



Monitoring i ewaluacja realizacji strategii w zakresie etyki. Zarządzanie zmianą i ryzykiem



SPIS TREŚCI



- 1. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii organizacji w zakresie etyki**
- 2. Sprawozdawczość i raportowanie w organizacji**
- 3. Zarządzanie efektywnością pracowników**
- 4. Zarządzanie zmianą**
- 5. Zarządzanie ryzykiem**



1. MONITORING I EWALUACJA REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI W ZAKRESIE ETYKI

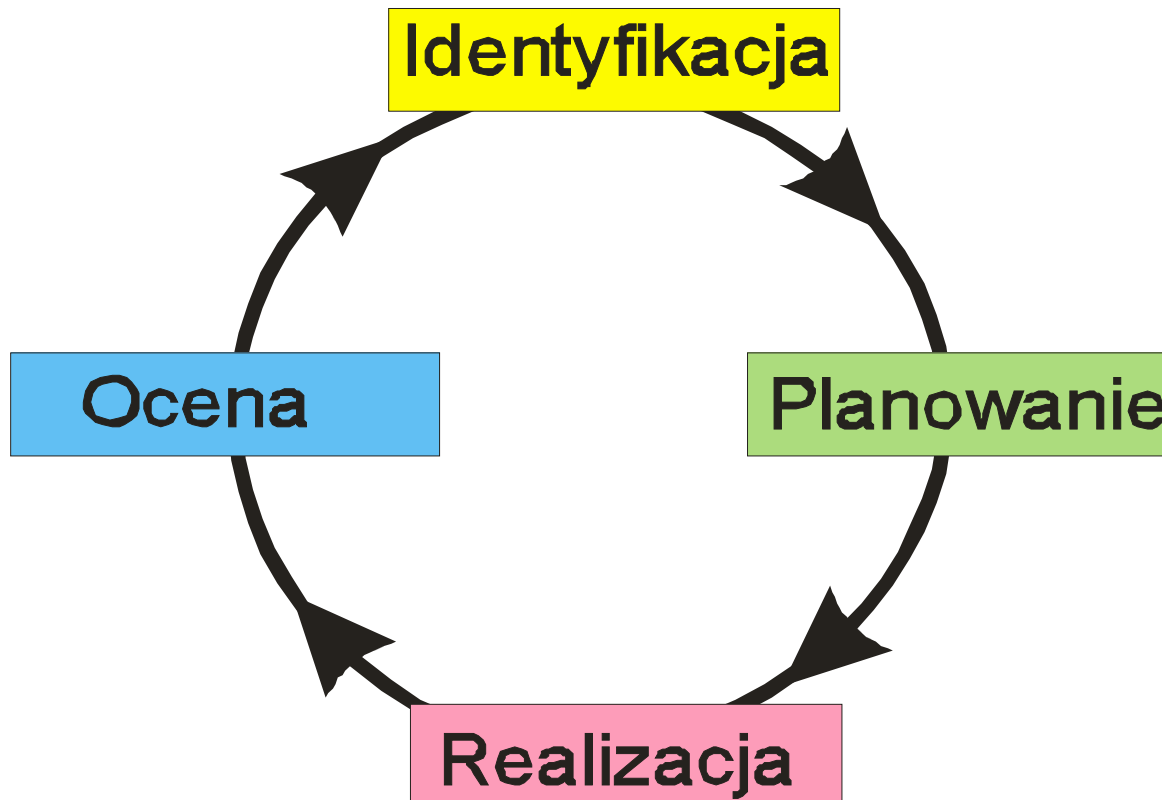
Przy opracowaniu slajdów nr 4-5, 8-14 i 18-19 skorzystano z prezentacji „Zarządzanie projektami” autorstwa Beaty Kozłowskiej i Piotra Szczęsnego w ramach programu „Szkolenia generalne dla członków Korpusu Służby Cywilnej”



1.

Monitoring i ewaluacja jako proces

Cykl zarządzania strategicznego



Identyfikacja - co chcemy zrobić i dlaczego

Planowanie - jak to zrobić

Realizacja - wykonanie

Ocena i zamknięcie - czy to, co zamierzaliśmy zostało zrobione



2.

Podstawowe pojęcia

- **Monitoring** - proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanej strategii w ujęciu finansowym i rzeczowym
- **Kontrola** – porównanie istniejącego stanu ze stanem postulowanym z punktu widzenia prawa, ustalenie nieprawidłowości oraz przekazanie wyników w formie wniosków i zaleceń do uprawnionego organu
- **Ewaluacja** - ocena polityki, programu, projektu, strategii według jej rezultatów, oddziaływania i potrzeb, jakie ma (miała) zaspokajać



3.

7-stopniowy model zarządzania strategicznego

Etap pierwszy – proces planowania i opracowywania strategii

Etap drugi – badanie środowiska

Etap trzeci – konsultacje z zainteresowanymi stronami

Etap czwarty – uzgadnianie propozycji wizji i celów nadrzędnych

W przypadku każdego celu należy:

- określić sposób pomiaru postępów / efektywności (wskaźniki!!!)
- określić rzeczywiste i wymierne cele oraz zadania
- ustalić harmonogram realizacji każdego celu / zadania
- wskazać metody składania sprawozdań z postępów i dokonywania przeglądów celów, powinny również zostać wskazane osoby, które mają te informacje otrzymywać.

Etap piąty – opracowanie projektu strategii

Etap szósty – dalsze konsultacje i przyjęcie strategii

Etap siódmy – wdrażanie i dokonywanie przeglądów strategii



3.

7-stopniowy model zarządzania strategicznego

Etap siódmy – wdrażanie i dokonywanie przeglądów strategii

Na tym etapie należy:

- określić wewnętrzne i zewnętrzne systemy, niezbędne do celów wspierania wdrażania strategii
- ustalić budżet
- opracować i wdrożyć skuteczne procedury przeglądu
- opracować i wdrożyć procedurę wprowadzania zmian / dostosowywania strategii do zmieniających się okoliczności
- opracować i wdrożyć procedurę składania sprawozdań z wszelkich przeglądów strategii.

Jeżeli realizacja całego procesu opracowywania i wdrażania strategii nie powiedzie się, to będzie to miało miejsce właśnie na tym etapie. Jednakże jeżeli w ramach całego procesu planowania strategii określone zostaną metody jej wdrażania, dokonywania przeglądów, składania sprawozdań i dostosowywania, porażka będzie mniej prawdopodobna.



4.

Istota monitoringu

Po co monitorować?

Celem kierującego organizacją jest realizacja strategii:

- w założonym czasie (harmonogramie)
- w założonych ramach finansowych (budżecie)
- oraz uzyskanie zaplanowanych wyników działania.

Na czym polega monitorowanie?

- Zapoznanie się z planem realizacji strategii
- Sprawdzenie, co aktualnie dzieje się w realizacji strategii
- Porównanie obu uzyskanych informacji i wyciągnięcie wniosków, czy realizacja strategii jest zagrożona
- W zależności od uzyskanych wyników podjęcie odpowiednich działań
- Wprowadzenie zaistniałych wydarzeń i ich konsekwencji do planów realizacji strategii



5.

Planowanie monitoringu

- Plany są tylko prognozami i nie gwarantują zgodności z rzeczywistością.
- Należy ustalić granice odchyleń, które jesteśmy w stanie zaakceptować.
- Znaczne przekroczenia harmonogramu i kosztów realizacji strategii nie mogą być dopuszczane.

Cały opis systemu monitoringu powinien zostać przyjęty w formie dokumentu i zostać uzgodniony z osobami, realizującymi strategię.



5.

Planowanie monitoringu

Niezbędne elementy systemu monitoringu





5.

Planowanie monitoringu

Planowanie monitoringu wymaga określenia:

- Co i w jakim celu będzie monitorowane
- Kto, komu, kiedy, jakie informacje będzie dostarczał
- Jakie narzędzia monitorowania będą zastosowane (formularze ankiet, sprawozdań)
- Kto i jak często będzie dokonywał analizy danych
- W jakiej formie będą opracowane wyniki
- Kto będzie otrzymywać wyniki analizy danych.

Jak zbudować sprawny system monitoringu?

- **Cel** - czego chcemy się dowiedzieć na podstawie zbieranych informacji
- **Czas** - kiedy te informacje powinny być dostarczone, by można było je z pożytkiem wykorzystać
- **Organizacja** - jak to zrobić, by interesujące nas informacje były zbierane (narzędzia) i przygotowywane na czas (procedury)



5.

Planowanie monitoringu

Narzędzia monitorowania

- Budżet
- Harmonogram
- Dokumentacja (techniczna, przetargowa, inna)
- Wizyty kontrolne
- Raporty
- Narzędzia służące zebraniu informacji i opinii (spotkania, ankiety, wywiady)
- ROLA WSKAŹNIKÓW!!!

Jakie problemy mogą się pojawić w trakcie pracy nad planem monitoringu?

- Użytkownicy systemu monitoringu nie potrafią określić swoich potrzeb w zakresie pozyskiwania informacji na temat realizacji strategii.
- Użytkownicy żądają więcej informacji niż faktycznie potrzebują
- Użytkownicy nie zdają sobie sprawy, jakie informacje są dostępne.



5.

Planowanie monitoringu

Monitoring ...

... jest rodzajem systemu alarmowego, który ostrzega, gdy przebieg realizacji jest niezgodny z planem.

Działania
zapobiegawcze

Działania
korygujące

Niwelowanie skutków
nieprzewidzianych działań



6.

Przykładowa organizacja systemu monitoringu

Grupa robocza ds. strategii w zakresie etyki

Grupa będzie organem, odpowiedzialnym za opracowanie, wdrażanie, dokonywanie przeglądów i dostosowywanie do zmieniających się okoliczności strategii organizacji w zakresie etyki. Ponadto grupa będzie organem odpowiedzialnym za sprawowanie nadzoru nad wdrażaniem tej strategii we wszystkich komórkach organizacyjnych.

Doradca / trener ds. etyki

Będzie odpowiedzialny za realizację działań operacyjnych, niezbędnych do opracowania i wdrożenia w swojej organizacji zasad i procedur w zakresie etyki.



7.

Harmonogram działań

1. Co 2 miesiące - doradca / trener ds. etyki składa grupie roboczej ds. strategii w zakresie etyki **sprawozdanie**, dotyczące:

- istotnych działań
- informacji na temat efektywności, otrzymanych od poszczególnych komórek organizacyjnych.

Grupa robocza dokonuje przeglądów poczynionych postępów i wyciąga wnioski.



7.

Harmonogram działań

2. **Co 6 miesięcy** – doradca / trener dokonuje **przeglądów** strategii

Zakres przeglądów:

- ocena realizacji celów i zadań w odniesieniu do strategii, dokonana na podstawie informacji dotyczących efektywności; ponadto ocena taka będzie zawierać analizę przyczyn sukcesu lub problemów, a także opis planowanych inicjatyw / działań (w tym w zakresie szkoleń) oraz ich prawdopodobnego wpływu na realizację celów i zadań strategii w zakresie etyki
- sprawozdanie dotyczące wewnętrznych działań poszczególnych komórek organizacyjnych w kontekście etyki i wszelkich ewentualnych problemów powstałych w następstwie istnienia różnic w ich sposobie działania
- wykaz zidentyfikowanych problemów
- opis zidentyfikowanych przez doradcę / trenera ds. etyki możliwości zmiany i rozwoju.



7. Harmonogram działań

3. Co najmniej raz na trzy lata - ocena zewnętrzna strategii w zakresie etyki

Zadanie to powinna zrealizować:

- osoba fizyczna lub prawna, która jest w stanie wykazać się posiadaniem odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w takiej pracy
- osoba fizyczna lub prawna, która w żaden sposób nie była wcześniej zaangażowana w proces opracowywania i wdrażania strategii w tej organizacji.

W ramach oceny zewnętrznej należało by:

- sprawdzić, z jakim skutkiem zostały zrealizowane cele i zadania, wynikające ze strategii w zakresie etyki
- sprawdzić, czy przyznane środki odpowiadają rzeczywistym wydatkom
- sprawdzić, jak postawy i zachowania promowane w ramach tej strategii przyczyniły się do realizacji wizji i celów nadrzędnych organizacji w zakresie etyki
- ocenić wpływ tej strategii na sytuację w obszarach, w których występują problemy. 17



8.

Ewaluacja realizacji strategii

- **Ewaluacja** to ocena polityki, programu, projektu lub całej strategii według jej rezultatów, oddziaływania w odniesieniu do potrzeb, jakie ma (miał) zaspokajać.
- **Ocena strategii jest dokonywana przez cały czas jej realizacji.**

Ewaluacja dokonywana w trakcie realizacji strategii

Możliwe konsekwencje:

- wcześniejsze zakończenie realizacji strategii
- przeformułowanie strategii
- przeformułowanie celów strategii

Ewaluacja końcowa

- Nie ma wpływu na dalszy przebieg strategii, ale może wygenerować nowe cele lub rozwiązania
- Służy zebraniu doświadczeń i wyciągnięciu wniosków na przyszłość



9.

Ewaluacja – pytania pomocnicze

Czy strategia została zrealizowana w założonych ramach czasowych, finansowych i czy przy realizacji zadań uzyskano zakładane produkty?

Jeżeli nie, to:

- dlaczego tak się stało?
- co możemy zrobić w przyszłości, aby ustrzec się przed popełnionymi błędami w zakresie planowania i organizacji realizacji strategii?

Czy zakładane rezultaty strategii zostały osiągnięte, czy beneficjenci są zadowoleni?

• Jeżeli nie, to:

- dlaczego tak się stało?
- co można zrobić, aby w przyszłości identyfikacja zadań (ich odpowiedniość) była lepsza?
- co można zrobić, aby w tym konkretnym przypadku poprawić skuteczność osiągniętych rezultatów?

• Jeżeli tak, to czy:

- czy można to było zrobić bardziej efektywnie (taniej w stosunku do określonej jakości)?

Czy realizacja strategii pozwoliła na osiągnięcie celu strategicznego? Czy uzyskane rezultaty i ich wpływ na cel strategiczny jest trwały?

• Jeżeli nie, to:

- dlaczego tak się stało?
- co można zrobić, aby w przyszłości trwałość rezultatów zadań była większa, a ocena ich oddziaływania trafniejsza?
- co można zrobić, aby w tym konkretnym przypadku zwiększyć trwałość osiągniętych rezultatów?



10.

Dyskusja

Czy możliwe jest uspołecznienie procesu monitorowania i ewaluacji w instytucjach uczestników?

Jeżeli tak, to kto może być tu partnerem?



11.

Ćwiczenie 1:

Ocena realizacji celów w zakresie etyki



2. SPRAWOZDAWCZOŚĆ I RAPORTOWANIE W ORGANIZACJI



1.

Definicje

Sprawozdanie to relacja z wydarzeń, dokładne i rzeczowe przedstawienie autentycznych zdarzeń, których autor był świadkiem.

Zrób to w następujący sposób:

- określ czas, miejsce, okoliczności i cel wydarzeń
- skoncentruj się na głównych wydarzeniach
- krótko i obiektywnie oceń to, o czym pisałeś.

W sprawozdaniu opisujemy wydarzenia w ujęciu chronologicznym, czyli w takiej kolejności, w jakiej występowały.



1.

Definicje

Raport (z franc. *rapport*) – relacja, meldunek, sprawozdanie

Raport to podsumowanie działania lub opracowania, oparte na faktach oraz rzetelnej i dogłębnej analizie, przedstawione w sposób łatwy w percepcji.

Cechy dobrego raportu:

- poprawność, zawieranie prawdziwych danych
- zgodność z poprzednimi raportami
- zrozumiałość
- dostępność
- trwałość
- szybkość uzyskania
- aktualność
- możliwość szybkiej modyfikacji
- dogłębność
- estetyka



1.

Definicje

Raportowanie to proces pozyskiwania danych, formatowania ich, a następnie dostarczania w postaci informacji w obrębie organizacji i poza nią.

System raportowania to ramy formalne tworzące warunki dla prowadzenia sprawozdawczości.

Raportowanie zakłada bieżący i periodyczny przepływ informacji, co pozwala na weryfikację nieprawidłowości w procesie wdrażania i monitorowania strategii.

Istotą raportowania jest sprawozdawczość z postępu realizacji strategii.



1.

Definicje

Elementy systemu raportowania:

- przedmiot raportowania, np. projekty i działania w ramach realizacji strategii
- narzędzia raportowania, np. raporty, sprawozdania
- okresy sprawozdawcze.

Przedmiot raportowania

Istotą raportowania jest sprawozdanie z postępu realizacji projektu, działania, czy też całej strategii.

Każdy rodzaj sprawozdania to periodyczna prezentacja efektywności wdrażania strategii. Raport informuje o stopniu realizacji założonych celów i wyznaczonych wartości docelowych wskaźników monitoringowych.



2.

Miejsce sprawozdawczości w procesie zarządzania strategicznego

Etap siódmy – wdrażanie i dokonywanie przeglądów strategii

Jednym z elementów tego etapu jest:

„Opracować i wdrożyć procedurę składania sprawozdań z wszelkich przeglądów strategii”.

Harmonogram działań w zakresie sprawozdawczości i raportowania:

1. Sprawozdania doradcy / trenera ds. etyki dla grupy roboczej ds. strategii w zakresie etyki – co 2 miesiące
2. Przeglądy strategii przez doradcę / trenera – co 6 miesięcy
3. Ocena zewnętrzna strategii w zakresie etyki - co najmniej raz na trzy lata



3.

Mechanizmy pomiaru i składania sprawozdań

Praktyczne wskazówki:

1. Ryzyko – poświęcanie przez pracowników zbyt dużo czasu na gromadzenie informacji i składanie sprawozdań, zamiast wykonywania swojej pracy
2. Zachowanie równowagi między zbieraniem informacji o wynikach i sposobach realizacji
3. Organizowanie regularnych spotkań z udziałem członka kierownictwa wyższego szczebla odpowiedzialnego za dany obszar działania oraz doradcy / trenera ds. Etyki
4. Powołanie grupy roboczej ds. strategii w zakresie etyki
5. Składanie sprawozdań podczas spotkań z członkiem kierownictwa, a także posiedzeń grupy roboczej
6. Dokonanie przeglądu mechanizmów pomiaru i składania sprawozdań - po zakończeniu procesu wyznaczania celów i zadań organizacji



3.

Mechanizmy pomiaru i składania sprawozdań

Praktyczne wskazówki cd.:

7. Racjonalność działania:
 - czy żądane informacje będą przydatne
 - czy jakość tych informacji uzasadnia wysiłki, związane z ich uzyskaniem
 - czy zawsze potrzebne są bardzo szczegółowe informacje.
8. Jak najszybsze uzyskiwanie informacji po wydarzeniach, w wyniku których zaistniały (największa przydatność informacji jest przez około jedną piątą całego czasu, w którym w ogóle można skutecznie wykorzystać te informacje)
9. Niemniej należy również pamiętać, że informacje, dotyczące tendencji długookresowych także mogą być wartościowe.
10. Dobre przygotowanie samego procesu zbierania informacji ogranicza czas niezbędny do zebrania i przeanalizowania informacji (np. dobrze przygotowana ankieta).



3. ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW



Istota zarządzania efektywnością pracowników

Zadania szefa

- Udzielanie informacji zwrotnych podwładnym, dotyczących efektywności ich pracy i postaw

Stereotypy

- Wielu pracowników uważa, że pracują dobrze, jeżeli nikt nie zwraca im uwagi, że pracują źle.
- Większość szefów jest przekonana, że nagradza i docenia swoich podwładnych zawsze, kiedy na to zasługują.
- Rozmowa oceniająca pracownika służy wyłącznie jego krytyce, znalezieniu winnego.



2.

Czynniki mające znaczny wpływ na zwiększenie efektywności w organizacji

- Informowanie podwładnego o osiągniętych wynikach
- Identyfikowanie i analizowanie pojawiających się problemów na jak najwcześniejszym etapie
- Udzielanie pomocy i wsparcia w momencie wystąpienia problemów, zamiast szukania winnych
- Informacje zwrotne powinny być zawsze udzielane w oparciu o fakty, a nie przypuszczenia.



3.

Zarządzanie efektywnością pracowników poprzez rozmowę

Cele rozmowy – poprawa efektywności poprzez:

- Skupienie uwagi na tych obszarach, w odniesieniu do których osoba zarządzająca ma jasne oczekiwania, dotyczące sposobu wykonania danej pracy
- Poinformowanie pracownika, w jakim stopniu spełnia on stawiane wobec niego oczekiwania
- Jasne sformułowanie oczekiwań wobec danego pracownika
- Przedyskutowanie działań, które należy podjąć oraz wsparcia, jakiego przełożony udzieli pracownikowi podczas ich realizacji
- Zebranie informacji, służących przełożonemu do podjęcia decyzji w sprawach wynagrodzenia bądź premii



4.

Zasady przeprowadzania rozmowy na temat efektywności

- Powinny być przeprowadzane przez bezpośredniego przełożonego.
- Rozmowy, dotyczące zarządzania efektywnością mogą odbywać się nie częściej niż raz w miesiącu, ale nie rzadziej niż raz do roku.
- Mogą powstać okoliczności, takie jak przyjęcie nowych pracowników lub powstanie nowych nieprzewidzianych wcześniej oczekiwań w stosunku do pracowników, które wpłyną na konieczność częstszego odbywania rozmów.
- Możliwość jednakowego skoncentrowania się na sukcesach i problemach (porażkach)
- Oficjalna rozmowa daje możliwość spokojnego, z pominięciem codziennych spraw, przyjrzenia się problemom i uzgodnienia sposobu ich rozwiązania.
- Rozmowa powinna być ukierunkowana na znalezienie sposobów służących zwiększeniu efektywności pracy.
- Podczas rozmowy obie strony mają możliwość przeanalizowania problemu bez konieczności znalezienia winnego, dzięki czemu dyskusja może skupić się na poszukiwaniu rozwiązań.



Zasady przeprowadzania rozmowy na temat efektywności

- Zawsze należy poprosić podwładnego o ustosunkowanie się do przekazanych mu informacji zwrotnych zwłaszcza, jeżeli są one negatywne.
- Sformułowanie rekomendacji odnoszących się do zwiększenia efektywności pracy przez samego pracownika ma większe znaczenie niż przekazanie takich uwag pracownikowi przez przełożonego.
- Rozmowa powinna być prowadzona przez szefa w otwartej i spokojnej atmosferze, wówczas pracownicy będą bardziej krytyczni wobec siebie.



4.

Zasady przeprowadzania rozmowy na temat efektywności

- W przypadku zastrzeżeń do efektywności danego pracownika, należy w rozmowie skoncentrować się co najwyżej na jednym lub dwóch aspektach jego pracy:
 - najpoważniejszych problemach - najłatwiej będzie można zaobserwować poprawę, spowoduje zwiększenie zaufania pracownika do stosowanego podejścia
 - oraz na tych, które najłatwiej będzie można naprawić – może to mieć pozytywny wpływ na pozostałych pracowników
- Wskazane jest, aby, pracownik mógł zapoznać się z uwagami przełożonego przed rozpoczęciem rozmowy
- Pracownik powinien zostać poinformowany o planach odbycia z nim rozmowy tak, aby mieć możliwość przygotowania się do niej, a w szczególności przygotować sobie stanowisko dotyczące własnej efektywności, rozwoju osobistego i innych spraw.



5.

Efekty i problemy skutecznego zarządzania efektywnością poprzez rozmowę

Efekty / korzyści

- Umożliwia wprowadzanie zmian w stosowanych dotychczas praktykach
- Pozwala uniknąć problemów i gwarantuje, że oczekiwania kierownictwa będą spełniane
- Pozwala na zmniejszenie różnic zdań między szefami problemów podwładnymi

Problemy związane z rozmową

- Obawa pracowników, że przedmiotem rozmowy będzie wyłącznie ich krytyka
- Trudności z przyjmowaniem krytycznych ocen o charakterze formalnym pod własnym adresem, szczególnie przez pracowników, posiadających wysokie umiejętności lub wykształcenie albo szczególne kwalifikacje zawodowe



6.

Zakres rozmowy

1. Opis stanowiska

- zwięzłe omówienie zadań i obowiązków związanych z danym stanowiskiem pracy
- wprowadzenie ewentualnych modyfikacji do opisu stanowiska
- pracownik otrzymuje informacje zwrotne, dotyczące efektywności swojej pracy w każdym z jej kluczowych obszarów
- zazwyczaj koncentrowanie się na obszarach, w których występują trudności
- zalecane jest wyrażenie uznania za to wszystko, co pracownik zrobił dobrze
- dyskusja i uzgodnienia, dotyczące zmiany wagi poszczególnych zadań i obowiązków pracownika

2. Wiedza, umiejętności i postawy

- dyskusja dotycząca obecnego poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracownika, które są niezbędne do właściwego wykonywania pracy
- omówienie potrzeb pracownika w tym zakresie oraz sposobów ich zaspokojenia



6.

Zakres rozmowy

3. Zadania

- przegląd najważniejszych aspektów efektywności pracy danego pracownika oraz osiąganych wyników
- omówienie wszelkich ewentualnych obszarów, w których pojawiają się problemy
- omówienie kwestii zalecanej efektywności danego pracownika - dyskusja o tym, jak dany pracownik zrealizował wyznaczone wcześniej zadania oraz ustalenie zadań na przyszłość.

4. Szkolenia i rozwój

- zebranie informacji dotyczących tego, w jaki sposób pracownik widzi rozwój swojej kariery zawodowej
- przeprowadzenie rozmowy na temat realistycznych możliwości w tym zakresie

5. Działania

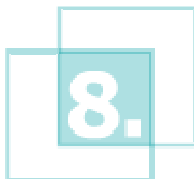
- podsumowanie działań, do których wykonania zobowiązuje się pracownik i jego bezpośredni przełożony
- określenie terminów wykonania, a także terminu kolejnej rozmowy, służącej ocenie efektywności pracownika.



7.

Protokół rozmowy, dotyczącej zarządzania efektywnością

W załączeniu



Ćwiczenie 2: Udzielanie informacji zwrotnych



9.

Ćwiczenie 3:

Plan działań, dotyczący wprowadzenia koncepcji zarządzania efektywnością



4. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ



Przesłanki wprowadzania zmian i przyczyny oporu wobec wprowadzania zmian

Przesłanki wprowadzania zmian:

- zewnętrzne, np. decyzje organów wyższego szczebla, nowe przepisy, wymagania klientów
- wewnętrzne – wynikające z wewnętrznych potrzeb, np. samodoskonalenia się

Przyczyny oporu wobec zmian:

- Zmiana jest najczęściej wywoływana przez czynniki od nas niezależne
- Postrzeganie zmian jako niepożądanego i narzuconego ciężaru
- Przyzwyczajenie do obecnie wykonywanych czynności, rutyna



2.

Czas potrzebny do przystosowania się do zmiany

Czas potrzebny do przystosowania się do zmiany zależy między innymi od takich czynników, jak:

- Czy zmiana jest postrzegana jako coś pozytywnego, czy negatywnego
- Jaki jest wkład, zaangażowanie lub poczucie kontroli w odniesieniu do wprowadzanej zmiany
- Jaki jest stosunek do tej zmiany pozostałych pracowników (jeżeli zmiana postrzegana jest jako pozytywna lub niezbędna, wówczas pracownicy traktują ją z większą akceptacją)
- Czy wewnętrzna potrzeba zmian jest bardzo intensywna
- W jakim stopniu zmiana spowoduje zakłócenia lub niewygodę.



3.

Etapy dostosowywania się do zmian

1. Wypieranie ze świadomości / niedowierzanie

- Mamy trudności w wyobrażeniu sobie sytuacji po zmianie.
- Na tym etapie nie zastanawiamy się jeszcze nad konsekwencjami zmiany.
- Niekiedy nawet nie myślimy o zmianie.
- Zazwyczaj ten etap wstępny nie trwa długo.

2. Złość

- Jest to etap, który prawdopodobnie jest najłatwiejszy do rozpoznania.
- Nawet pozytywne zmiany potrafią wywołać taką reakcję.
- Zazwyczaj ten etap nie trwa długo.
- Złość może być niewłaściwie ukierunkowana (obwiniamy osobę lub sytuację, mającą minimalny wpływ na zachodzące wydarzenia).
- Typowe zachowanie to upór i odmowa podporządkowania się zmianie.



3.

Etapy dostosowywania się do zmian

3. Depresja / przygnębienie

- Etap depresji / przygnębienia jest najbardziej niebezpiecznym stanem, gdyż nie jest łatwo sobie z nią poradzić.
- Powszechne reakcje:
 - nostalgia za „dawnymi dobrymi czasami”
 - brak zdecydowania
- Etap ten opisywany jest także czasem jako stadium letargu, wówczas osiągnięcie jakichkolwiek postępów staje się trudne, pracownicy wspierają się w unikaniu podejmowania określonych działań.
- Opór wobec danej zmiany występuje rzadko, na ogół pracownicy nie zwalczają zmiany, ale też nie robią też nic, aby się jej przeciwstawić.
- Niekiedy na tym etapie następuje zrewidowanie początkowych oczekiwań i wyznaczenie bardziej realistycznych celów oraz zadań.



3.

Etapy dostosowywania się do zmian

4. Wznowienie aktywności

Pracownicy zaczynają nabierać realistycznego stosunku do rzeczywistości, zaczynają rozumieć wymogi nowej sytuacji, nabierają ogólnego pojęcia o tym, jak powinni dalej działać i odnajdują w sobie motywację umożliwiającą im podejmowanie działań służących osiągnięciu postępów we wprowadzaniu zmiany.

Przeważnie poszczególne osoby i organizacje reagują na zmianę w opisany powyżej sposób i w opisanej kolejności. Jednocześnie jednak w dowolnym momencie ktoś może zachować się w sposób charakterystyczny dla dwóch, trzech, a nawet wszystkich etapów łącznie. Jednakże w takiej sytuacji, jeden zestaw zachowań jest zazwyczaj dominujący.

Żaden z opisanych powyżej etapów nie ma ściśle określonego czasu trwania. Każdy etap może trwać od kilku godzin do szeregu lat. Zależy to od czynników opisanych wcześniej.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ



4.

Ćwiczenie 4: Zmiany w pracy



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

Pierwszy etap: ocena wewnętrznego i zewnętrznego zapotrzebowania na zmianę

- W najlepszym przypadku zmiana, która została wprowadzona bez jasno określonych powodów nie spotka się ze zrozumieniem pracowników, a w najgorszym przypadku, z oporem z ich strony.
- Należy określić, w jakim stopniu osoby, na które planowana zmiana będzie miała wpływ, oczekują jej.
- Metody zasięgania opinii pracowników:
 - informacje na piśmie z powodami planowanych zmian, korzyściami i przewidywanym wpływem na wszystkie procedury organizacji
 - umożliwienie pracownikom przedstawienia własnych propozycji, dotyczących sposobów wdrażania zasad postępowania etycznego



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

Pierwszy etap: ocena wewnętrznego i zewnętrznego zapotrzebowania na zmianę cd.

- Metody zasięgnięcia opinii pracowników cd.:
 - zaproszenie pracowników do wyrażenia opinii na temat barier, które na może napotkać organizacja, wprowadzając daną zmianę, a także ewentualnych sposobów ich usunięcia
 - zgromadzenie otrzymanych informacji zwrotnych, określenie na ich podstawie ewentualnych kierunków działania oraz upowszechnienie informacji wśród wszystkich uczestników konsultacji.
- Formy zasięgnięcia opinii:
 - badania ankietowe
 - rozmowy przy okrągłym stole
 - zebrania pracowników
 - zebrania informacyjne zespołów



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

Drugi etap: przewidywanie oporu

- Zazwyczaj proces konsultacji pozwala zorientować się, skąd należy spodziewać się oporu wobec wprowadzanej zmiany.
- Zasięganie opinii pracowników może przyczynić się do ograniczenia początkowego oporu i podniesienia poziomu akceptacji konieczności wprowadzenia zmiany oraz do skupienia się nie na tym, jak przeciwstawiać się tej zmianie, ale na tym, jak pokierować procesem jej wprowadzania.
- Największego oporu można się spodziewać ze strony:
 - tych, dla których obecny stan rzeczy jest najbardziej korzystny
 - tych, którzy obawiają się, że nie będą w stanie poradzić sobie w nowej sytuacji.
- Formy oporu:
 - aktywny opór - odmowa przez pracowników wykonywania wydawanych im poleceń; jest rzadko spotykana w organizacjach sektora publicznego
 - bierny opór - pracownicy nie kwestionują otwarcie wydawanych im poleceń, lecz po prostu nie wypełniają ich lub stosują się do nich w sposób, który powoduje, że wprowadzane zmiany nie dadzą pożądanych skutków.



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

- **Metody ograniczenia oporu**
 - wielokrotne i wieloźródłowe podawanie informacji o planowanych zmianach wraz z uzasadnieniem wszystkim pracownikom
 - przeszkolenie pracowników, na sytuację których wprowadzana zmiana ma szczególny wpływ
 - zapewnienie czynnego udziału pracowników we wprowadzaniu zmiany, a w szczególności tych spośród nich, na których sytuację wprowadzana zmiana ma szczególnie duży wpływ
 - zarządzanie procesem wprowadzania zmiany - osoby zarządzające zmianą powinny nie tylko informować pracowników o oczekiwaniach wobec nich, ale także podejmować dodatkowe działania, mające na celu zapewnienie realizacji określonych działań, niezwłoczne zbadanie pojawiających się problemów, wymianę informacji z pracownikami, aby znaleźć rozwiązania pojawiających się problemów, monitorowanie postępów oraz zmianę kierunku podejmowanych wysiłków, aby mieć pewność, że realizowane są uzgodnione wcześniej działania.



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

- Należy zapewnić zaangażowanie kadry kierowniczej. Na etapie wstępnym, obejmującym podanie informacji o przyczynach zmian oraz zarządzanie procesem ich wprowadzania, kluczową rolę odgrywać będzie także doradca / trener ds. etyki.
- Należy opracować plan wprowadzania zmiany, który powinien wskazywać osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań i terminy ich realizacji. Taki plan powinien podlegać okresowym przeglądom.

Trzeci etap: wypracowanie wspólnej wizji

- Podetap pierwszy - opracowanie wizji – wymaga zazwyczaj konsultacji
- Podetap drugi - akceptacja wypracowanej wizji
- Istotne jest zapewnienie aktywnego udziału pracowników w opracowywaniu planu wprowadzania planowanej zmiany
- Jeszcze większą rolę mogą odgrywać działania podejmowane przez kierownictwo wyższego szczebla i doradcę / trenera ds. etyki.



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

Czwarty etap: zapewnienie zaangażowania we wprowadzanie planowanej zmiany

- Należy wybrać i przygotować określoną grupę pracowników, którzy będą orędownikami nowych rozwiązań – będą to osoby zarządzające oraz inne osoby opiniotwórcze
- Zazwyczaj wybieramy do zmian jakąś część organizacji i w niej realizujemy projekt pilotażowy. Najczęściej jest to taka komórka organizacyjna, która jest największym zwolennikiem wprowadzenia zmiany.



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

▪ Zalety tego podejścia to:

- buduje wiarę w zasadność wprowadzenia danej zmiany, gdyż inni widzą, że rzeczywiście przynosi to skutki
- stanowi gwarancję, że problemy zostaną rozwiązane oraz wnioski wyciągnięte z doświadczeń
- ułatwia zarządzanie mniejszymi komórkami organizacyjnymi, co z kolei umożliwia pozyskanie informacji, dotyczących czasu i środków niezbędnych do wprowadzenia tej zmiany w całej organizacji
- zapewnia, że z chwilą rozpoczęcia procesu wprowadzania zmiany będzie już istniała grupa pracowników posiadających odpowiednie doświadczenie
- zapewnia możliwość uniknięcia wydatkowania znacznych środków finansowych, gdyby w trakcie wprowadzania zmiany w całej organizacji okazało się, że należy zrezygnować ze zmiany lub wymaga ona modyfikacji.



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

Piąty etap: opracowanie planu wprowadzania zmiany

- Zazwyczaj odpowiedzialny za to jest doradca / trener ds. etyki, a rolą szefa jest udzielanie mu w tym wsparcia.
- Plan wprowadzania zmiany powinien wskazywać:
 - w jaki sposób pracownicy zostaną poinformowani o zmianach, wynikających z wdrażania zasad i procedur w zakresie etyki
 - kto będzie odpowiedzialny za zarządzanie zmianą, w jaki sposób takie osoby zostaną przeszkolone i jakie otrzymają wsparcie
 - kiedy zostaną wprowadzone zmiany, jakie kroki są niezbędne do tego, żeby takie zmiany zostały rzeczywiście wprowadzone



5.

Pięciostopniowy model zarządzania zmianą

- Plan wprowadzania zmiany powinien wskazywać (cd.):
 - skąd doradca / trener ds. etyki oraz kierownictwo będzie wiedzieć, że zasady postępowania etycznego i procedury w zakresie etyki zostały rzeczywiście wdrożone, jakie będą oznaki wprowadzenia zmian
 - kto będzie odpowiedzialny za monitorowanie procesu wprowadzania zmian, kto będzie odpowiedzialny za dostarczanie informacji, w jaki sposób będzie monitorowany proces wprowadzania planowanych zmian
 - w jaki sposób grupa przedstawicieli kierownictwa będzie wspierać wdrażanie zasad i procedur w zakresie etyki (np. szkolenia, udział pracowników w wyznaczaniu kierunków dalszych działań).



6.

Style zarządzania zmianą*

- **Edukacja i komunikacja** – gdy problemem we wdrażaniu zmian jest związany z niedostateczną informacją (spotkania, debaty)
- **Partycypacja**, np. zaangażowanie grup zadaniowych
- **Interwencja** – zwierzchnik kontroluje proces zmiany, ale deleguje pozostałe aspekty wdrażania zmian, np. grupom zadaniowym
- **Manipulacja** – zwierzchnik celowo przejawia istniejące problemy, aby stworzyć lepsze warunki do wprowadzania zmian
- **Zmuszenie lub zarządzenie** – narzucenie zmian lub wydanie przepisu, wymuszającego zmiany; jest to styl, cechujący się najmniejszą szansą powodzenia, chyba, że czas na wprowadzanie zmiany jest bardzo krótki lub sytuacja w organizacji jest na tyle kryzysowa, że takie zachowanie ma przyzwolenie pracowników.



15 podstawowych umiejętności menedżerskich we wdrażaniu zmian*

Cele

1. **Wrażliwość na zmiany kadrowe, opinie najwyższego kierownictwa, zmiany otoczenia i sposób, w jaki wpływają one na realizację celów organizacji i zadań pracowników**
2. **Określanie jasnych i realnych celów**
3. **Elastyczność na zmiany, skłonność do podejmowania ryzyka**

Role

4. **Umiejętność budowania zespołów i delegowania im uprawnień**
5. **Umiejętność nawiązywania kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji**
6. **Umiejętność zachowania „zimnej krwi” w nieoczekiwanych sytuacjach, przy nagłych zmianach**

Komunikacja

7. **Umiejętność przekazania pracownikom potrzeby zmian**
8. **Umiejętności interpersonalne, w tym selekcji informacji, umiejętność słuchania, zbierania właściwych informacji, identyfikowania problemów innych osób, prowadzenia spotkań**
9. **Osobisty entuzjizm w wyrażaniu idei i przekazywaniu zadań**
10. **Motywowanie innych i przekonanie o potrzebie angażowania pracowników w proces koordynacji zmian**



15 podstawowych umiejętności menedżerskich we wdrażaniu zmian

Negocjacje

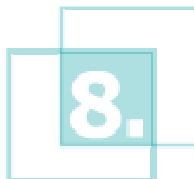
- 11. Odpowiednie przekazywanie innym planów i pomysłów poprzez tworzenie pozytywnych wizji przyszłości**
- 12. Umiejętność negocjowania z kluczowymi pracownikami warunków wprowadzania zmian (wymaganych zasobów, zmian procedur, rozwiązywanie konfliktów)**

Przywództwo

- 13. Umiejętność zawiązywania koalicji i równoważenia sprzecznych celów i potrzeb**
- 14. Umiejętność wpływania na innych w celu zdobycia poparcia dla wdrażania zmian**
- 15. Umiejętność zachowania dystansu i szerszego spojrzenia na priorytety**



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ



Ćwiczenie 5: Zarządzanie zmianą



5. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM



1.

Istota zarządzania ryzykiem

Definicja:

Zarządzanie ryzykiem jest metodą zarządzania, koncentrującą się na identyfikacji i kontroli obszarów lub zdarzeń, które mogą prowadzić do niepożądanych zmian. To po prostu integralny element zarządzania (Caver).

Cel zarządzania ryzykiem:

Ograniczenie ewentualnych skutków zdarzeń do akceptowanego poziomu.



2.

Proces zarządzania ryzykiem (wg C. Pritcharda)

1. Planowanie zarządzania ryzykiem – sporządzenie planu
2. Identyfikacja ryzyka
3. Klasyfikacja ryzyka
4. Pomiar ryzyka
5. Planowanie metod reagowania na ryzyko
6. Kontrola i nadzorowanie ryzyka



3.

Identyfikacja ryzyka

Pomocne techniki

1. Ankiety eksperckie
2. Porównanie analogii
3. Technika delficka
4. Burza mózgów
5. Analiza SWOT



Klasyfikacja ryzyka

**Określenie ryzyka na skali prawdopodobieństwa wystąpienia, np.
od 0% do 100%**

Wśród czynników towarzyszących niewielkiemu prawdopodobieństwu wystąpienia ryzyka wymienić należy sytuacje, w których:

- brak jest konkurencji przy ubiegania się o zamówienie, zatrudnienie, świadczenie
- w grę wchodzi niewielka kwota pieniędzy / niska wartość
- w przeszłości nie występowały problemy i kwestie sporne
- w przeszłości nie składano skarg.



4.

Klasyfikacja ryzyka

W większości organizacji rządowych istnienie obszarów ryzyka ma związek z zakresem uprawnień oraz z obowiązującymi procedurami. Kolejnym krokiem w ocenie ryzyka jest określenie, czy istniejące procedury przyczyniają się do wyeliminowania lub ograniczenia ryzyka.



4.

Klasyfikacja ryzyka

Niektóre czynniki ryzyka, które związane są z wymienionymi powyżej źródłami (obszarami) ryzyka:

- podejmowanie decyzji i sprawowanie kontroli nad procesem podejmowania decyzji przez jedną i tę samą osobę lub grupę osób
- praca samodzielna
- istnienie niejasnych kryteriów podejmowania decyzji bądź ich brak
- obracanie dużymi sumami pieniędzy bądź udzielanie zamówień o znacznej wartości
- wysokie koszty określonych usług lub ograniczony dostęp do nich dokonywanie oceny wniosków i podejmowanie decyzji w sprawie ich uwzględnienia lub odrzucenia przez tę samą osobę / grupę osób
- dokonywanie oceny ofert przetargowych i podejmowanie decyzji w sprawie udzielania zamówień przez tę samą osobę / grupę osób
- składanie skarg dotyczących przypadków naruszenia zasady uczciwości, które następnie nie są rozpatrywane
- brak jasno określonych procedur
- brak środków umożliwiających sprawowanie zarządu i sprawowanie nadzoru nad procesem podejmowania decyzji
- bezpośrednie kontakty pomiędzy beneficjentami a osobami podejmującymi decyzje ich dotyczące
- sytuacje, w których w interesie kogoś z organizacji lub osób z zewnątrz leży, aby poprosić jej pracowników o zignorowanie obowiązujących procedur.



5.

Pomiar ryzyka

Pomocne techniki

1. Ankiety eksperckie
2. Metoda delficka
3. Analiza drzew decyzyjnych
4. Metoda PERT (diagram sieciowy)
5. Symulacje ryzyka (najczęściej kosztowe i harmonogramowe)
6. Matryca ryzyka



6.

Planowanie reagowania na ryzyko

Metody reagowania

1. Unikanie ryzyka
2. Transfer ryzyka (na inne podmioty)
3. Łagodzenie ryzyka – działania, zmierzające do zmniejszenia prawdopodobieństwa i / lub skutków ryzyka
4. Akceptacja ryzyka – pasywna lub aktywna



6.

Planowanie reagowania na ryzyko

Działania, które mogą wyeliminować lub ograniczyć ryzyko, niezwłocznie po jego zidentyfikowaniu:

- opracowanie i wprowadzenie szczegółowych procedur, które mają być stosowane przez pracowników
- określenie kryteriów podejmowania decyzji przed ogłoszeniem przetargu, który dotyczy udzielenia zamówienia na wykonanie usług, robót lub konkursu na dane stanowisko
- upewnienie się, że kryteria podejmowania decyzji są powszechnie akceptowane przez pracowników, podejmujących decyzje określonego rodzaju (w tym kontekście, pamiętać należy, aby nie przyczyniać się do kontynuacji złych praktyk);
- rozdzielenie procesów dokonywania oceny i podejmowania decyzji, na przykład tak, aby osoby odpowiedzialne za ocenę ofert przetargowych nie podejmowały decyzji dotyczących udzielenia danego zamówienia
- ustalenie zasad i procedur zgłaszania przez pracowników przypadków przyjęcia upominku lub skorzystania z usługi, w okolicznościach, które mogłyby skutkować uznaniem ich za łapówkę



6.

Planowanie reagowania na ryzyko

Działania, które mogą wyeliminować lub ograniczyć ryzyko, niezwłocznie po jego zidentyfikowaniu cd.:

- szkolenie osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji dotyczących polityk i procedur przestrzegania norm etycznych
- opracowanie i wprowadzenie systemu kontroli podejmowania decyzji; dobrym rozwiązaniem może być tutaj powierzenie kontroli organizacji trzeciej
- zasięganie opinii zainteresowanych stron w sprawie obowiązujących i planowanych procesów lub procedur, a w szczególności, czy uważają je za zgodne z zasadą uczciwości
- zasięganie opinii kandydatów na dane stanowisko, którzy nie zostali zatrudnieni lub oferentów, których oferta nie została przyjęta w kwestii, czy obowiązujące procedury zostały zastosowane zgodnie z zasadą uczciwości
- opracowanie oraz wprowadzenie jawnych procedur składania i rozpatrywania skarg, które zapewniają odpowiednim pracownikom organizacji niezawisłość w podejmowaniu decyzji.



7.

Kontrola i nadzorowanie ryzyka

Polega na wdrożeniu planu zarządzania ryzykiem

Aspekty:

- Skuteczność realizacji planów
- Aktualizacja planów
- Dokumentowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem



7.

Kontrola i nadzorowanie ryzyka

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w organizacji to najczęściej:

- członkowie kierownictwa wyższego szczebla
- doradca/ trenera ds. etyki
- członkowie kierownictwa danej komórki organizacyjnej / grupy pracowników
- pracownicy, odpowiedzialni za wypełnianie określonego zadania
- członkowie odpowiedniego organu pochodzącego z wyboru

Audyty wewnętrzne:

Wspiera kadrę kierowniczą w wypełnianiu powierzonych zadań poprzez ocenę systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem.



7.

Kontrola i nadzorowanie ryzyka

Cele kontroli

- Unikanie ryzyka
- Zapobieganie możliwym stratom
- Obniżenie wielkości strat
- Zredukowanie niepożądanych skutków istnienia ryzyka

Metody kontroli

- Kierownicza (zarządcza) – kompleksowa, dotyczy całej instytucji
- Prewencyjna
 - Autoryzacja (nadawanie uprawnień do określonych czynności)
- Detekcyjna (wykrywająca), np.. Inwentaryzacja zapasów
- Korekcyjna, np. kary dla pracowników



7.

Kontrola i nadzorowanie ryzyka

Sposoby unikania i ograniczania ryzyka

- Unikanie ryzyka, np. szkody majątkowe: nie podawanie alkoholu na imprezach finansowanych przez Urząd Miasta
- Zapobieganie stratom i ich ograniczanie, np. powódź: zbudowanie tam
- Ograniczanie strat, np. powódź: ratowanie mienia, archiwizowanie danych komputerowych
- Zarządzanie informacją, np. przekazywanie informacji o szkodliwości zdarzenia
- Przenoszenie ryzyka, np. sprzedaż czy wdzierżawienie majątku



7.

Kontrola i nadzorowanie ryzyka

Kontrola wewnętrzna

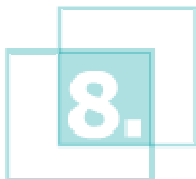
Kontrola wewnętrzna jest procesem wykonywanym przez kierownictwo i pracowników, stworzonym, aby zapewnić, że osiągnięte zostaną cele w kategoriach efektywność i wydajność operacji, wiarygodność sprawozdań finansowych oraz zgodność z aktami prawnymi i przepisami.

Elementy systemu

- Środowisko kontroli – ramy, w których działają różne inne elementy kontroli
- Mechanizmy – środki kontroli wewnętrznej



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM



Studium przypadku 1: Komisja przetargowa



9.

Studium przypadku 2: Proces rekrutacji