawić się lepsza jakość i leprze efekty przez jakiś czas będziemy doświadczać zawirowań i trudności. Ta powszechna zależność nazywana jest potocznie „prawem dołka" i w dużym uproszczeniu przedstawia się jak na poniższym schemacie.



Model wszechstronny zarządzania zmianą

Wszechstronne podejście do zamian przyjmuje systemowy punkt widzenia i polega na wytyczeniu konkretnych kroków, które zapewniają procesowi zmian sukces.

Wśród tych kroków należy wymienić m.in.:

- uznanie potrzeby zmiany;
- określenie celów zmian;
- diagnoza istotnych zmiennych;
- wybór odpowiedniej metody zmian;
- planowanie procesu wdrażania zmian;
- faktyczne wprowadzenie;
- ocena i kontynuacja.

Zarządzanie zmianą model Lewina

Model Lewina, to jeden z najprostszych frameworków, którego możemy użyć w tracie planowania i wdrażania raczej mniejszych zmian. Jest to już stosunkowo stare podejście. Kurt Lewin wspomina o nim w roku 1950. Jednak, jeśli myślisz o małych

i nieskomplikowanych zmianach, to podejście może pomóc Ci lepiej zaplanować cały proces. Model Kurta Lewina składa się z **3 etapów:**

- Rozmrażanie,
- Wprowadzanie zmian,
- Zamrażanie.

Etap pierwszy: Rozmrażanie

Naszym celem w tym etapie jest zbudowanie chęci i niezbędności zmiany w zespole. Wymuszanie nagłej zmiany wywołuje naturalny opór, dlatego przygotowujesz pracowników na nowe procesy i elementy pracy. To etap, w którym podkopujemy obecny sposób funkcjonowania i myślenia. Podważamy obecny sposób działania, pokazujemy jego braki, błędy i uciążliwości działania. Zachęcamy zespół do zgłaszania swoich problemów i opinii. Zebranie tych informacji z jednej strony umocni zgłaszających w tym, że decyzja o zmianie jest niezbędna. Z drugiej będzie świetnym uzupełnieniem dla nas o problemy, których mogliśmy nie wziąć pod uwagę, a są ważne dla zespołu.

To jednak też faza, która może w pracownikach wywoływać niepokój ze względu na utratę stabilności i status quo. Powinniśmy o tym pamiętać i stale sugerować korzyści ze zmiany.

Etap drugi: Zmiana

Według teorii, jeśli dobrze przygotowaliśmy pierwszy etap większość pracowników powinna być gotowa na zmianę.

Teraz czas na wdrożenie potrzebnych zmian. Niezbędne jest jednak przeszkolenie i edukacja zespołu. Jeśli wdrażasz nową technologię – przygotuj pakiet warsztatów edukacyjnych. Jeśli masz nową politykę marketingową – wskaż pracownikom, gdzie jej szukać i wyznacz termin, po którym będziesz sprawdzał zrozumienie i wykonanie itp.

Upewnij się, że każdy pracownik ma przydzieloną osobę, z którą może omówić ewentualne problemy lub wątpliwości związane z wprowadzonymi zmianami. Ważne, żeby ta osoba (mentor) była dobrze przygotowana pod względem technicznym (znała proces, technologię), ale również posiadał niezbędne umiejętności komunikacyjne i postawę.

Właściwe osoby, które pomagają w wdrożeniu zmiany będą bardzo ważnym elementem etapu wdrażania zmian ponieważ często ich zadaniem będzie po prostu upewnienie pracowników, że właściwie rozumieją nowe procedury/zmiany, ale również będą buforem, zbierającym informacje zwrotne od pracowników. Informacje zwrotne pozwolą Ci upewnić się, że zmiany idą zgodnie z planem lub dokonać niezbędnych korekt.

Etap trzeci: Zamrażanie

Po wdrożeniu zmian, zmierzeniu wskaźników, naniesieniu niezbędnych poprawek na podstawie informacji zwrotnych czas na zamrożenie zmiany i ustalenie jej naszym nowym „żelaznym standardem".

To etap, w którym większość przyzwyczaiła się do wprowadzonych zmian. Błędy i uchybienia w nowych procedurach i procesach zdarzają się znacznie rzadziej.

Przygotuj się do odpowiedniego poinformowania o nowym poziomie oczekiwanych standardów. Odśwież wszystkie udokumentowane procesy. Ustal regularne przeglądy. Wprowadź też cykliczne informacje zwrotne dla zespołów i pracowników.

Jeśli wziąłeś pod uwagę informacje zwrotne z poprzedniego etapu będzie Ci znacznie łatwiej. Zmiany, które wdrożyłeś powinny stać się nawykiem. Nie ma tu złotej recepty, ale jeśli stworzysz mechanizmy wzmacniające nowe porządki po jakimś czasie nowy sposób funkcjonowania stanie się faktem.

Cykl zmian wg Johna Kottera

John Kotter i jego model 8 kroków zmiany w firmie to jedna z najpopularniejszych teorii, powtarzana niemal na każdym szkoleniu. Jaj popularność możemy przypisać tak jak w modelu Lewina prostocie koncepcji oraz niezwykłej formie podania, którą zastosował Kotter.

W książce *„Gry góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach"* John Kotter wraz ze współautorami opisuję historię pingwinów, których góra topnieje i zmusza do zmiany sposobu życia.

W ramach tej stosunkowo krótkiej książkowej anegdotki mamy możliwość poznać model 8 kroków wprowadzania zmian w organizacji oraz problemy jakie mogą nas spotkać na etapie wprowadzania zmian.

Metoda 8 kroków zmiany Kottera to:
Przygotuj teren:

Krok 1: Uświadomienie pilności wprowadzania zmian

Pomóż innym w firmie dostrzec potrzebę zmian i konieczność natychmiastowego działania.

Krok 2: Stworzenie zespołu kierującego

Upewnij się, że masz wystarczająco silną grupę, która może pokierować procesem wprowadzania zmian. Jak podaje Kotter w książce „Gdy góra lodowo topnieje" chodzi o grupę składającą się z ludzi:

– obdarzonych zdolnościami przywódczymi,
– wiarygodnych,

– cieszących się autorytetem,
– dysponujących zdolnościami analitycznymi,
– rozumiejących, że problem jest pilny

Zdecyduj, co robić:

Krok 3: Opracuj wizję i strategię zmian

Wyjaśnij na czym będzie polegała różnica pomiędzy przyszłością, a przeszłością i w jaki sposób można urzeczywistnić wizję przyszłości.

Zapoczątkuj działania:

Krok 4: Przekaż wizję opracowaną w punkcie 3 i zdobądź poparcie

Upewnij się, że jak najwięcej osób rozumie i akceptuje wizję oraz strategię.

Krok 5.Zmobilizuj do działania

Usuń jak najwięcej barier, aby Ci którzy chcą się zaangażować mogli to zrobić. Nadaj niezbędne uprawnienia.

Krok 6. Osiągaj szybkie sukcesy

Jak najszybciej osiągnij widoczny i jednoznaczny sukces. Coś co będzie fundamentem do dalszego budowania zmiany.

Krok 7. Nie spoczywaj na laurach

Po pierwszych sukcesach nakłaniaj do dalszych, jeszcze efektywniejszych działań. Nie ustawaj w inicjowaniu i koordynacji kolejnych zmian, aż wizja nie stanie się rzeczywistością.

Utrwal wyniki:

Krok 8. Stwórz nową kulturę

Wspiera i promuj nowe zachowania i upewnij się, że ludzie postępują w oczekiwany sposób, dopóki nowe metody postępowania nie zastąpią starych zwyczajów.

Etapy przeprowadzania zmian w organizacji

ETAP 1 – FAZA PRZYGOTOWANIA I USTALENIA CELU ZMIANY:

- diagnoza potrzeb, podjęcie decyzji o konieczności przeprowadzenia zmian, opracowanie ogólnych celów; rozpoznanie źródła potrzeby zmian, sformułowanie wizji i strategii działania,
- analiza i diagnoza szans oraz zagrożeń istniejących w otoczeniu,
- analiza sytuacji wewnętrznej organizacji, jak również dostępnych zasobów,

- opracowanie typów zmian w ujęciu strategicznym oraz operacyjnym, dokonanie ich oceny, utworzenie zespołu, który zajmie się wdrożeniem zmian,
- dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania oraz jego zaprojektowanie.

ETAP 2 – FAZA WDROŻENIA I REALIZACJI ZMIAN:

- stworzenie szczegółowego projektu zmian oraz projektu wdrożenia,
- zdefiniowanie kamieni milowych,
- rozpoczęcie zmiany od peryferii (mniejszych obszarów), a następnie rozprzestrzenienie jej na cały obszar objęty zmianą,
- stworzenie harmonogramów wdrożenia i podział obowiązków między członkami zespołu,
- wprowadzenie projektu zmian w praktyce (w strukturze organizacyjnej, zasobach technicznych, technologicznych),
- odpowiednia kontrola programu wdrożeniowego i terminowości realizowanych zadań.

ETAP 3 – EWALUACJA I KONTROLA:

- ewaluacja przeprowadzonych zmian,
- wzmacnianie dotychczasowych osiągnięć,
- zakotwiczenie nowego podejścia w kulturze organizacji,
- wprowadzanie ciągłych udoskonaleń.

Psychologiczny proces zmiany

Jego przebieg wygląda następująco:

- Zaprzeczanie

Na etapie zaprzeczania zmianę traktuje się jako ryzyko i zagrożenie. Mamy do czynienia z reakcją obronną, która przeważnie objawia się ignorowaniem większości sygnałów i informacji.

Na tym etapie nie chcesz przyjąć do wiadomości, że pojawia się zmiana. Zachowujesz się tak, jakby nic się nie zmieniło.

Pojawiają się takie myśli jak „ta zmiana mnie nie dotyczy", „to całe zamieszanie niedługo się skończy"

Aby poradzić sobie z tą sytuacją, zwracaj uwagę co się wokół Ciebie dzieje, szukaj informacji o zmianach w Twoim otoczeniu. Rozmawiaj z innymi osobami, których zmiana dotyczy na temat ich odczuć i przemyśleń dotyczących zmiany. Dowiedz się możliwie jak najwięcej na temat przyczyn zachodzących zmian.

- Opór

Etap oporu wobec zmiany jest całkowicie naturalny. Jest przejawem traktowania zmiany jako zagrożenia. Na tym etapie dąży się do utrzymania obecnej sytuacji, podtrzymania status quo, które daje pewnego rodzaju poczucie komfortu. Poza tym nawet jeśli zmiana wydaje się być czymś ekscytującym, nieuniknione jest poczucie niepewności.

Na tym etapie masz już świadomość, że nie ma odwrotu, zmiana musi nastąpić, jednak ta wiedza powoduje w Tobie negatywne emocje. Zdarza się, że zaczynasz działać tak, aby utrudnić przeprowadzenie zmiany.

Pojawiają się zwroty i myśli: „wolę, aby wszystko zostało po staremu", „zmiana jest wprowadzana w niewłaściwym momencie"

Aby sobie z tym poradzić, uświadamiaj sobie własne odczucia i zaakceptuj to, że w tej sytuacji negatywne emocje, które się pojawiają są całkowicie naturalne. Pozwól sobie na świadomy opór wobec tej zmiany, jednak nie zatrzymuj się na tym etapie. Jeśli obserwujesz, że zaczynasz winić innych za zachodzące zmiany postaraj się to zwalczyć w sobie i zrozumieć prawdziwe przyczyny i potrzebę zmiany. Poszukaj wsparcia u innych osób, rozmawiaj szczerze i otwarcie o własnych uczuciach wobec zmiany. Porozmawiaj z osobami, które mają pozytywne nastawienie do zmiany i zobacz, co oni robią, aby się do niej dostosować.

- Eksperymentowanie

Etap ten wiąże się z ostateczną akceptacją zmiany. Zmianę zaczyna traktować się jako szansę. Odczuwany jest znaczny przepływ energii. Jest to korzystny moment na określenie wizji przyszłości oraz wypróbowanie alternatywnych rozwiązań.

W fazie eksperymentowania przekonujesz się do zmiany i zaczynasz dokonywać prób z nią związanych. Mogą pojawiać się błędy, ale równie sukcesy. Typowe myśli dla tej fazy to „to jest trudniejsze niż mi się wydawało", „ta zmiana może faktycznie dać dużo nowych możliwości", „widzę pozytywne aspekty tej zmiany".

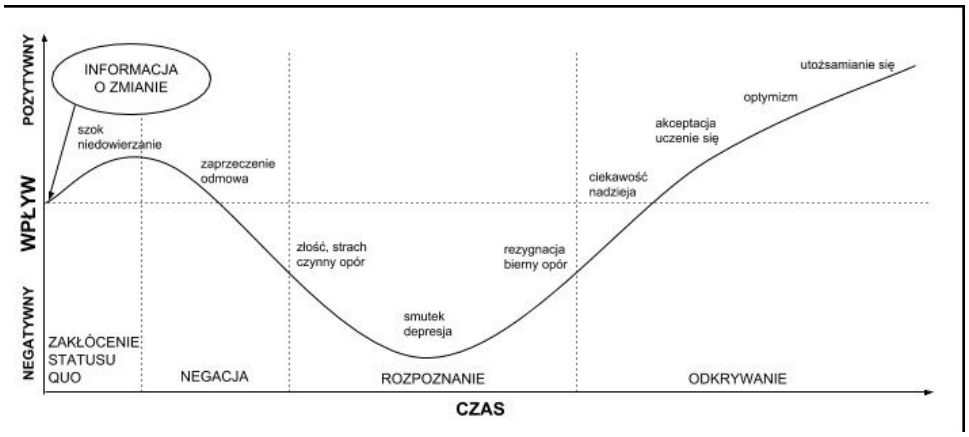
Aby dobrze wykorzystać etap eksperymentowania, ucz się i ćwicz nowych umiejętności, które będą Ci potrzebne w procesie zmiany. Nie poddawaj się , gdy pojawią się pierwsze trudności i niepowodzenia. Stwórz pozytywną wizję tego co chcesz, aby się wydarzyło, a następnie zaplanuj co musisz zrobić, aby ją zrealizować. Daj sobie czas na wypróbowanie różnych sposobów działania.

- Zaangażowanie

Na etapie zaangażowania zmiana przestaje być postrzegana jako coś nowego. Wiadomo już, jak efektywnie działać w nowych warunkach i korzystać z możliwości oraz osobistych szans jakie są związane z daną zmianą.

W fazie zaangażowania zmiana stała się częścią Twojego codziennego działania. Typowe myśli „nie wyobrażam sobie powrotu do tego, co było przedtem”, „te nowe rozwiązania świetnie zdały egzamin”.

Aby rozwijać swoje zaangażowanie i wsparcie dla zmiany w nowej sytuacji, skoncentruj się na tych obszarach działalności, na które masz największy wpływ. Naucz się zauważać własne sukcesy i cieszyć się nimi. Spisz pomysły, które zdały egzamin i najlepsze rozwiązania problemów powstałych w procesie zmiany.



Mapa zmian

Celem opracowania Mapy zmian (mapy procesu zmian) jest efektywne i skuteczne wdrożenie projektu zmian.

Mapa uwzględnia zarówno aspekt racjonalny i emocjonalny procesu zarządzania zmianą.

Konsoliduje i zbiera w jednym narzędziu wszystkie działania odnoszące się do zarządzania interesariuszami, zarządzania projektem i planem komunikacyjnym.

Jest to narzędzie, które służy jednocześnie planowaniu zmian i uświadamia konieczność wprowadzenia zmiany.

Mapa bazuje na 4 fazach:

- określeniu strategii,
- planowaniu,
- wdrażaniu projektu;
- monitoringu i ewaluacji

Mapa Procesu Zmian – tabela 1

Mapa Procesu Zmian												
	Inicjacja (unfreezing)			Wdrażanie (moving)			Wyhamowanie (refreezing)					
	Określenie strategii			Planowanie			Wdrażanie			Ewaluacja i monitorowanie		

Dane do Mapy Procesu Zmian – fazy procesu zmian

Mapa Interesariusza - B								
Interesariusze	Cele			Zaangażowanie			Działania	Uwagi
	zrozumienie	poparcie	działanie	Informować	Konsultować	Zaangażować		

Podaj szczegółowo cele dla każdego interesariusza

Kultura organizacyjna

W naukowych opracowaniach kultura organizacyjna jest określana jako: zbiór norm społecznych i systemów wartości, właściwy klimat organizacyjny lub wymogi zachowania. Powinna dotyczyć poglądów, przekonań, oczekiwań i norm, które będą łączyć wszystkich pracowników.

Dbanie o kulturę organizacyjną ma na celu, m.in.: integrację pracowników, zrozumienie misji i strategii organizacji, powstanie jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów, stworzenie wspólnego języka i aparatu pojęciowego, unikanie konfliktów i negatywnych emocji.

Kluczowe zasady dobrej kultury organizacyjnej

Każda firma/instytucja kieruje się innymi wartościami, ma odmienne poglądy i cele. Jednak są pewne reguły, które mogą, a nawet powinny stosować wszystkie organizacje.

Ustalenie systemu wartości

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest określenie wyznawanych przez niego wartości. Mają one być podpowiedziami dla pracowników, jak właściwie się zachowywać i jak myśleć, żeby zrealizować wizję firmy. Ustalone ideały mogą głosić wzajemny szacunek, dbanie o profesjonalizm czy działanie dla dobra interesów klientów. Tworząc system wartości, nie warto nadmiernie używać wyobraźni. Hasła nie muszą być wybitnie oryginalne, ważne, żeby były autentyczne - możliwe do zastosowania w codziennych życiu firmy.

Stworzenie wizji

Wizja i misja organizacyjna, wraz z opisanymi powyżej wartościami, stanowią trzon każdej firmy. Ta pierwsza staje się przyczynkiem do zdefiniowania wartości i celów działania.

Na stworzeniu odpowiedniego tekstu wyrażającego wizję firmy należy się bardzo skupić, ponieważ jeśli będzie on trafny, a przede wszystkim szczery, będzie kierował nie tylko działaniami pracowników, ale, być może, także dostawców, partnerów czy klientów.

Przekładanie słów na działania

Jak głosi znana maksyma: nie liczą się słowa, lecz czyny. Dlatego sformułowane przez zarządzających wartości, powinny mieć odzwierciedlenie w codziennych działaniach firmy czy np. polityce awansowania pracowników.

Skompletowanie odpowiedniej kadry

Aby wartości przekładały się na działania, potrzeba jeszcze osób, które je wyznają lub nie będą miały problemów z ich przyswojeniem. Zatem rekrutując nowego pracownika, poza analizowaniem jego kompetencji i doświadczenia, warto sprawdzić, czy będzie on pasował do kultury organizacyjnej danej firmy.

Stworzenie narracji

Z każdym przedsiębiorstwem wiąże się jakaś historia powstania, niekiedy pełna wzlotów i upadków. Warto przekształcić ją w narrację, która będzie istotnym elementem wizerunku firmy. Aby zwiększyć jej siłę oddziaływania, można przyjąć nieoficjalny styl, który zwykle jest bliższy odbiorcom.

Odpowiednie zaaranżowanie miejsca pracy

Ostatnim czynnikiem, który w dużym stopniu konstruuje kulturę organizacyjną, jest miejsce. Odpowiednie architektoniczne rozplanowanie przestrzeni (np. otwarcie jej) może korzystnie wpływać na współpracę między pracownikami. Oprócz układu pomieszczenia pracy ważna jest jego estetyka, a także część miasta, w której znajduje się siedziba firmy.

Właściwa kultura organizacyjna - jakich korzyści może dostarczyć?

Choć na dobrą kulturę organizacyjną składają się jeszcze inne czynniki oprócz tych wymienionych powyżej, już zastosowanie tych drugich pozytywnie wpływanie na przedsiębiorstwo. Zdefiniowanie wizji i wartości, które są dla niego ważne, sprawi, że zwiększy u pracowników świadomość celów, do osiągnięcia których mogą się przyczynić. Znając firmowe hasła, mogą także coraz mocniej identyfikować się ze swoim miejscem pracy.

Dobry wpływ na nich będzie miało także realizowanie opisanych wartości przez zarządzających - podwładni widząc, że pracodawca dotrzymuje słowa np. co do awansów, nie będą myśleli o jej opuszczaniu. Natomiast jeśli będą pracować w prawidłowo i estetycznie zaaranżowanych miejscach, będą się dobrze czuć zarówno podczas pracy indywidualnej, jak i grupowej.

Źródła:

- Michalska-Dominiak B., P. Grocholiński, Poradnik design Thinking - czyli jak wykorzystać myślenie projektowe w biznesie, Gliwice 2019,
- Pferdt F. G., "Unleashing creativity in Google's CSI:Lab", źródło: www.blog.google/topics/education/unleashing-creativity-googles-csilab/
- Szczepanska J., "Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen", źródło: medium.com/@szczpanks/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53
- Freeman R.E. (2010), Strategic Management, A Stakeholder Approach, Cambridge University Press,
- Piwoni-Krzeszowska E., Małkus T.(red.) (2014), Współczesne problemy zarządzania organizacjami, mfiles.pl, Kraków,
- Walczak W. (2012),*Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka - próba diagnozy źródeł występowania rozbieżności*, "E-mentor", nr 2,
- Walczak W. (2010), Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, "Współczesna Ekonomia", Tom 4, nr 1,
- Wysocki R.K. (2013), Efektywne zarządzanie projektami, wydanie VI, Wydawnictwo One, Gliwice, s. 49,
- Zaskórski P.(2012), *Ewaluacja projektów*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki w Warszawie", nr 8,
- https://publicystyka.ngo.pl/jak-okreslic-cel-i-rezultaty-projektu-aby-sie-z-nich-rozliczyc
- Stanisław Gasik Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa MODEL ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PUBLICZNYMI Warszawa 2014
- https://www.researchgate.net/profile/Emil_Buklaha/publication/311954836_Zarzadzanie_projektami_a_zarzadzanie_zmiana/links/586508d208ae8fce490c1dc4/Zarzadzanie-projektami-a-zarzadzanie-zmiana.pdf
- https://docplayer.pl/2767146-Modelowe-ujecie-procesu-zarzadzania-zmiana-w-organizacji.html
- http://www.bemind.pl/zarzadzenie-zmiana-zacznij-od-tego-najwazniejsze-modele-i-narzedzia-z-przykladami/#kurt_lewin
- https://ludzkastronazarzadzania.pl/bazawiedzy/psychologiczne-mechanizmy-zarzadzania-zmiana/
- https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-jakie-znaczenie-dla-firmy-ma-kultura-organizacyjna