

DZIEŃ 13

- 1. MONITORING I EWALUACJA REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI W ZAKRESIE ETYKI**
- 2. MONITORING I EWALUACJA REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI W ZAKRESIE ETYKI**
- 3. ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW**
- 4. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**
- 5. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**

MATERIAŁY I ĆWICZENIA DLA UCZESTNIKÓW

LISTA MATERIAŁÓW

Program szkolenia	3
Ćwiczenie 1: Ocena realizacji celów w zakresie etyki	4
Protokół z rozmowy dotyczącej zarządzania efektywnością.....	10
Ćwiczenie 2: Udzielanie informacji zwrotnych	12
Ćwiczenie 3: Plan działań, dotyczący wprowadzenia koncepcji zarządzania efektywnością.....	14
Ćwiczenie 4: Zmiany w pracy	15
Ćwiczenie 5: Zarządzanie zmianą.....	16
Studia przypadku w zakresie zarządzania ryzykiem.....	20

PROGRAM SZKOLENIA

Dzień 13

Lp.	Tematyka	Czas	Forma zajęć	Prowadzący
1.	Monitoring i ewaluacja realizacji strategii organizacji w zakresie etyki Dyskusja	45 minut 10 minut	Wykład	Trener Trener i opiekun grupy
2.	Ćwiczenie 1: Ocena realizacji celów w zakresie etyki	45 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy
3.	Sprawozdawczość i raportowanie w organizacji	20 minut	Wykład	Trener
4.	Zarządzanie efektywnością pracowników	30 minut	Wykład	Trener
5.	Ćwiczenie 2: Udzielanie informacji zwrotnych	30 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy
6.	Ćwiczenie 3: Plan działań, dotyczący wprowadzenia koncepcji zarządzania efektywnością	30 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy
7.	Wprowadzenie do zarządzania zmianą	15 minut	Wykład	Trener
8.	Ćwiczenie 4: Zmiany w pracy	30 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy
9.	Zarządzanie zmianą	30 minut	Wykład	Trener
10.	Ćwiczenie 5: Zarządzanie zmianą	45 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy
11.	Zarządzanie ryzykiem	30 minut	Wykład	Trener
12.	Studia przypadku w zakresie zarządzania ryzykiem	60 minut	Ćwiczenie	Trener i opiekun grupy

ĆWICZENIE 1: OCENA REALIZACJI CELÓW W ZAKRESIE ETYKI

Proszę opracować metody pomiaru efektywności, celów / zadań, działań / inicjatyw oraz mechanizmu składania sprawozdań na szczeblu całej organizacji i wybranych komórek organizacyjnych, posługując się formularzem, zamieszczonym na kolejnych stronach.

Zadanie to należy wykonać w podgrupach.

A. Ocena realizacji celów nadrzędnych organizacji

1. Cel nadrzędny: osiągnięcie przejrzystości we wszystkich kontaktach pracowników organizacji z beneficjentami świadczeń / usług

Sposób pomiaru:

Cele pośrednie/ zadania:

Działania / inicjatywy:

Mechanizm składania sprawozdań:

2. Cel nadrzędny: zagwarantowanie, aby pracownicy wykonywali swoją pracę w oparciu o najwyższe standardy etyczne

Sposób pomiaru:

Cele pośrednie/ zadania:

Działania / inicjatywy:

Mechanizm składania sprawozdań:**3. Cel nadrzędny: zapewnienie opracowania i przestrzegania jasnych wytycznych, dotyczących podejmowania decyzji****Sposób pomiaru:****Cele pośrednie/ zadania:****Działania / inicjatywy:****Mechanizm składania sprawozdań:****4. Cel nadrzędny: zagwarantowanie możliwości wykazania, że organizacja działa w sposób etyczny****Sposób pomiaru:****Cele pośrednie/ zadania:**

Działania / inicjatywy:

Mechanizm składania sprawozdań:

B. Ocena realizacji celów nadrzędnych wybranych komórek organizacyjnych

1. Komórka organizacyjna:

Cel nadrzędny:

Sposób pomiaru:

Cele pośrednie / zadania:

Działania / inicjatywy:

Mechanizm składania sprawozdań:

2. Komórka organizacyjna:

Cel nadrzędny:

Sposób pomiaru:

Cele pośrednie / zadania:

Działania / inicjatywy:

Mechanizm składania sprawozdań:

PROTOKÓŁ Z ROZMOWY DOTYCZĄCEJ ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ

Imię i nazwisko pracownika:

Komórka organizacyjna:

Przełożony:

Data oceny:

Opis stanowiska pracy

Zadania/ obowiązki	Uwagi
udzielanie porad i informacji dotyczących zasad właściwego postępowania oraz kwestii związanych z etyką	
analizowanie i monitorowanie istniejących zasad i procedur, wytycznych dotyczących etyki	
inicjowanie, analizowanie oraz wdrażanie nowych przepisów prawnych, zasad i procedur oraz wytycznych w sprawach etyki	
utrzymywanie kontaktów i szkolenie pracowników w zakresie kwestii związanych z etyką i przeciwdziałaniem korupcji	
współpraca z innymi doradcami ds. etycznych, wymiana informacji, wyników badań, dobrych praktyk oraz przygotowywanie analiz porównawczych z innymi organizacjami	

	Uwagi
Wiedza	
Umiejętności	
Zachowania	

Zadania:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Szkolenia i rozwój:**Harmonogram:**

Zadanie	Osoba odpowiedzialna	Termin
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6		

Termin następnej oceny:**Podpis przełożonego****Podpis pracownika**

ĆWICZENIE 2: UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

Poniżej opisano sytuacje, w których mamy do czynienia, z powszechnie występującymi problemami związanymi z motywowaniem pracowników oraz wypełnianiem roli przywódczej. Po zapoznaniu się, z każdą sytuacją proszę odpowiedzieć na następujące pytania:

Jakie są według Pana / Pani źródła występowania poniżej opisanych problemów?

Jakie kroki należy według Pana / Pani podjąć w celu uzdrowienia tych sytuacji?

1. Pracownik, który dobrze wypełnia istotne dla organizacji zadanie, nie dopuszcza nikogo więcej do jego wykonywania. W efekcie nie otrzymuje on żadnego wsparcia, a jego rozwój zawodowy zatrzymuje się w miejscu, gdyż nie uczestniczy on, ani nie chce uczestniczyć w wykonywaniu żadnych innych zadań.
2. Jako osoba zarządzająca odpowiedzialna za wdrożenie zmian, poinformował Pan / poinformowała Pani pracowników o tym, czego mogą się oni spodziewać w związku z nowymi zadaniem oraz sprawdził Pan / sprawdziła Pani, czy pracownicy rozumieją, co mają robić inaczej. Niemniej oczekiwane przez Pana / Panią zmiany postaw i zachowań nie nastąpiły, a pracownicy zawsze znajdują sobie jakieś uzasadnienie, mające usprawiedliwić ich zwłokę we wdrażaniu zmiany lub ciągłego postępowania niezgodnego z nowymi procedurami.
3. Pracownik, który dobrze wypełnia swoje obowiązki, nie wykazuje ochoty, aby opanować nowe umiejętności i procedury niezbędne do przejścia do innej komórki organizacyjnej w organizacji.
4. Pracownik, który wykazuje niechęć wobec wprowadzanej obecnie zmiany, unika bezpośredniej konfrontacji z Panem / Panią, i zawsze stara się sabotować Pana / Pani działania. Ponadto zachęca innych do nieakceptowania wprowadzanych przez Pana / Panią zmian.
5. Pracownik posiadający wysokie kompetencje ma problem, którego nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać. Pracownik ten nie chce jednak prosić Pana / Panią o pomoc, ponieważ w jego przekonaniu oznaczałoby to porażkę.
6. Każdy z członków grupy, posiadający inne obowiązki, ma poczucie, że jego praca jest trudniejsza i ważniejsza od pozostałych. W przypadku, w którym jakiś członek grupy napotka na problem, pozostali nie są skłonni mu pomóc, gdyż uważają, że znalezienie rozwiązania nie należy to do ich obowiązków, lecz tego pracownika.

7. Grupa osób zarządzających, pracujących w Pana / Pani organizacji rywalizuje ze sobą o środki finansowe. Kierują oni w taki sposób podległymi im komórkami organizacyjnymi, że nie zważają oni na żadne skutki, jakie może to mieć dla innych komórek organizacyjnych.
8. Na zebraniu pracowników zapadają istotne decyzje i uzgadniane są dalsze działania. Niemniej, z Pana / Pani obserwacji wynika, że nic nie wskazuje na to, aby pracownicy w rzeczywistości wykonywali podjęte decyzje i realizowali uzgodnione działania. Z kolei pracownicy uważają, że te zebrania są nieefektywne, a co więcej, że są stratą czasu. Pracownicy są zdania, że nie wnoszą one niczego nowego i odrywają ich od wypełniania bardziej pożytecznych zadań.
9. Nowy pracownik, który został przeniesiony z innej komórki organizacyjnej / organizacji, gdzie cieszył się bardzo dobrą opinią i chętnie opowiada o tym, jak w poprzedniej pracy wszystko szło sprawnie. Z drugiej strony ma on trudności z zaaklimatyzowaniem się w obecnym zespole, co wpływa na efektywność pracy całej komórki.

ĆWICZENIE 3: PLAN DZIAŁAŃ, DOTYCZĄCY WPROWADZENIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ

Proszę omówić w podgrupach odpowiedzi na poniższe pytania. Następnie poszczególne podgrupy zaprezentują swoje odpowiedzi na forum całej grupy.

Jakie kroki powinien Pan / powinna Pani podjąć w celu skutecznego wprowadzenia w Pana / Pani organizacji koncepcji zarządzania efektywnością na poziomie:

Całej organizacji:

Komórki organizacyjnej:

Zespołu:

Poszczególnych pracowników:

Jakie potrzeby w zakresie szkoleń i rozwoju wynikają z niniejszego ćwiczenia?

Jakie według Pani / Pana trzy działania mają najbardziej pilny charakter?

1.

2.

3.

ĆWICZENIE 4: ZMIANY W PRACY

Proszę zastanowić się nad zmianami w pracy (lub gdzie indziej), które trudno było zaproponować lub wprowadzić. (Może Pan / Pani podać tutaj kilka przykładów). Pamiętając o etapach określonych powyżej, proszę podać przykłady zachowań, które Pan zaobserwował / Pani zaobserwowała (u siebie lub u innych) w każdej z tych kategorii.

Krótki opis zmiany:

Przykłady wypierania ze świadomości / niedowierzania:

Przykłady złości:

Przykłady depresji / przygnębienia:

Przykłady wznowienia aktywności:

Jeżeli jeszcze raz wprowadzałby Pan / wprowadzałyby Pani tę zmianę / te zmiany, co zrobiłby Pan / zrobiłyby Pani inaczej? / Jak starałby się Pan / starałyby się Pani ograniczyć wypieranie ze świadomości (niedowierzanie), złość i depresję (przygnębienie)?

ĆWICZENIE 5: ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Na podstawie informacji zgromadzonych w wyniku analiz przeprowadzonych w ramach realizacji wcześniejszych modułów oraz analiz przeprowadzonych w swojej organizacji, proszę opracować plan działań, dotyczących zmian w zakresie etyki. Do tego celu proszę wykorzystać formularz przedstawiony poniżej.

PLAN DZIAŁAŃ

DZIAŁANIE:

Cele / zadania:

1.

2.

3.

Niezbędne środki:

**Osoby zaangażowane
w realizację działania**

Ich zadania / obowiązki

ETAPY PROCESU WPROWADZANIA ZMIANY

(Krótki opis działań, które należy podjąć, wraz terminami ich realizacji)

DZIAŁANIE	TERMIN REALIZACJI
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Procedury wymiany informacji:

Liderzy zmian:

Potrzeby w zakresie szkoleń:

Metody monitorowania i kontroli:

Skład organu monitorującego:

Częstotliwość i sposoby składania sprawozdań z monitoringu:

Dodatkowe działania na rzecz przestrzegania zasad i procedur w zakresie etyki:

STUDIA PRZYPADKU W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Ryzyko naruszenia norm etycznych – studium przypadku 1 Komisja przetargowa

Jest Pan / Pani członkiem Komisji odpowiedzialnej za podejmowanie decyzji dotyczących udzielania organizacjom trzecim zamówień o znacznej wartości. Z chwilą otwarcia ofert przetargowych, jeden z członków Komisji oświadczył, że w jego przypadku występuje konflikt interesów, ponieważ jeden z członków kierownictwa wyższego szczebla organizacji biorącej udział w przetargu jest jego bliskim krewnym.

Ten członek Komisji przyznał, że podejrzewał, iż ta organizacja ma zamiar przystąpić do przetargu, o którym tutaj mowa, ale zanim złoży wniosek o wyłączenie, postanowił przybyć na posiedzenie Komisji. Ponadto stwierdził, że nie będzie uczestniczył w procesie podejmowania decyzji, ale chciałby uczestniczyć w posiedzeniu Komisji, w co najmniej jeden z opisanych poniżej sposobów. Chciałby mianowicie:

1. Uczestniczyć w procesie dokonywania oceny, ale nie brać udziału w podejmowaniu ostatecznej decyzji;
2. Przedstawić pozostałym członkom komisji swoją opinię, na temat danego oferenta, ale nie brać udziału w podejmowaniu ostatecznej decyzji;
3. Wstrzymując się od dalszego udziału w postępowaniu, być obecnym podczas dyskusji i podejmowania decyzji.

Które z przedstawionych powyżej rozwiązań mógłby Pan / mogłaby Pani zaakceptować? W kontekście zarządzania ryzykiem naruszenia norm etycznych, jakie działania należy podjąć, aby wyjaśnić, co jest, a co nie jest dopuszczalne?

Ryzyko naruszenia norm etycznych – studium przypadku 2

Proces rekrutacji

Jedna z osób zarządzających poprosiła Pana / Panią o poradę, dotyczącą problemów związanych z rekrutacją. Osoba ta jest zagorzałym orędownikiem wprowadzenia odpowiednich zasad rekrutacji, a także nalega na to, aby każde stanowisko zostało dokładnie określone, każdy wakat został odpowiednio ogłoszony, a kryteria wyboru zostały z góry ustalone.

Analizując opis stanowiska i wymagania stawiane kandydatom na stanowisko pracownika biurowego, zawarte w ogłoszeniu, w celu sporządzenia krótkiej listy osób, które miały zostać zaproszone na rozmowę kwalifikacyjną osoba ta doszła do wniosku, że jedno z kryteriów jest nieodpowiednie. Mianowicie, od kandydatów wymaga się doświadczenia w pracy z pewnym programem komputerowym. Jednakże nie tylko, że w departamencie nigdy nie posługiwano się tym programem, ale także nie planuje się go wprowadzić.

Gdy osoba ta zapytała pracowników komórki organizacyjnej, odpowiedzialnej za opracowanie przedmiotowych kryteriów o powód wprowadzenia tego niezwyklego wymogu, powiedziano jej, że ich przełożony (będący członkiem Komisji odpowiedzialnej za ustalenie kryteriów) nalegał na wprowadzenie tego kryterium, argumentując, że jego uwzględnienie jest istotne w przypadku tego stanowiska. Pozostali członkowie Komisji uznali, że widocznie takiego oprogramowania używa się w tym departamencie i zgodzili się ze swoim przełożonym bez dalszych wahań.

Osoba zarządzająca, o której powyżej mowa sprawdziła wszystkie podania o pracę, żeby przekonać się, ilu kandydatów spełnia ten niecodzienny wymóg. Okazało się, że jest tylko jeden taki kandydat, a jak się później okazało, tym kandydatem była bliska przyjaciółka żony przełożonego, który nalegał na uwzględnienie tego dziwnego wymogu.

Co powinna zrobić osoba zarządzająca w takiej sytuacji?