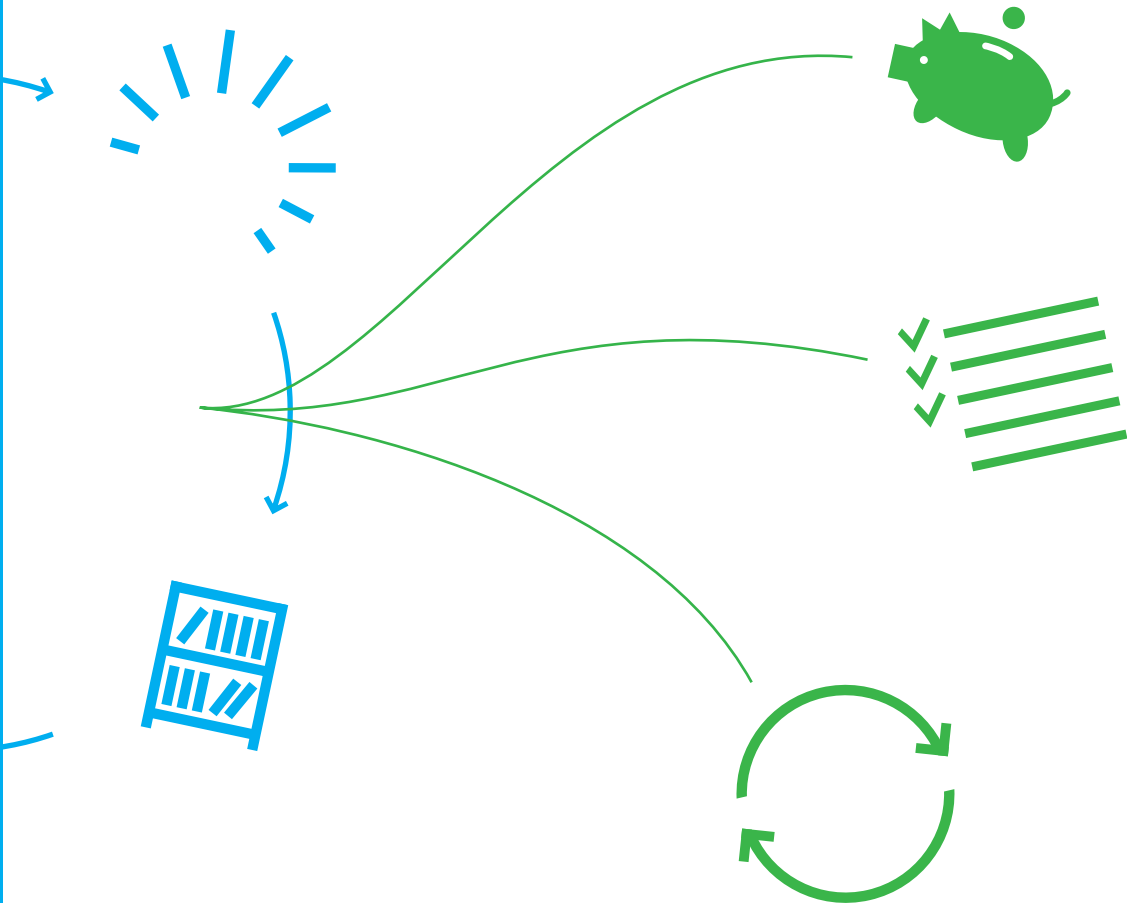




Jak wzmocnić organizacyjne uczenie się w administracji rządowej

Redaktorzy:

Bartosz Ledzion
Karol Olejniczak
Jakub Rok

Zespół autorski:

Marcin Capiga
Robert Chrabąszcz
Kamil Dębski
Jagoda Gandziarowska-
-Ziołeczka
Dagmara Haba-Kimla
Jowanka Jakubek-Lalik
Tomasz Krajewski

Bartosz Ledzion
Marta Małecka
Michał Możdżeń
Karol Olejniczak
Katarzyna Ramirez-
-Cyzio
Jakub Rok
Dawid Sześciło



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak wzmocnić organizacyjne uczenie się w administracji rządowej



Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej

Redaktorzy:

Bartosz Ledzion
Karol Olejniczak
Jakub Rok

Zespół autorski:

Marcin Capiga	Bartosz Ledzion
Robert Chrabąszcz	Marta Małecka
Kamil Dębski	Michał Możdżeń
Jagoda Gandziarowska-	Karol Olejniczak
-Ziołicka	Katarzyna Ramirez-
Dagmara Haba-Kimla	-Cyzio
Jowanka Jakubek-Lalik	Jakub Rok
Tomasz Krajewski	Dawid Sześciło

Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
Warszawa 2014



Seria: Ministerstwa Uczące Się: www.mus.edu.pl
Redaktor naukowy serii: dr Karol Olejniczak

Recenzenci: dr Seweryn Krupnik, dr Andrzej Pawluczuk, dr Marcin Sakowicz
Redakcja i korekta: Dorota Kassjanowicz
Projekt okładki: Tomasz Zuchniewicz

Publikacja bezpłatna, współfinansowana ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja jest efektem projektu pt. „Ministerstwa Uczące Się (MUS) – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej i realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet „Dobre Rządzenie”.

Copyright © 2014 by Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN 978-83-7383-651-8

doi: 10.7366/9788373836518

Wydawnictwo Naukowe Scholar Spółka z o.o.
ul. Krakowskie Przedmieście 62, 00-322 Warszawa
tel./fax 22 826 59 21, 22 828 95 63, 22 828 93 91
dział handlowy: jak wyżej, w. 105, 108
e-mail: info@scholar.com.pl
<http://www.scholar.com.pl>

Wydanie pierwsze
Skład i łamanie: Tomasz Zuchniewicz
Druk i oprawa: KM Druk, Łódź

SPIS TREŚCI

Podziękowania	8
Wprowadzenie	10
Dlaczego uczenie się jest ważne dla skutecznego zarządzania publicznego	11
Co zawiera poradnik i jak z niego korzystać	13
1. Praktyki, które może wdrożyć pojedynczy pracownik lub wydział	20
1.1. Modele logiczne	21
1.2. Baza incydentów	42
1.3. Mapa argumentów	54
1.4. Podsumowanie działań	70
1.5. Coaching	88
2. Praktyki, które może wdrożyć departament	104
2.1. Retencja wiedzy	105
2.2. Program sugestii pracowniczych	128
2.3. Misja, cele i wskaźniki	140
2.4. Mapowanie obszarów strategicznych	156
2.5. Ocena pracownicza	168
2.6. Gry decyzyjne	177
3. Praktyki, które mogą być wdrożone na poziomie instytucji lub między instytucjami	192
3.1. Wspólnota praktyków	193
3.2. Trenerzy wewnętrzni	203
O autorach	229

Spis tabel

Tabela 1. Najważniejsze zalety praktyk wzmacniających organizacyjne uczenie się	14
Tabela 2. Elementy modelu logicznego – poziom szczegółowy	26
Tabela 3. Elementy modelu logicznego – poziom założeń	27
Tabela 4. Scenariusz wdrożenia modeli logicznych – krok po kroku	35
Tabela 5. Scenariusz wdrożenia bazy incydentów – krok po kroku	51
Tabela 6. Popularne oprogramowanie do tworzenia map argumentów	60
Tabela 7. Scenariusz wdrożenia praktyki mapowania argumentów – krok po kroku	63
Tabela 8. Popularne oprogramowania do mapowania myśli	74
Tabela 9. Scenariusz wdrożenia praktyki podsumowania działań – krok po kroku	78
Tabela 10. Scenariusz wdrożenia programu sugestii pracowniczych – krok po kroku	136
Tabela 11. Scenariusz wdrożenia praktyki misja, cele, wskaźniki – krok po kroku	150
Tabela 12. Przykłady programów użytecznych podczas mapowania obszarów strategicznych	160
Tabela 13. Scenariusz wdrożenia praktyki mapowania obszarów strategicznych – krok po kroku	162
Tabela 14. Scenariusz wdrożenia oceny pracowniczey – krok po kroku	174
Tabela 15. Scenariusz wdrożenia krok po kroku gry decyzyjnej	185
Tabela 16. Scenariusz wdrożenia wspólnoty praktyków – krok po kroku	196
Tabela 17. Podejście tradycyjne i aktywizujące – różnice	209
Tabela 18. Scenariusz wdrożenia przygotowania pracowników do roli trenerów wewnętrznych – krok po kroku	214

Spis rycin

Rycina 1. Schemat modelu logicznego interwencji publicznej	25
Rycina 2. Model logiczny – przykład projektu poprawiającego bezpieczeństwo drogowe	40
Rycina 3. Projekt bazy incydentów dla komórki organizacyjnej zajmującej się kontrolą wewnętrzną	48
Rycina 4. Definicje pojęć używanych w mapach argumentów	67
Rycina 5. Algorytm podejmowania decyzji podczas rozpoczynania wdrażania	68
Rycina 6. Przykładowa mapa zbudowana podczas ćwiczenia mapowania argumentów	69
Rycina 7. Przykładowy plan spotkania podsumowującego działania	82
Rycina 8. Algorytm przygotowania do wdrożenia praktyki podsumowywania działań	83
Rycina 9. Przykład struktury wywiadu z pracownikiem	112
Rycina 10. Elementy arkusza opisu zadań	114
Rycina 11. Przykładowa skrzynka służąca zgłaszaniu sugestii pracowniczych	131
Rycina 12. Schemat formularza do zgłaszania sugestii pracowniczych	132
Rycina 13. Ujęcie graficzne praktyki „Misja, cele, wskaźniki” w formie mapy myśli	154
Rycina 14. Przykład mapy strategicznych obszarów działań	166
Rycina 15. Trening komunikacji i współpracy na bazie szkoleniowej gry symulacyjnej HexGame	178
Rycina 16. Przekładanie wniosków z gry na rzeczywistość uczestników. Wypracowywanie rozwiązań dotyczących komunikacji i współpracy w ramach departamentu	182
Rycina 17. Piramida zapamiętywania	210

Podziękowania

Uczenie się to proces oparty na dyskusji i wymianie doświadczeń. Zestaw poradników, który oddajemy w Państwa ręce, powstał właśnie w wyniku takiej interakcji, dzięki zaangażowaniu i wsparciu przedstawicieli wielu instytucji. Należą im się nasze najserdeczniejsze podziękowania.

Dziękujemy przede wszystkim Dyrektorom Generalnym ministerstw, z którymi rozpoczynaliśmy współpracę w 2010 roku, a następnie kontynuowaliśmy mimo zmian instytucjonalnych. Dziękujemy Paniom Monice Dziadkowiec, Katarzynie Szarkowskiej, Edycie Szostak, Magdalenie Tarczewskiej-Szymańskiej oraz Panom Sławomirowi Lewandowskiemu, Adamowi Wojtasiowi i Wojciechowi Kijowskiemu. Państwa otwartość umożliwiła nam sprawne przeprowadzenie pierwszej tak kompleksowej diagnozy mechanizmów uczenia się w polskiej administracji.

Dziękujemy wszystkim Dyrektorom departamentów i Pracownikom ministerstw, którzy uczestniczyli w badaniu ankietowym i w wywiadach pogłębionych. W roku 2011 mieliśmy przyjemność badać Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwo Środowiska, natomiast po licznych zmianach organizacyjnych druga diagnoza przeprowadzona została w roku 2014 w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju oraz Ministerstwie Środowiska. Informacje, które dzięki Państwu pozyskaliśmy, umożliwiły nam lepsze poznanie mechanizmów uczenia się i skonstruowanie rozwiązań dostosowanych do polskiej rzeczywistości. Dziękujemy także osobom, które na co dzień pomagały nam koordynować te badania w ministerstwach: Paniom Ewie Dąbrowskiej i Elżbiecie Kazanieckiej oraz Panu Andrzejowi Zbylutowi.

Szczerze dziękujemy Dyrekcji i Pracownikom ośmiu departamentów *, w których przez wiele miesięcy prowadziliśmy testy wybranych praktyk. Szczególne podziękowania kierujemy do: Pani Doroty Błaszczyk, Pani Joanny Gradowskiej, Pani Dagmary Haby, Pani Magdaleny Jabłonowskiej, Pani Luizy Kaczmarek, Pani Joanny Kossowskiej, Pani Karoliny Kulickiej, Pani Małgorzaty Kuźmy, Pana Jarosława Łuby, Pani Alicji Ogonowskiej, Pani Moniki Pałasz, Pani Małgorzaty Stepaniuk, Pana Marka Śmietanko, Pani Izabeli Wereśniak-Masri, Pana Grzegorza Ziomka oraz Pani Izabeli Żarczyńskiej. Dziękujemy za poświęcony nam czas, za aktywne współtworzenie scenariuszy wdrożeń, a następnie pełne zaangażowanie

we wprowadzanie zmian. Dziękujemy za kreatywne wzbogacanie naszych praktyk Państwa doświadczeniami i przemyśleniami, a także refleksjami na temat procesu wprowadzania usprawnień. Ufamy, że nasz wspólny trud przyniesie dobre owoce w codziennej pracy Państwa instytucji. Wierzimy, że dzięki bliskiej współpracy udało nam się przygotować zestaw narzędzi, które będą istotnym wsparciem dla innych departamentów polskich ministerstw oraz innych instytucji publicznych.

Dziękujemy także przedstawicielom Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pracującym w Instytucji Wdrażającej nasz projekt. Szczególne podziękowania należą się zespołowi kierowanemu przez Dyrektora Krzysztofa Motyka – Paniom Marcie Lenart i Danucie Pietrzak oraz Panu Arturowi Jopkowi. Państwa profesjonalizm, bieżące kontakty, wnioski z kontroli i niezawodna pomoc pozwoliły nam sprawnie wdrażać projekt i niwelować pojawiające się ryzyka.

Dziękujemy przedstawicielom Grupy Sterującej projektem za konsultacje i opinie wyrażane na temat poszczególnych produktów. Serdeczne podziękowania kierujemy do osób, które konstruktywnie komentowały nasze pomysły, a potem i wyniki badań, służąc nam inspiracją. Pan Lech Marcinkowski pomógł osadzić nasze rozważania w polskiej praktyce i wyczulił nas na potrzeby krajowej administracji. Profesorowie Frans Leeuw i Kathryn Newcomer umożliwili nam badania międzynarodowe i zainspirowali praktykami z Holandii i Stanów Zjednoczonych. Recenzenci tych tomów – dr Seweryn Krupnik, dr Andrzej Pawluczuk i dr Marcin Sakowicz pomogli udoskonalić produkt, który dziś oddajemy w ręce Czytelników.

Z wdzięcznością myślimy także o dobrej współpracy z przedstawicielami Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Dzięki niej efekty naszego projektu są włączane do szerszego nurtu polityk publicznych i kształcenia polskich kadr administracji rządowej.

* Departament Bezpieczeństwa Żeglugi i Departament Kontroli z Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej; Departament Programów Ponadregionalnych i Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (obecnie wszystkie cztery departamenty wchodziły w skład Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju); Departament Prawny i Departament Informacji o Środowisku z Ministerstwa Środowiska; Departament Administracji Publicznej i Departament Społeczeństwa Informacyjnego z Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

Wprowadzenie

Dlaczego uczenie się jest ważne dla skutecznego zarządzania publicznego

Współczesny świat stawia przed nami i naszymi organizacjami wyzwanie ciągłego uczenia się. Chcąc prowadzić skuteczne polityki publiczne, musimy analizować zmieniające się aspekty życia społeczno-gospodarczego, w tym oczekiwania i potrzeby obywateli, przewidywać zmiany i dostosowywać do nich działania naszych instytucji.

W zglobalizowanym, dynamicznym świecie państwo i jego instytucje oczywiście nie są w stanie wszystkiego przewidzieć. Muszą jednak szybko wyciągać wnioski zarówno z niepowodzeń, jak i z sukcesów, własnych i cudzych. Muszą identyfikować te czynniki i mechanizmy, które są kluczowe dla rozwoju i dobrobytu obywateli – zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie czasowej. Uczenie się oparte na danych, doświadczeniu i krytycznej refleksji to zatem niezbędny warunek rozwoju kraju.

11

Dla polskiej administracji rządowej umiejętność organizacyjnego uczenia się jest szczególnie ważna z trzech powodów.

Po pierwsze, w najbliższych latach otrzymamy kolejną, prawdopodobnie już ostatnią tak znaczącą, pomoc finansową z Unii Europejskiej. Fundusze UE to wielkie laboratorium, w którym testujemy różne pomysły prorozwojowych działań publicznych. Inwestując unijne i krajowe środki, musimy podejmować refleksję i wyciągać wnioski co do tego, które działania przynoszą efekty, a które się nie sprawdzają.

Po drugie, wciąż trwa modernizacja naszego państwa. Poszukujemy rozwiązań – instytucjonalnych i organizacyjnych – lepiej przystających do nowej rzeczywistości i pozwalających nam prowadzić skuteczne polityki publiczne. Uczenie się zarówno na podstawie doświadczeń własnych, jak i innych krajów jest więc niezbędne.

Wreszcie po trzecie, w ostatnich 20 latach nasza administracja przeszła wyjątkową transformację, najpierw budując struktury niepodległego państwa, a potem, wraz z wejściem do Unii Europejskiej, wprowadzając logikę gospodarowania zadaniowego, zorientowanego na wyniki. W tym dynamicznym procesie zmian cywilizacyjnych i kulturowych pracownicy administracji wykazali się wyjątkową zdolnością do responsywności. Te unikatowe w skali europejskiej doświadczenia i płynąca z nich wiedza są rozproszone w różnych urzędach i jednostkach. Wyzwaniem jest dotarcie do tego potencjału i wykorzystanie go na poziomie całego systemu polskiej administracji rządowej.

Aby móc skutecznie się uczyć, potrzebujemy dwóch rzeczy. Po pierwsze, musimy poznać i zrozumieć mechanizm organizacyjnego uczenia się – tzn. procesy powstawania wiedzy i czynniki, które je wspierają. Po drugie, powinniśmy stosować efektywne instrumenty i techniki uczenia się. W niniejszym poradniku prezentujemy narzędzia, które w tym pomogą.

Poradnik kierujemy do polskich instytucji rządowych, które chcą zdiagnozować i wzmocnić swój potencjał organizacyjnego uczenia się, niezbędny do prowadzenia skutecznych polityk publicznych opartych na dowodach. Publikacja ta, jako kompleksowe rozwiązanie, została zaprojektowana z myślą o samodzielnym wykorzystaniu przez pracowników administracji.

Poradnik składa się z dwóch tomów. W **tomie 1** prezentujemy procedurę i zestaw narzędzi do diagnozy uczenia się w departamentach polskich ministerstw. Jest on adresowany do kierownictwa departamentów polskich ministerstw oraz pracowników działów zasobów ludzkich odpowiedzialnych za planowanie polityki rozwoju zasobów ludzkich w danej instytucji. Rozwiązania prezentowane w tym tomie mają dostarczyć wiedzy diagnostycznej potrzebnej do działań modernizacyjnych i szkoleniowych. Ta książka, będąca **tomem 2** poradnika wyjaśnia, krok po kroku, zastosowanie praktyk wzmacniających organizacyjne uczenie się. Kierujemy ją do wszystkich pracowników administracji rządowej, którzy chcą samodzielnie lub w swoich zespołach wzmacniać kompetencje, umiejętności i procesy związane z organizacyjnym uczeniem się. Rozwiązania przedstawione w tym tomie mogą być też wykorzystywane w procesie kształcenia przyszłych kadr administracji rządowej.

Co zawiera poradnik i jak z niego korzystać

Zastosowanie praktyk organizacyjnego uczenia się pozwala nam wzmocnić potencjał danej organizacji w zakresie prowadzenia działań publicznych opartych na dowodach. Oznacza to, że opisane tu rozwiązania ułatwiają organizacji przełożenie wiedzy pracowników, dotychczasowych doświadczeń i informacji płynących z otoczenia na poprawę skuteczności jej działań.

Ten poradnik zawiera pakiet trzynastu przetestowanych w polskiej administracji rządowej praktyk wzmacniających organizacyjne uczenie się. Razem z opisaną w tomie pierwszym metodyką prowadzenia diagnozy organizacyjnego uczenia się stanowi to kompleksowy zestaw odpowiadający na jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed administracją publiczną. Projektując strategiczną zmianę organizacyjną, możemy odwołać się do konkretnych, sprawdzonych narzędzi i instrumentów. Co istotne, praktyki można potraktować zarówno jako gotowe wzorce, jak i źródło inspiracji do opracowania własnych narzędzi.

Zebrane tu praktyki pogrupowaliśmy według trzech kategorii:

- 1.** Praktyki, które mogą wdrożyć pojedynczy pracownik lub wydział.
- 2.** Praktyki, które może wdrożyć departament.
- 3.** Praktyki, które wdraża się na poziomie instytucji bądź między instytucjami.

Tabela 1. Najważniejsze zalety praktyk wzmacniających organizacyjne uczenie się

Poziom organizacji	Nazwa praktyki	
Pojedynczy pracownik lub wydział	Modele logiczne	
	Baza incydentów	
	Mapa argumentów	
	Podsumowanie działań	
	Coaching	
Departament	Retencja wiedzy	
	Program sugestii pracowniczych	
	Misja, cele i wskaźniki	
	Mapowanie obszarów strategicznych	
	Ocena pracownicza	
	Gry decyzyjne	
Instytucja lub sieć instytucji	Wspólnota praktyków	
	Trenerzy wewnętrzni	

Najważniejsza zaleta

Skoncentrowanie uwagi na pożądanym efekcie działań. Pokazanie ciągu przyczynowo-skutkowego leżącego u podłoża planowanej interwencji – od przesłanki, przez nakłady, działania, produkty, reakcje odbiorców, po efekt końcowy.

Budowanie usystematyzowanej bazy wiedzy pomaga w analizie trendów w działaniu własnej organizacji i ułatwia zarządzanie ryzykiem.

Uporządkowanie procesu podejmowania decyzji umożliwia uwzględnienie wszystkich najważniejszych przesłanek i powiązanie ich w logiczny ciąg z argumentami.

Kolektywne wyciąganie wniosków z zakończonych działań pomaga lepiej przygotować się do przyszłych zadań i uniknąć powtarzania błędów.

Wsparcie indywidualnego rozwoju wzmacnia umiejętność skutecznego kierowania zespołem i ułatwia przeprowadzenie zmian w organizacji.

Zapewnia ciągłość i stabilność działań organizacji w warunkach dużej rotacji pracowników lub przy istotnych zmianach organizacyjnych.

Mobilizuje pracowników do poszukiwania pomysłów na usprawnienie działania organizacji, wzmacniając jednocześnie komunikację między pracownikami a kierownictwem.

Stanowi swoisty kompas dla organizacji – pozwala skuteczniej dążyć do założonego celu i podnosi świadomość stojących przed organizacją zadań wśród wszystkich pracowników.

Ułatwia proces wkomponowania w codzienną pracę cyklicznego zbierania danych, ich analizy i dzielenia się informacją na temat jakości działań organizacji.

Buduje atmosferę zaufania w departamencie, rozwijając niesformalizowany proces wymiany informacji zwrotnych między kierownictwem i pracownikami.

W nowatorski sposób szkoli umiejętności miękkie na poziomie osób i zespołów, m.in. wzmacnia myślenie strategiczne w organizacji i ułatwia zarządzanie zmianą.

Usprawnia kontakt między rozszanymi w administracji/institucji osobami o danej specjalności, co ułatwia wypracowanie i rozpowszechnienie skutecznych standardów postępowania.

Proces szkoleniowy w instytucji staje się bardziej elastyczny, dostosowany zarówno do pojawiających się w otoczeniu trendów, jak i do potrzeb pracowników.

Każde rozwiązanie jest przedstawione według tego samego wzorca, w którym kolejne części opisu odpowiadają na następujące pytania:

1. Na czym polega praktyka? W skrócie przedstawiamy istotę danej praktyki.

2. W czym pomaga praktyka? Pokazujemy, na jakie problemy, wyzwania i szanse organizacyjne odpowiada praktyka.

3. Od czego zacząć? Wyjaśniamy w jaki sposób organizacja powinna przygotować się do wdrożenia nowego rozwiązania, by dostosować je do swoich potrzeb.

4. Jak krok po kroku wdrażać praktykę? Prowadzimy Czytelnika przez kolejne etapy procesu wdrażania, dając praktyczną wiedzę o zadaniach, które należy wykonać by skutecznie implementować praktykę we własnym otoczeniu organizacyjnym.

5. Na co zwrócić uwagę? Podsumowujemy kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu i trwałości zmiany.

Zaprezentowane w niniejszym tomie praktyki zostały opracowane dwuetapowo. Pierwszym krokiem było poszukiwanie inspiracji. Przeprowadziliśmy szeroko zakrojone badanie nowatorskich rozwiązań stosowanych w administracjach dwunastu krajów OECD i w sektorze prywatnym. Na tej podstawie wyłoniliśmy zestaw kilkudziesięciu praktyk organizacyjnego uczenia się, które szczegółowo opisaliśmy w wydanej w 2013 r. książce pt. *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe* (pod red. Stanisława Mazura i Adama Płoszaja).

Kolejnym krokiem było sprawdzenie tych rozwiązań w praktyce. W tym celu nawiązaliśmy współpracę z ośmioma departamentami z czterech ministerstw. W oparciu o badania przeprowadzone według metodyki MUS (porównaj tom 1 poradnika), wspólnie z przedstawicielami departamentów wybraliśmy techniki, które były odpowiedzią na stojące przez nimi wyzwania. Kluczowym etapem było ich wdrożenie. Wymagało dostosowania podpatrzonych w innych krajach rozwiązań do kultury organizacji i ram prawnych regulujących działania polskich ministerstw. Na bieżąco analizowaliśmy pojawiające się przeszkody i możliwości, odpowiednio modyfikując plan działania lub kształt danej praktyki. Na koniec krytycznie podsumowaliśmy cały proces, uwzględniając zarówno perspektywę

departamentu, jak i zewnętrznych ekspertów zaangażowanych we wdrożenie.

Wiedza zgromadzona w procesie testowania narzędzi wzmacniających uczenie się organizacji posłużyła do stworzenia tego poradnika. Sprawdzanie ich funkcjonowania w praktyce pozwoliło nam w szczególności:

- wyłonić zestaw praktyk wzmacniających organizacyjne uczenie się, które sprawdziły się w warunkach polskiej administracji rządowej;
- opracować praktyczne materiały i narzędzia wspierające wdrażanie opisanych praktyk (np. ankiety, formularze, kwestionariusze);
- empirycznie ocenić, jakie korzyści płyną z wdrożenia poszczególnych praktyk;
- opisać szczegółowo scenariusz wdrożenia praktyk;
- sformułować listę czynników decydujących o sukcesie wdrożenia.

Przedstawiamy Państwu pozycję na polskim rynku wydawniczym wyjątkową z następujących pięciu powodów:

1. Nowatorskie rozwiązania – podstawą doboru praktyk było szeroko zakrojone badanie naukowe obejmujące administrację kilkunastu państw.

2. Dostosowanie do warunków polskiej administracji rządowej – opisujemy tylko te rozwiązania, które sprawdziły się w departamentach polskich ministerstw.

3. Kompleksowy zestaw diagnostyczno-naprawczy – prezentowane rozwiązania są powiązane z narzędziem diagnostycznym opisanym w pierwszym tomie poradnika.

4. Podjęcie jednego z najważniejszych wyzwań stojących przed polską administracją publiczną – racjonalne, systemowe i systematyczne uczenie się organizacji pozwala realizować polityki skutecznie odpowiadające na złożoność i nieprzewidywalność otaczającego nas świata.

5. Ukierunkowanie na praktykę i praktyków – książka jest napisana przystępnym językiem, pokazuje krok po kroku, jak zastosować proponowane rozwiązania, umożliwia podjęcie samodzielnych działań.

Wykorzystanie zaprezentowanych rozwiązań w urzędach administracji rządowej ma następujące zalety:

- 1.** Pozwala dobrać rozwiązania odpowiadające na konkretne wyzwania związane ze wzmacnianiem procesów uczenia się organizacji. To zaleta istotna zwłaszcza z punktu widzenia szefa Służby Cywilnej czy dyrektora generalnego urzędu, który ma świadomość potrzeb danej organizacji, całościową wizję jej zmian i potrzebuje konkretnych narzędzi do jej realizacji.
- 2.** Umożliwia samodzielne przeprowadzenie zmiany organizacyjnej. Każda z opisanych praktyk jest gotowym do zastosowania rozwiązaniem; proces wdrożenia rozpisaliśmy na zadania oraz powiązane z nimi zasoby i funkcje. To istotne przede wszystkim dla dyrektorów departamentów i naczelników wydziałów, którzy mogą przeszczepić wybrane praktyki do swoich organizacji, opierając się w dużej mierze na już posiadanych zasobach.
- 3.** Poszerza i wzbogaca prowadzone już w polskiej administracji rządowej działania szkoleniowe i naprawcze. Opisane praktyki powstały na bazie rozwiązań stosowanych w najbardziej innowacyjnych administracjach publicznych, dostosowanych następnie do polskiego kontekstu. Ten aspekt jest istotny głównie dla działów kadr poszczególnych urzędów, może także stanowić inspirację dla Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.
- 4.** Pozwala przełożyć abstrakcyjną koncepcję uczenia się organizacji na konkretne działania wzmacniające poszczególne procesy zachodzące w organizacji. Wykazaliśmy, że administracja funkcjonuje w środowisku o ograniczonej przewidywalności, wymagającym ciągłej obserwacji trendów, krytycznego namysłu nad zachodzącymi zmianami i naszymi reakcjami na nie, weryfikacji posiadanej wiedzy i wreszcie – zmiany działań. Jej pracownicy mogą dzięki niniejszej publikacji poznać praktyczne rozwiązania wpisujące się w cykl uczenia się organizacji.

Zebrane w tym tomie praktyki oddziałują na różne aspekty mechanizmu uczenia się organizacji. Oczywiście ich dobór powinien być podyktowany potrzebami danej organizacji wynikającymi z diagnozy jej słabych i silnych stron oraz z charakteru realizowanych zadań. Procedurę i narzędzia takiej diagnozy przedstawiliśmy w pierwszym tomie poradnika.

**Praktyki, które może
wdrożyć pojedynczy
pracownik lub wydział**

Modele logiczne

Karol Olejniczak

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Model logiczny to schemat, który pozwala nam opisać planowany efekt działań oraz nakłady, działania i mechanizm, które mają doprowadzić do tego pozytywnego efektu.

W praktyce model jest schematem graficznym. **Pokazuje ciąg przyczynowo-skutkowy od przesłanek, na których budujemy nasze plany, przez nakłady, działania, produkty, reakcje odbiorców naszych działań, po efekt** – pozytywną i trwałą zmianę, którą chcemy osiągnąć.

21

Poziom rozbudowania schematu zależy od poziomu skomplikowania interwencji lub organizacji, którą opisujemy. Modele logiczne możemy stosować:

- do opisu organizacji (wydziału, departamentu, ministerstwa). Model ilustruje misję organizacji, jej klientów, nakłady którymi dysponuje organizacja, jej główne zadania i rezultaty działań;
- do opisu interwencji publicznej – polityki, programu, projektu lub regulacji prawnej. W tym wypadku model ilustruje ciąg przyczynowo-skutkowy od przesłanek na których budowana jest interwencja, przez plan jej wdrażania, mechanizm, który mają uruchomić działania wdrożeniowe aż po pozytywną zmianę, do której ma doprowadzić interwencja.

W tym rozdziale skoncentrujemy się na przykładzie zastosowania modeli do opisu interwencji publicznych. Jako interwencje publiczne rozumiemy: polityki, programy lub ich części, a także projekty lub regulacje prawne.

Przykład zastosowania modelu logicznego do opisu działań strategicznych organizacji przedstawiono już we wcześniejszej książce projektu MUS (patrz: Olejniczak, 2013).

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Celem interwencji publicznych jest służenie obywatelom poprzez rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb i umożliwianie wykorzystywania szans rozwojowych. W skrócie, interwencje mają na celu pozytywną zmianę społeczno-gospodarczą.

Rzeczywistość społeczno-gospodarcza jest jednak skomplikowana, a wyzwania przed którymi stajemy wdrażając nasze polityki i projekty są często kompleksowe. Powodzenie naszych działań jest też uwarunkowane różnymi czynnikami. Dlatego też **większość naszych interwencji trzeba uznać za eksperymenty – optymistyczne teorie, których skuteczność zweryfikuje rzeczywistość** (porównaj: Olejniczak, 2012).

Żeby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu musimy nasze eksperymenty – interwencje oprzeć na mocnych założeniach, dobrze zaplanować i przemyśleć ich logikę, a potem wyciągnąć wnioski z ich realizacji. Modele logiczne pomagają nam w tym wyzwaniu.

Modele logiczne **na etapie planowania** interwencji pomagają:

- wyrażnie określić i opisać najważniejszy cel dla którego podejmujemy interwencję – trwałą, pozytywną zmianę do której dążymy;
- zidentyfikować i opisać odbiorców interwencji do których kierujemy wsparcie a także przewidzieć ich reakcje;
- opisać, przemyśleć i zrozumieć relacje przyczynowo-skutkowe – od nakładów do efektów, w tym mechanizmy które miałyby doprowadzić do udanej, trwałej zmiany;
- zaplanować i przemyśleć szczegóły działań nie tracąc z pola widzenia tego co najważniejsze – planowanego efektu interwencji.

W trakcie wdrażania interwencji modele logiczne umożliwiają:

- monitorowanie działań, w tym identyfikowanie bieżących problemów
- dostrzeganie i analizę pierwszych efektów.

Zaś **pod koniec i po zakończeniu wdrożenia** modele:

- pomagają w zweryfikowaniu rzeczywistych efektów interwencji;
- porządkują krytyczną refleksję nad efektami naszej pracy i pomagają wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Na wszystkich etapach pracy nad interwencją publiczną modele:

- porządkują nasze myślenie i działanie;
- pomagają nam pamiętać o efektach i myśleć strategicznie;
- pozwalają wchodzić w szczegóły interwencji, a równocześnie nie tracić z oczu celu i całości obrazu;
- umożliwiają wyciąganie wniosków na temat tego, który z elementów naszego eksperymentu wymaga udoskonaleń – czy są to przesłanki na których się oparliśmy, czy sam sposób wdrożenia, czy też mechanizm zmiany, który założyliśmy.

23

OD CZEGO ZACZAĆ?

Model będziemy tworzyć w oparciu o schemat opracowany w ramach projektu MUS. Przedstawia go rycina 1. Dla naszej interwencji będziemy musieli wypełnić ten ciąg treścią.

Zacznijmy od uważnego przyjrzenia się modelowi. Widzimy, że ma trzy poziomy.

Najwyższy poziom ma formę jednego zdania: JEŚLI... TO.. i DZIĘKI TEMU...

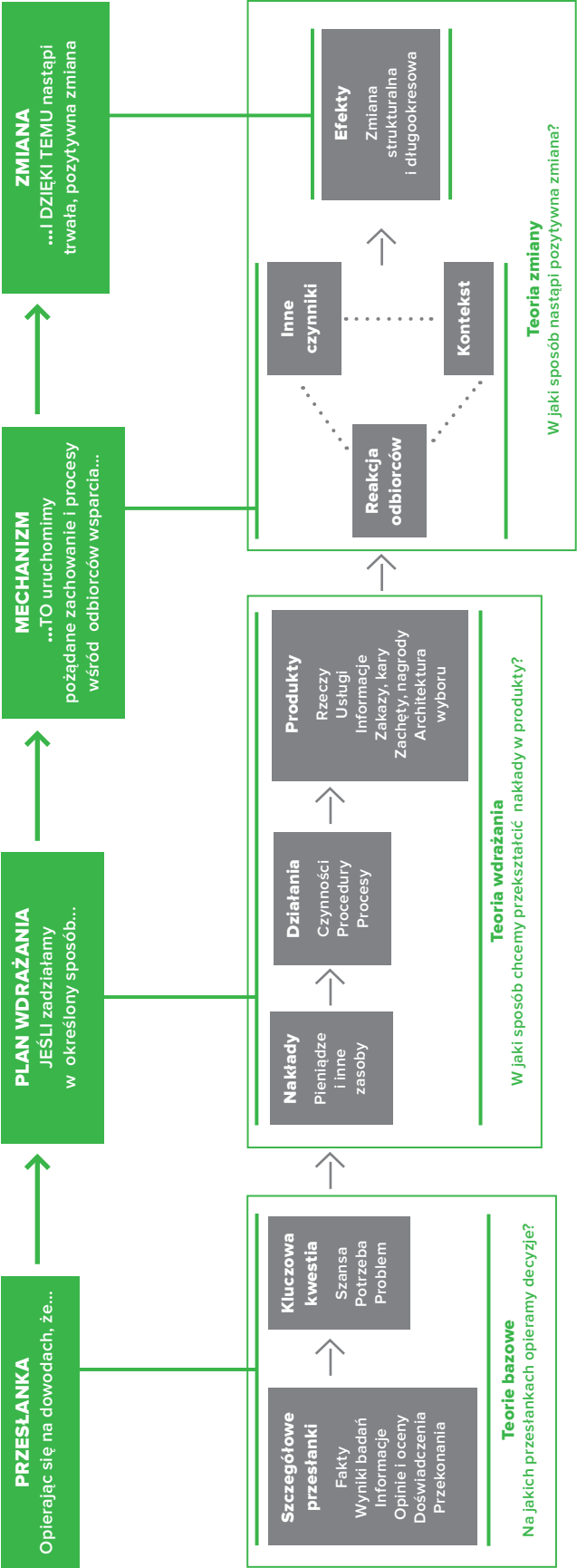
To jest główna „hipoteza” naszej interwencji. Innymi słowy, to nasze ogólne założenie na temat tego, w jaki sposób potoczy się nasz eksperyment – nasza interwencja. Syntetyczne brzmienie tego zdania pozwoli nam szybko zorientować się w ogólnej logice pomysłu, bez wchodzenia w szczegóły.

Na niższym poziomie (szare prostokąty), każda z czterech głównych części hipotezy jest dokładnie rozpisana. Ten poziom umożliwia nam precyzyjne opisanie każdego z elementów twierdzenia, uchwycenie wszystkich ważnych detali, zaplanowanie działań, przemyślenie wszystkich szczegółów a także zrozumienie stopnia skomplikowania naszej interwencji.

Poziom trzeci (zielone ramki) jest nieco bardziej ogólny. Tym razem szczegóły naszego pomysłu są pogrupowane według trzech typów założeń (tu nazwanych teoriami): teorii bazowych, teorii wdrażania i teorii zmiany. Te grupy posłużą nam w końcowym etapie naszej pracy do podsumowania i weryfikacji naszej interwencji. Pozwolą nam sprawdzić czy: pomysł opiera się na mocnej bazie dowodów, czy plan wdrażania ma szansę płynnej realizacji oraz czy nasza teoria jest logicznie spójna i prawdopodobna.

Definicje każdego z elementów przedstawiono w poniższych tabelach. Przykłady tych elementów w odniesieniu do prawdziwych interwencji zawiera Załącznik 1.

Rycina 1. Schemat modelu logicznego interwencji publicznej



Opracowanie: K. Olejniczak.

Tabela 2. Elementy modelu logicznego – poziom szczegółowy

Element	Opis
Szczegółowe przesłanki	Powody i źródła na których interwencji. Mogą to być fakty, wyniki badań, informacje, a także opinie (w tym oceny szans i problemów), własne lub cudze doświadczenia, przeświadczenia i przekonania.
Kluczowa kwestia	Zidentyfikowana w oparciu o szczegóły przesłanki główna szansa, potrzeba lub problem, który ma być przedmiotem interwencji.
Nakłady	Zasoby niezbędne do wdrożenia danej interwencji – środki finansowe, zasoby ludzkie, lokale, sprzęt.
Działania	Konkretne czynności, interakcje i procedury podejmowane przez personel zaangażowany w realizowanie interwencji. Organizacja codziennej pracy przy wdrażaniu interwencji, która ma zapewnić osiągnięcie kolejnych etapów i kamieni milowych.
Produkty	Bezpośredni wynik działań personelu zajmującego się daną kwestią stworzony i dostarczony beneficjentom interwencji w trakcie jej wdrażania. Produkty mogą mieć różne formy. Mogą to być: (1) udostępnione rzeczy w tym infrastruktura, (2) dostarczone usługi, (3) dostarczone informacje i wyjaśnienia ale także (4) stworzone zakazy, nakazy lub kary, (5) wprowadzone zachęty i nagrody, (6) stworzona architektura wyboru (subtelne zmiany w otoczeniu, które nakierowują ludzi na działania i decyzje będące w ich długoterminowym interesie).
Reakcja odbiorców	Sposób w jaki odbiorcy interwencji w rzeczywistości reagują na produkty interwencji, zmiana w ich sposobie myślenia i zachowań.
Inne czynniki	Rzeczy, które mogą motywować lub demotywować odbiorców projektu do określonych reakcji na produkty. To także typowe ograniczenia poznawcze i uproszczone reguły wnioskowania wpływające na podejmowanie decyzji i ludzkie zachowania.
Kontekst	Czynniki leżące poza zasięgiem i możliwościami wpływu danej interwencji.
Efekty	Zmiana, która nastąpiła w całej grupie docelowej, w adresowanym obszarze, dzięki działaniom przeprowadzonym w ramach danej interwencji. Efekty czasami są rozgraniczane na rezultaty i oddziaływanie. Te pierwsze to bezpośredni, widoczny skutek interwencji dla jej odbiorców. Te drugie są rezultatem długookresowym, widocznym po jakimś czasie i mającym zwykle charakter zmiany strukturalnej.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Elementy modelu logicznego – poziom założeń

Element	Opis
Teorie bazowe	Wiedza, doświadczenia, przeświadczenie decydentów (osób lub grup interesariuszy, które tworzą daną interwencję publiczną) na temat mechanizmów, paradygmatów rozwoju i czynników powodujących pozytywną zmianę społeczno-gospodarczą. W oparciu o te przesłanki budują oni swój osąd o kierunku interwencji i słuszności jej rozpoczęcia. Przykład: Przeświadczenie decydentów o tym, że rozwój regionalny jest z natury rzeczy nierównomierny i zawsze powstaje w centrach, prowadzi do konstatacji, że najlepszym sposobem wspierania rozwoju będzie uruchomienie programów wzmacniających funkcje metropolitarne najsilniejszych ośrodków w danym regionie.
Teoria wdrażania	Konkretny, operacyjny plan wdrażania interwencji krok po kroku; zaplanowana sekwencja technicznych działań, organizacja pracy w ramach konkretnego programu umożliwiająca zagospodarowanie przeznaczonych środków i transformację ich w planowane produkty. Przykład: Wdrażanie projektu, którego produktem jest usługa zintegrowanego transportu publicznego wymagać będzie takich działań jak: analiza aktualnych przepływów oraz stanu różnych typów transportu miejskiego, stworzenie planu integracji (rozkłady jazdy, połączenia), zakup oprogramowania sterującego ruchem, testy systemu etc.
Teoria zmiany	Przyjęte przez twórców danej interwencji konkretne założenie na temat mechanizmu przyczynowo-skutkowego, który uruchomimy działaniami projektu wśród określonej grupy odbiorców. Przykład: Założenie stojące za jednym z programów wspierających rozwój metropolii jest następujące – zintegrowany transport publiczny, ułatwiający przemieszczanie się w obszarze metropolitarnym przekona ludzi do dojazdów do pracy w metropolii środkami komunikacji publicznej, zwiększy przepływy między metropolią a jej otoczeniem i dzięki temu metropolia będzie się rozwijać.

Źródło: Olejniczak, 2012, s. 45.

Zanim rozpoczniemy pracę nad naszym modelem logicznym, powinniśmy:

- zapoznać się z pojęciami, które są przedstawione na rycinie i tabelach (patrz poprzednie strony);
- zebrać i zapoznać się z dokumentami, opisem założeń naszej interwencji i wstępnie pozaznaczać w tych materiałach informacje, które dotyczą poszczególnych elementów modelu;
- zorganizować oprogramowanie, na którym będziemy pracować, wypełniając nasz model logiczny (sugerujemy oprogramowanie do map myśli), i pobrać edytowalny schemat ze strony MUS: www.mus.edu.pl (dostępne formaty to Mindjet lub XMind);
- jeśli zamierzamy pracować w zespole, to koniecznym jest też zapewnienie rzutnika i zorganizowanie spotkań. W zależności od poziomu spotkania, skomplikowania interwencji będącej przedmiotem analizy potrzebne są od jednej do czterech sesji.

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Cały proces tworzenia modelu logicznego opiera się na wypełnianiu treścią kolejnych elementów schematu przedstawionego na rycinie 1.

W tym rozdziale przedstawiono kolejne kroki procesu. Załącznik 1 zawiera przykład procesu budowania modeli logicznych dla konkretnej interwencji. Pozwala to lepiej zrozumieć sam proces jak i każde z pojęć użytych do budowy modelu logicznego.

Poniżej opisany podział na kroki jest uproszczeniem. W rzeczywistości proces budowania modelu logicznego jest iteratywny. To znaczy, że uzupełniając kolejny element modelu często wracamy i modyfikujemy elementy wypełnione w poprzednich krokach.

Krok 1 . . .
**Dlaczego podejmujemy
interwencję?**

• **Krok 2** . . .
**Jakiego efektu –
zmiany oczekujemy?**

• **Krok 3** . . .
**Jaki mechanizm
doprowadzi do zmiany?**

• **Krok 4** . . .
**Jak chcemy uruchomić ten
mechanizm?**

• **Krok 5** . . .
**Czy nasz pomysł
jest logiczny?**

• **Krok 6** . . .
**Czy teoria sprawdza się
w praktyce?**

Krok 1

Dlaczego podejmujemy interwencję?

Pracę rozpoczynamy od wypełnienia pudełka „przesłanek” znajdującego się po lewej stronie modelu.

Po pierwsze definiujemy kwestię, którą chcemy się zająć w planowanej przez nas interwencji publicznej. Może to być problem, wyzwanie albo też szansa.

Myślenia o kwestiach społeczno-gospodarczych nie powinniśmy sprowadzać wyłącznie do rozwiązywania problemów. Takie podejście grozi działaniem wyłącznie reakcyjnym, a tym samym zablokowaniem myślenia innowacyjnego, wizjonerskiego, wychodzącego poza bieżące ograniczenia układu, który chcemy rozwijać.

Źródło: Kozak (2011), s. 18.

Po drugie określamy jakie przesłanki przekonują nas do tego, by zająć się tą kwestią. Innymi słowy – dlaczego ta kwestia jest ważna. Tutaj powinniśmy odwołać się nie tylko do opinii interesariuszy i naszej własnej oceny sytuacji, ale także do diagnoz, dokumentów strategicznych.

Krok 2

Jakiego efektu – zmiany oczekujemy?

Przechodzimy na prawy kraniec modelu – do pudełka pt. „Zmiana”. Opisujemy efekt interwencji – czyli stan docelowy, do którego dążymy. Opisujemy go w formie konkretnej, pozytywnej zmiany. Musimy być tu bardzo precyzyjni i zastanowić się nad dwiema kwestiami.

Pierwszą kwestią jest zastanowienie się, po czym poznamy nasz sukces. Jaki będzie widzialny efekt interwencji, co takiego zmieni się na lepsze? Względem czego miałyby nastąpić zmiany – tzn. jaki jest nasz punkt odniesienia (stan sprzed interwencji, jakiś inny obszar, który uznajemy za wzorzec).

Opisując efekt, zawsze powinniśmy określić punkt odniesienia, do którego się odwołujemy. Trzy podstawowe możliwości to:

1. Porównanie do stanu sprzed interwencji.
2. Porównanie do podobnej grupy lub obszaru, które nie zostały objęte interwencją.
3. Porównanie do lidera – przykładu, przypadku, który uznawany jest za modelowy, najlepszy.

Drugą kwestią jest przemyślenie i zapisanie w jaki sposób zamierzamy pomierzyć nasz sukces i empirycznie zweryfikować pojawienie się efektów. Najlepiej nasz planowany efekt opisywać w formie wskaźników, które tę zmianę obrazują. Przemyślimy też, czy do pomierzenia zmiany będzie nam potrzebne specjalne badanie ewaluacyjne, czy też oprzemy się na dostępnych danych statystycznych.

Najczęściej popełniamy błąd to opisywanie efektu interwencji w formie działań zamiast konkretnej zmiany. Czyli na przykład wpisywanie hasła typu „efektem projektu będzie zwiększanie zatrudnienia i wzmacnianie innowacji” zamiast „efektem projektu będzie zwiększenie zatrudnienia w grupie docelowej o 10% względem roku bazowego oraz zmniejszenie dystansu we wskaźniku innowacyjności między firmami objętymi pomocą a trzema wiodącymi firmami branży”.

31

Krok 3

Jaki mechanizm doprowadzi do zmiany?

Zaczynamy od określenia jaka jest nasza grupa docelowa, na kogo chcemy oddziaływać (np. osoby bezrobotne, młode osoby wchodzące na rynek pracy etc.). Grupą docelową mogą być też firmy, podmioty organizacyjne czy układy przestrzenne (np. gmina, lokalne przedsiębiorstwa etc.). Wskazujemy te podmioty, które mają największy wpływ na osiągnięcie zmiany będącej celem interwencji.

Po określeniu grupy docelowej zastanawiamy się jakich konkretnie zachowań od niej oczekujemy. Jakie reakcje tej grupy miałyby doprowadzić do efektu (zmiany) opisanego przez nas w poprzednim kroku. Wypełniamy pole „Reakcja odbiorców”.

Najlepiej jeśli pożądane zachowania grupy docelowej opiszemy czasownikiem. Często, nawet przy prostych interwencjach, zdarza się, że wywołanie zmiany wymaga ciągu różnych zachowań grupy docelowej (sekwencja zachowań). Zapiszmy je wszystkie.

Na przykład naszą oczekiwaną zmianą jest spadek bezrobocia o 40% wśród grupy osób długotrwale bezrobotnych. Naszą grupą docelową są więc osoby długotrwale bezrobotne. Chcemy by znalazły pracę. Ich pożądane zachowania możemy opisać tak: (a) uwierzenie w swoje możliwości i wzrost pewności siebie, (b) nabycie nowych umiejętności dających konkurencyjność na rynku pracy, (c) aktywne poszukiwanie pracy, (d) znalezienie i utrzymanie pracy.

Żeby wypełnić pole pt. „Inne czynniki” musimy sięgnąć po wiedzę z zakresu nauk behawioralnych i społecznych. Zastanawiamy się jakie ograniczenia poznawcze ludzi, czynniki osobowościowe i społeczne mogą mieć znaczący wpływ na rzeczywiste reakcje grupy docelowej.

Na przykład w wypadku grupy docelowej opisywanej powyższej w ramce może to być bieżąca sytuacja rodzinna – samotna bezrobotna matka z małym dzieckiem będzie miała dużo większe ograniczenia czasowe w nabywaniu nowych umiejętności i aktywnym poszukiwaniu pracy niż młoda, bezrobotna osoba mieszkająca z rodzicami.

Ostatnią czynnością kroku trzeciego jest zastanowienie się jakie warunki kontekstowe mogą mieć znaczenie dla zachowań grupy docelowej. W przypadku opisanym w ramce może to być ogólna sytuacja na rynku pracy – rozwijające się lokalne firmy na pewno zwiększają prawdopodobieństwo znalezienia zatrudnienia dla osób bezrobotnych.

Krok 4

Jak chcemy uruchomić ten mechanizm?

W tym kroku budujemy teorię wdrażania. Musimy przemyśleć trzy kwestie. Najpierw zadajemy sobie pytanie – dlaczego nasza grupa docelowa miałyby zachowywać się w taki sposób jak chcemy. Jakie impulsy, zachęty, jakie usługi czy infrastruktura miałyby skłonić ich do pożądanych przez nas zachowań? Wyniki naszych przemyśleń zapisujemy w ramce

„produkty”. Pamiętajmy, że lista produktów może być zróżnicowana. Żeby zwiększyć prawdopodobieństwo uruchomienia pozytywnej reakcji grupy docelowej możemy łączyć różne formy – np. usługi z informowaniem, pozytywne zachęty z architekturą wyboru, etc.

Mając już opisane produkty naszej interwencji zaczynamy planować nasze konkretne działania niezbędne do przygotowania produktów. Chodzi tu o konkretny plan naszej pracy – organizację procesu, przetargi i formalności, koordynację zespołu, etc. Dobrze jest zaznaczyć tu kolejne kamienie milowe naszych działań. Oczywiście końcowym kamieniem milowym jest konkretny produkt (lub zestaw produktów). Tutaj także formułujemy potencjalne ryzyka zarządcze, które mogą pojawić się w trakcie wdrażania.

Ostatnim elementem jest przemyślenie nakładów potrzebnych do realizacji naszych planów. Jeśli nakłady nie przystają do ambitnych planów nakreślonych we wcześniejszych krokach, to oczywiście musimy zmodyfikować poprzednie punkty.

Krok 5

Czy nasz pomysł jest logiczny?

33

W kroku 5 weryfikujemy spójność całego pomysłu. A konkretnie robimy dwie rzeczy.

Po pierwsze, patrzymy krytycznie na całość modelu, czytając go tym razem – tradycyjnie, od lewej strony (przesłanek) do prawej (zmiana). Zastanawiamy się: Czy treść głównej hipotezy (JEŚLI... TO... I DZIĘKI TEMU...) układa się w logiczny ciąg? Czy zidentyfikowanej kwestii odpowiada oczekiwana zmiana?

Po drugie, przyglądamy się uważnie wewnętrznej spójności każdej z trzech rodzajów teorii.

Patrzymy na teorie bazowe. Jak mocne są przesłanki na których opieramy całą naszą interwencję. Czy dominują w nich opinie i przekonania (relatywnie słabe przesłanki) czy też fakty i wyniki badań lub wcześniejsze doświadczenia (mocne przesłanki)? Na jakiej podstawie uważamy, że:

- to jest ważna kwestia do wsparcia pieniędzmi publicznymi;
- nasz plan wdrażania uruchomi zakładany mechanizm;
- taki mechanizm doprowadzi do oczekiwanej zmiany. Czy mamy jakieś przykłady, że takie podejście już gdzieś zadziałało? Patrzymy na teorię

wdrażania – czy planowane nakłady są adekwatne do zakresu naszej pracy? Czy planowane produkty mają szansę być osiągnięte w terminie dzięki zaplanowanym działaniom?

Wreszcie patrzymy krytycznie na teorię zmiany. Czy na pewno uwzględniliśmy kluczową grupę docelową? Na ile prawdopodobne są reakcje, których oczekujemy od odbiorców? Czy są spójne i mogą wprost doprowadzić do efektów, czy też musi zaistnieć jeszcze szereg innych czynników, których nie uwzględniliśmy na naszym schemacie.

Jeśli zauważmy jakiegokolwiek niespójności – korygujemy je. Kończąc krok 5 mamy teorię naszej interwencji gotową do testowania, czyli wdrożenia.

Krok 6

Czy teoria sprawdza się w praktyce?

Wdrażając interwencję, co jakiś czas weryfikujemy naszą teorię. Czyli wracamy do naszego modelu i sprawdzamy, czy rzeczy toczą się w rzeczywistości tak jak zakładaliśmy w naszym modelu. A konkretnie sprawdzamy:

- czy teorie bazowe są mocne – czy przesłanki, na których oparliśmy projekt są wciąż aktualne, np. czy grupa docelowa ma wciąż te same potrzeby, czy pojawiły się jakieś nowe badania i opinie na temat sposobu adresowania kwestii podejmowanej w interwencji;
- czy nasza teoria wdrażania działa – czy wdrażamy zgodnie z planem, osiągamy kolejne kamienie milowe, czy też są opóźnienia i wystąpiły jakieś ryzyka zarządcze;
- czy nasza teoria zmiany działa – to znaczy czy ludzie, firmy, dany układ przestrzenny funkcjonuje pod wpływem naszej interwencji tak jak założyliśmy, czy pojawiają się pierwsze efekty, etc.

Weryfikację możemy prowadzić w oparciu o własne obserwacje i bieżące dane monitoringowe. Jednak całościową weryfikację teorii interwencji – w tym jej użyteczność (a więc faktyczne efekty) możemy sprawdzić dopiero po zakończeniu interwencji i tylko stosując badania empirycznie (ewaluacje).

Pamiętajmy, że krok 6 jak i cały proces budowy modelu logicznego ma charakter pętli uczenia się. Obserwujemy, wyciągamy wnioski i jeśli to konieczne modyfikujemy elementy interwencji stworzone w poprzednich krokach. Tak więc nasza interwencja zmienia się i ewoluuje w wyniku naszego uczenia się.

Tabela 4. Scenariusz wdrożenia modeli logicznych – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Dlaczego podejmujemy interwencję?	Definiujemy kluczową kwestię, która będzie przedmiotem interwencji. Określamy przesłanki do podjęcia interwencji.	Oprogramowanie do map logicznych. W przypadku pracy zespołowej – sala i rzutnik. W przypadku skomplikowanych interwencji może być potrzebny wcześniejszy przegląd źródeł – badań i ekspertyz z danego pola.	W zależności od skali i stopnia skomplikowania interwencji od 1 sesji trzygodzinnej do 1 sesji jednodniowej.	Twórcy interwencji W przypadku skomplikowanych interwencji koniecznym może być zaangażowanie ekspertów i interesariuszy.
Krok 2. Jakiego efektu oczekujemy?	Opisujemy pozytywną zmianę do której dążymy. Określamy punkt odniesienia do oceny stopnia realizacji efektu. Definiujemy sposób weryfikacji efektu (wskaźniki i sposób pomiaru).	Edytowalny schemat modelu logicznego (www.mus.edu.pl).	W zależności od skali i stopnia skomplikowania interwencji i zaangażowania interesariuszy: od 1 sesji trzygodzinnej do kilku sesji trzy-, cztero- i pięciodzinnych.	Twórcy interwencji. W przypadku skomplikowanych interwencji lub braku dokumentów źródłowych nt. planów interwencji koniecznym może być zaangażowanie ekspertów i interesariuszy.
Krok 3. Jaki mechanizm doprowadzi do zmiany?	Określamy grupę docelową. Opisujemy pożądaną reakcję grupy docelowej (sekwencję zachowań), która miałyby doprowadzić do osiągnięcia efektu – pozytywnej zmiany. Identyfikujemy inne czynniki ważne dla wystąpienia reakcji. Określamy kontekst, który będzie sprzyjał wystąpieniu zachowań.	Edytowalny schemat modelu logicznego (www.mus.edu.pl).	od 1 sesji trzygodzinnej do kilku sesji trzy-, cztero- i pięciodzinnych.	Twórcy interwencji. W przypadku skomplikowanych interwencji koniecznym może być zaangażowanie ekspertów.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 4. Jak chcemy uruchomić ten mechanizm?	Opisujemy typy produktów, którymi chcemy uruchomić pożądane zachowania grupy docelowej. Planujemy nasze działania – organizację pracy i zadań. Wypisujemy zasoby.	Edytowalny schemat modelu logicznego (www.mus.edu.pl).	Kilka sesji. Proces planowania szczegółowych zadań może trwać nawet kilka tygodni.	Personel interwencji.
Krok 5. Czy nasz pomysł jest logiczny?	Sprawdzamy brzmienie głównej hipotezy (Jeśli... to.. i dzięki temu...). Sprawdzamy podstawy merytoryczne teorii bazowej. Sprawdzamy racjonalność teorii wdrażania. Sprawdzamy spójność i logikę teorii zmiany.	Edytowalny schemat modelu logicznego (www.mus.edu.pl).	1 kilkugodzinna sesja.	Twórcy interwencji.
Krok 6. Czy teoria sprawdza się?	Sprawdzamy działanie teorii bazowych. Sprawdzamy działanie teorii wdrażania. Weryfikujemy teorię zmiany.	Edytowalny schemat modelu logicznego (www.mus.edu.pl).	Bieżące działania w trakcie wdrażania. Działania po zakończeniu interwencji – zależnie od skali interwencji – od miesiąca do 7–9 miesięcy.	W przypadku bieżącego monitoringu – personel interwencji. Wybrani interesariusze. W przypadku całościowej, końcowej weryfikacji interwencji – ewaluatorzy zewnętrzni.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Powodzenie tej praktyki zależy od kilku kwestii:

1. Punktem odniesienia w całym procesie i we wszystkich dyskusjach powinien być oczekiwany efekt interwencji – pozytywna zmiana, którą chcemy wywołać.

2. W procesie budowy modelu logicznego lepiej skoncentrować się na opisanu efektów i mechanizmu i przykładać mniejszą wagę do szczegółów technicznych planu wdrażania; te można rozpisywać gdy mamy już zarys całości interwencji (hipotezę JEŚLI... TO... I DZIĘKI TEMU...)

3. Zapisy budowanego modelu powinny być syntetyczne ale jednoznaczne, szczególnie opis oczekiwanej zmiany i opis mechanizmu, który ma uruchomić interwencja.

4. Cały proces musi być iteracyjny – wracamy do elementów modelu zarówno na etapie ich tworzenia jak i w trakcie wdrażania i weryfikowania rzeczywistych efektów.

5. Dyskusje o modelu i jego założeniach powinny być poparte dowodami, a nie bazujące wyłącznie opiniach i przekonaniach; dobrze jest wcześniej przygotować pakiet źródeł (analiz, ekspertyz, informacji) związanych z przedmiotem interwencji; warto też gromadzić informacje na temat podobnych interwencji, które były realizowane w przeszłości.

6. W przypadku pracy zespołowej sam proces rozpisywania modelu logicznego powinien być rozłożony na kilka sesji (maksymalnie kilkogodzinnych), efektywna praca i dyskusja zwykle wymaga zespołu nie większego niż 5–7 osób.

7. W przypadku wejścia w szczegóły i znacznej rozbudowy elementów modelu logicznego – warto co jakiś czas upraszczać schemat, zamykać szczegółowe gałązki modelu i patrzeć na główne założenie – ciąg przyczynowo-skutkowy opisany w formie głównych gałęzi drzewa logicznego (Jeśli... to... i dzięki temu...).

Na zakończenie warto podkreślić, że oferowany schemat modelu jest elastyczny. „Pudełka” modelu można dostosowywać do specyfiki interwencji. Mimo iż główny ciąg logiczny jest nienaruszalny to wewnętrzne elementy można modyfikować.

Bibliografia

Kahneman D. (2013). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.

Knowlton L.W., Phillips C.C. (2008). *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Kozak M. (2011). „Polska polityka spójności – wyzwania”, w: E. Cybulska-Pancer, E. Szostak (red.), *Polityka spójności w okresie 2014–2020 a rozwój regionów Europy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Olejniczak K. (2012). „Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej”, w: K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 166–200.

Olejniczak K. (2013). „Doświadczenia administracji w Holandii”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 74–91.

Pawson R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. London: Sage Publications.

Rogers P., Funnell S. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Model*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sunstein C.R. (2011). „Empirically informed regulations”, *The University of Chicago Law Review*, 78(4), s. 1349–1430.

Thaler R.H., Sunstein C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin Books.

Załącznik 1

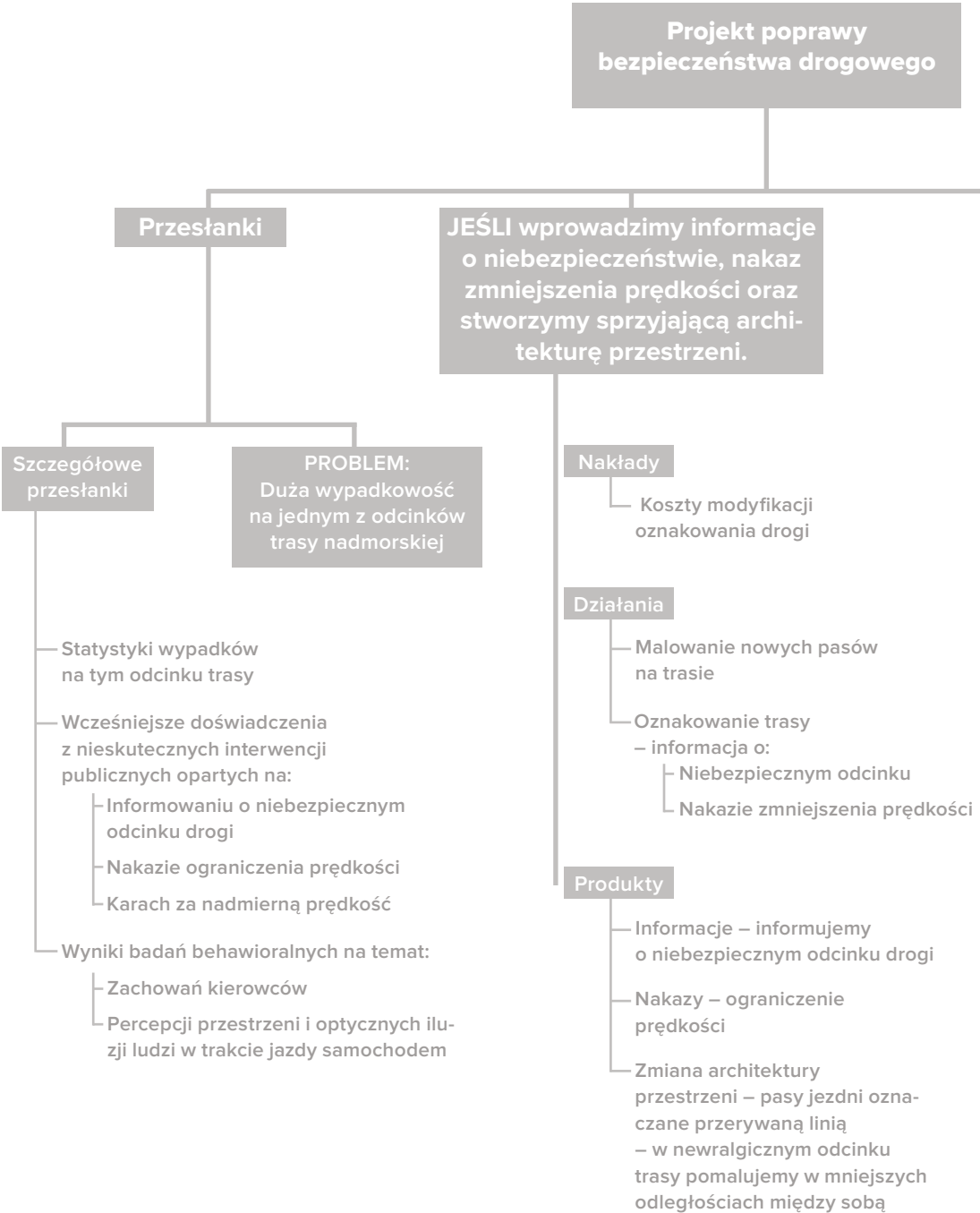
Źródło: Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin Books., s. 38–39

Poprawa bezpieczeństwa drogowego

W Chicago pojawił się problem wysokiej liczby wypadków na pewnym newralgicznym odcinku drogi. Droga szybkiego ruchu prowadziła wzdłuż jeziora ale w pewnym momencie ostro zakręcała. Niestety kierowcy nie dostosowywali prędkości do warunków drogowych – czasami z powodów brawury, czasami obserwując malowniczy krajobraz. Było dużo wypadków wypadnięcia na łuku trasy. Wiele z nich kończyło się tragicznie. Lokalne władze podejmowały różne próby rozwiązania problemu: (a) ostrzegali kierowców – za pomocą znaków i tablic informacyjnych – o niebezpiecznym odcinku trasy (b) ustawiły znaki nakazujące bezwzględne ograniczenie prędkości, (c) lokalna policja urządzała stałe kontrole i zatrzymywała kierowców przekraczających prędkość, karząc ich mandatami. Żaden ze sposobów interwencji nie odniósł trwałego skutku. Wypadki zdarzały się z podobną częstotliwością.

Do dotychczasowej teorii interwencji dodano więc jeszcze jeden element. Przerzywane pasy przedzielające części jezdni przemalowano. Na newralgicznej części trasy, pasy pomalowano bliżej siebie tak że dla jadącego z tą samą prędkością kierowcy stwarzały wrażenie iż samochód przyspiesza (to rozwiązanie to przykład „architektury wyboru”). Twórcy nowej interwencji liczyli, że zadziała tu mechanizm iluzji optycznej połączony z bezwiedną reakcją – kierowcy, widząc, że ich samochód „nie spodziewanie” przyspiesza, będą przyhamowywać. Tak rzeczywiście się stało. Liczba wypadków znacząco spadła. Interwencja osiągnęła swój cel.

Rycina 2. Model logiczny – przykład projektu poprawiającego bezpieczeństwo drogowe



TO kierowcy jadąc drogą będą
zwalniać na niebezpiecznym
odcinku trasy...

Zakładana
reakcja

- Kierowca zwolni widząc informację o niebezpiecznym odcinku drogi i nakaz ograniczenia prędkości LUB:
- Kierowca zignoruje informacje i nakazy i nie zmniejszy prędkości
- Kierowca ulegnie złudzeniu optycznemu i bezwiednie przyspieszy

Inne
czynniki

- Kierowcy zwykle przeceniają swoje umiejętności, a nie doceniają trudności trasy – rzadko stosują się do informacji i nakazów
- Kierowcy ulegają złudzeniu optycznemu – pasy malowane bliżej siebie tworzą wrażenie, że samochód przyspiesza

I DZIĘKI TEMU zmniejszy się
wypadkowość na newralgicznym
odcinku trasy

- Liczba wypadków zmniejszy się o 50% względem tego samego okresu sprzed wprowadzenia nowej interwencji
- Niski poziom wypadków na newralgicznym odcinku trasy utrzyma się w kolejnych latach

Baza incydentów

Dawid Sześciło

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Baza incydentów pozwala na **regularne rejestrowanie nieprzewidzianych zdarzeń**, powodujących negatywne konsekwencje bądź zakłócenia w funkcjonowaniu danej organizacji. Co jest incydem w konkretnym przypadku zależy od specyfiki samej organizacji i powinno być przez nią na wstępie określone. Do gromadzenia incydentów zobowiązani są **wszyscy pracownicy** danej organizacji.

Praktykę możemy wprowadzić zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych komórek. Od decyzji kierownictwa organizacji wdrażającej praktykę zależy też określenie, **kto z pracowników jest uprawniony do wprowadzania danych do bazy**.

Powinniśmy zachować szczególną ostrożność, jeżeli informacje w bazie mają również wskazywać ewentualne osoby odpowiedzialne za odnotowane incydenty.

- Baza **nie powinna** być narzędziem piętnowania czy wytykania pracowników, którzy dopuścili się nieprawidłowości.
- Nie może zastępować standardowych procedur kontroli wewnętrznej i odpowiedzialności dyscyplinarnej.
- **Powinna** stanowić dla danej organizacji źródło informacji na temat nieskuteczności czy wadliwości obowiązujących procedur i praktyk działania, a także budować instytucjonalną pamięć organizacji.

Praktyka **może być stosowana w różnego typu komórkach organizacyjnych urzędów administracji publicznej**, zarówno tych zajmujących się kwestiami programowania polityk publicznych, jak i departamentów czy biur obsługowych (np. kontrolnych, prawnych, budżetowych, administracyjnych).

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

1. Wdrożenie praktyki powinno umożliwić organizacji gromadzenie w sposób usystematyzowany informacji na temat najważniejszych zdarzeń i problemów, które napotkano w trakcie realizacji zadań organizacji.

Baza incydentów inicjuje prosty, ale bardzo skuteczny mechanizm uczenia się na błędach, własnych bądź innych podmiotów wpływających na funkcjonowanie organizacji. Gromadzenie informacji o błędach w sposób usystematyzowany i regularny zapobiega ich usuwaniu z pamięci organizacji i poszczególnych pracowników. Zmusza także do refleksji nad źródłami i przyczynami stwierdzonych problemów, a także podejmowania działań zapobiegających ich powielaniu.

2. Praktyka powinna też przyczyniać się do budowy pamięci instytucjonalnej.

Każda organizacja, publiczna bądź prywatna, do sprawnego funkcjonowania potrzebuje tzw. pamięci instytucjonalnej, na którą składają się utrwalone procesy i procedury wykonywania zadań. Elementami pamięci instytucjonalnej są np. procedury gromadzenia i przetwarzania dokumentacji, lista najważniejszych kontaktów zewnętrznych czy ekspertów współpracujących z organizacją, bazy dokumentów i opracowań, procedury regulujące wykonywanie konkretnych czynności. **Dzięki pamięci instytucjonalnej organizacja uodparnia się na negatywne skutki fluktuacji kadr** – odchodzący pracownicy nie zabierają ze sobą wiedzy na temat najbardziej efektywnego, wypracowanego niekiedy przez lata sposobu działania. Baza incydentów może stanowić wartościowe uzupełnienie pamięci instytucjonalnej, skoncentrowane na sytuacjach czy procesach, które niosą za sobą szczególne ryzyko błędów.

3. Baza incydentów może być ważnym elementem zarządzania ryzykiem, które jest z kolei składnikiem systemu kontroli zarządczej obowiązującego w jednostkach sektora finansów publicznych. Wprowadzając bazę incydentów organizacja może się tym samym

częściowo wywiązać z obowiązków ustawowych w zakresie kontroli zarządczej (Ustawa o finansach publicznych). Bazę tę możemy bowiem traktować jako narzędzie zarządzania ryzykiem.

4. Baza incydentów **może być wskaźnikiem negatywnych/pozytywnych trendów w działaniu danej organizacji**. Radykalny wzrost liczby wpisów bywa dla organizacji „lampką ostrzegawczą” informującą o poważniejszych problemach lub nieprawidłowościach.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Praktyka **ma charakter ciągły**. Na początku dobrze jednak założyć dwu-, trzymiesięczny okres testowania praktyki, w którego trakcie powinien się uformować ostateczny kształt bazy. Zaangażowanie czasowe kierownictwa organizacji na tym etapie jest niezbędne, przede wszystkim w dwóch aspektach:

- Na początku kierownictwo powinno wprowadzić pracowników w projekt – poinformować o jego celach i korzyściach.
- Następnie – najlepiej w porozumieniu z pracownikami – powinniśmy określić strukturę bazy i zasady dokonywania wpisów.

Ze względu na potencjalnie duży zakres zadań z tym związanych **warto, by kierownictwo wyznaczyło pracownika, który zostanie opiekunem (administratorem) bazy incydentów**, a w szczególności będzie odpowiadał na pytania i wątpliwości pracowników, a także na bieżąco monitorował wpisy. Może też prowadzić statystyki, np. śledzić trendy dotyczące określonego typu incydentów. Wydaje się, że zaangażowanie czasowe opiekuna bazy incydentów nie powinno przekroczyć 1/10 etatu.

Reagowanie na zgłoszone incydenty i refleksja nad zasygnalizowanymi problemami to już jednak zadanie obarczające bezpośrednio kierownictwo organizacji. Rolą opiekuna bazy jest wówczas jedynie szybkie informowanie kierownictwa o pojawiających się wpisach.

Baza incydentów powinna mieć formę elektroniczną. Do jej prowadzenia powinniśmy wykorzystać oprogramowanie, do którego dostęp mają wszyscy pracownicy uprawnieni do dokonywania wpisów. Jeżeli organizacja nie ma dodatkowych środków na zakup oprogramowania, sugerujemy użycie wykorzystywanego już przez organizację pakietu

biurowego (np. Microsoft Office: ACCESS). Wówczas na potrzeby bazy najlepiej posłużyć się edytorem tekstów (np. Microsoft Office: Word) lub arkuszem kalkulacyjnym (np. Microsoft Office: EXCEL), w których należy wygenerować tabelkę do opisu incydentów.

W ramach projektu MUS do wdrożenia bazy wykorzystaliśmy programy MindJet oraz xMind, które służą do gromadzenia informacji w formie map. To rozwiązanie jest zdecydowanie atrakcyjniejsze wizualnie niż standardowa tabelka i może zachęcać do dokonywania wpisów, a także ułatwiać szybkie pozyskiwanie informacji z bazy. Szacunkowe koszty oprogramowania MindJet oraz xMind są następujące:

- Licencja wieczysta (bez konieczności odnawiania) xMindPlus na jedno stanowisko to ok. 250 złotych. Producent oferuje także darmową wersję programu, jednak pozbawioną istotnych funkcjonalności, np. możliwości eksportowania plików do formatu Word czy PDF.
- Licencja wieczysta MindJet Mind Manager na jedno stanowisko to koszt ok. 1500 zł.

Przy zakupie większej liczby licencji możliwe jest negocjowanie z producentami niższych cen. Musimy pamiętać, że w przypadku przekroczenia ustawowych progów wartości zamówienia niezbędne będzie ogłoszenie przetargu na zakup oprogramowania. Podane ceny powodują, że zakup licencji wyłącznie na potrzeby wdrażania bazy incydentów byłby nieracjonalny, tym bardziej, iż zdecydowanie wskazane jest wyposażenie w oprogramowanie wszystkich pracowników upoważnionych do zamieszczania wpisów w bazie. Dlatego warto wykorzystać już posiadane oprogramowanie biurowe albo kupić oprogramowanie do mapowania z planem jego wykorzystania także do innych celów, np. planowania spotkań i organizowania z nich notatek czy podsumowywania działań bądź zrealizowanych projektów.

Istotnym elementem wdrożenia jest ustalenie zasad dostępu do bazy:

- Plik z bazą incydentów powinniśmy umieścić na dysku wewnętrznym lub w intranecie.
- Jeżeli uprawnienia do wpisywania czy przeglądania bazy mają być ograniczone do pewnej grupy pracowników (np. wyłącznie do naczelników wydziałów i kierownictwa departamentu), powinniśmy zadbać o wprowadzenie technicznych ograniczeń (np. poprzez login i hasło).
- Jeżeli dana organizacja nie ma dysku wewnętrznego albo intranetu, pozostaje prowadzenie bazy w formie listy mailingowej.

Zdecydowanie powinniśmy unikać wyprowadzania bazy poza system informatyczny danej organizacji, np. do Google Docs. Baza zawierać może informacje wrażliwe i w związku z tym należy minimalizować wszelkie ryzyko wycieku danych. Opiekun bazy zamieszczonej na dysku wewnętrznym bądź w intranecie powinien także regularnie (np. co tydzień) wykonywać **kopię zapasową bazy**.

Co do treści bazy, określenia wymagają przede wszystkim następujące kwestie:

- **Definicja incydentu.** W powiązaniu z charakterystyką zadań organizacji powinniśmy precyzyjnie określić, jak rozumiane jest pojęcie incydentu. Przykładowo, może to być odrzucenie projektu aktu prawnego czy dokumentu strategicznego przygotowanego przez daną komórkę organizacyjną albo niedotrzymanie terminu złożenia sprawozdania bądź raportu. Można także oprzeć się na typologiach incydentów zawartych w systemie zarządzania ISO lub PRINCE.

- **Uprawnienia do dokonywania wpisów oraz przeglądania bazy.** Możemy je ograniczyć tylko do kierowników mniejszych zespołów albo komórek organizacyjnych. Nie ma także przeszkód w uczynieniu bazy bardziej „demokratyczną”, tzn. w uprawnieniu wszystkich pracowników do jej przeglądania i dokonywania wpisów.

- **Zasady dokonywania wpisów.** Wpisy powinny mieć w miarę jednolitą formułę, co ułatwi przeglądanie bazy. Instrukcja może określać np. limit słów czy znaków w opisie, a także zawierać gotowe szablony przykładowych wpisów.

- **Sposób udzielania informacji zwrotnej autorom wpisów.** Opiekun bazy powinien przysyłać autorom wpisów informację zwrotną potwierdzającą otrzymanie wpisu oraz powiadamiającą o dalszych krokach, np. o spotkaniu z kierownictwem w celu przedyskutowania zasygnalizowanego problemu.

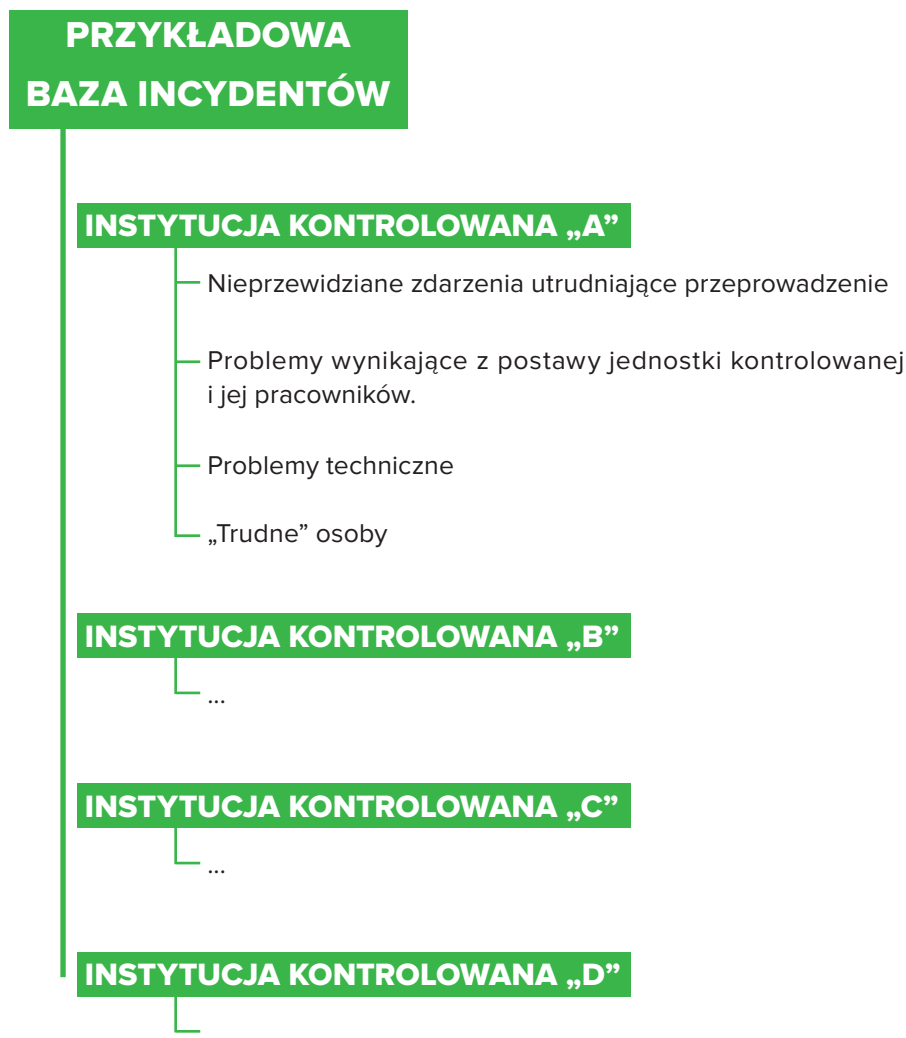
- **System reagowania i refleksji na pojawiające się wpisy.** Ważne, by kierownictwo zapewniło autorowi wpisu informację zwrotną o sposobie rozwiązania problemu i podjętych w tym celu działaniach. **Informację taką możemy także zamieścić w bazie jako dodatkowy punkt zatytułowany np. „Podjęte działania”.** Pokaże to również pracownikom, że kierownictwo na bieżąco śledzi bazę i reaguje na sygnalizowane w niej problemy.

Na rycinie 3 prezentujemy bazę incydentów dla komórki zajmującej się kontrolą wewnętrzną. Bazę uporządkowano według listy podmiotów podlegających kontroli.

ZASADY ZARZĄDZANIA BAZĄ

- 1.** Opis incydentu powinien być krótki i zwięzły
 - 2.** Szczegóły można zawrzeć w dokumencie załączonym do opisu. Należy także podać osobę kontaktową, która może udzielić dalszych wyjaśnień.
 - 3.** Incydenty uporządkowano według jednostek kontrolowanych, a następnie według typów zdarzeń.
 - 4.** Po zakończeniu każdej kontroli należy przeanalizować w gronie zespołu kontrolującego, czy istnieje potrzeba uzupełnienia bazy.
 - 5.** Kierownictwo Departamentu oraz naczelnicy regularnie monitorują bazę oraz analizują wynikające z niej wnioski.
-

Rycina 3. Projekt bazy incydentów dla komórki organizacyjnej zajmującej się kontrolą wewnętrzną



JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W tabeli 5 przedstawiliśmy szczegółowy scenariusz wdrożenia bazy incydentów. Został on wykorzystany w jednym z departamentów wdrażających praktyki MUS, jednak ma charakter przykładowy i elastyczny, tzn. powinien podlegać modyfikacjom dostosowanym do specyfiki danej instytucji czy komórki organizacyjnej.

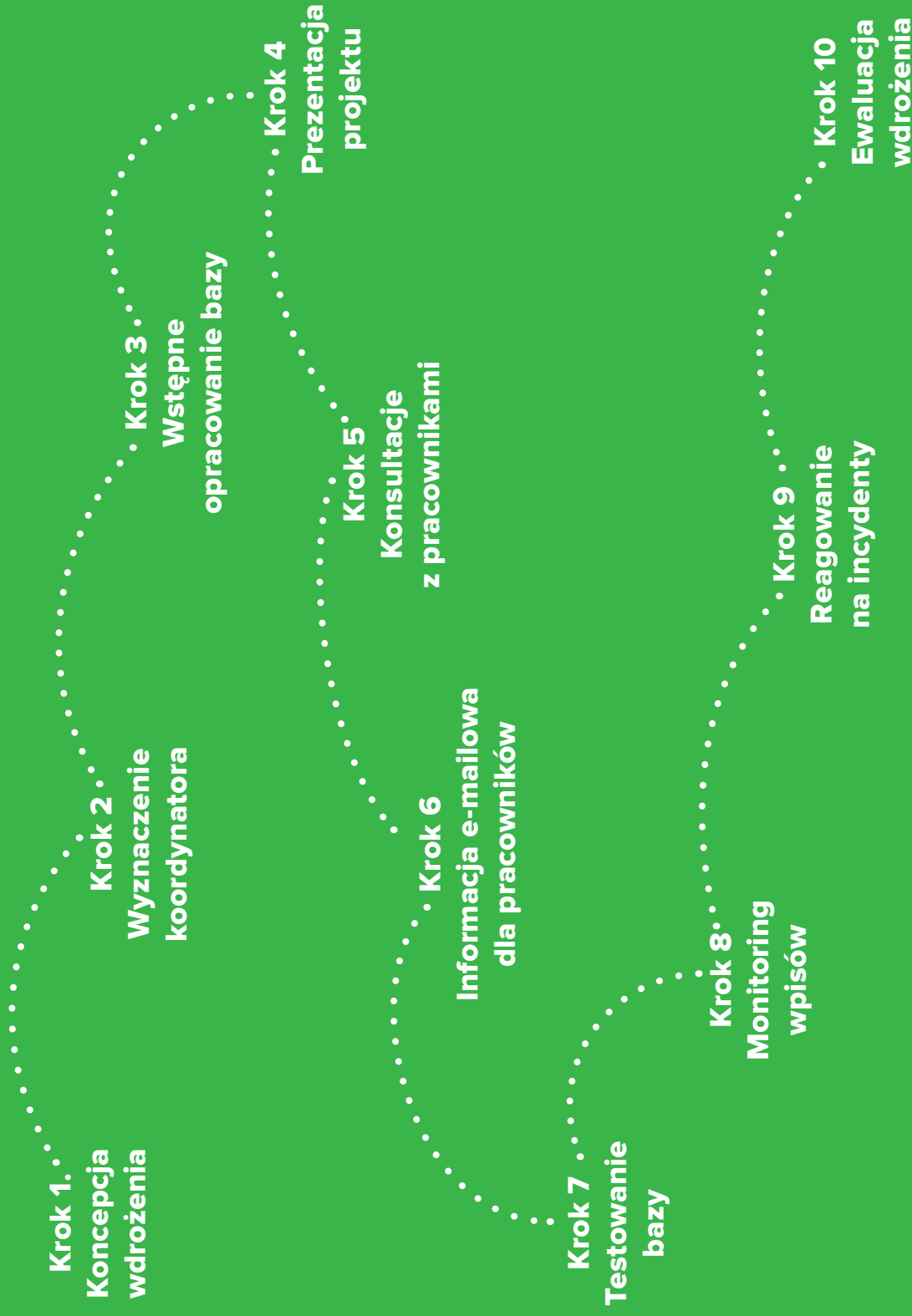


Tabela 5. Scenariusz wdrożenia bazy incydentów – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Koncepcja wdrożenia	Kierownictwo określa zasady wdrożenia praktyk i zarządzania bazą incydentów, w tym: - definiuje incydenty z podaniem przykładów; - określa krąg pracowników upoważnionych do dokonywania wpisów w bazie; - określa format wpisów i zasad ich przygotowywania (zakres wymaganych informacji).	Brak.	–	Kierownictwo organizacji/komórki organizacyjnej wdrażającej praktykę we współpracy z kierownikami niższego szczebla.
Krok 2. Wyznaczenie koordynatora	Kierownictwo powołuje opiekuna (administratora) bazy i określa zakres jego zadań.	Pracownik organizacji zaangażowany na ok. 1/10 etatu.	Jak najszybciej po określeniu zasad wdrożenia.	Kierownictwo organizacji/komórki organizacyjnej wdrażającej praktykę.
Krok 3. Wstępne opracowanie bazy	Opracowanie projektu struktury bazy incydentów.	Oprogramowanie biurowe (np. Excel, Word) lub specjalne oprogramowanie MindJet albo xMind (koszt licencji na jedno stanowisko od 250 do 1500 zł).	W ciągu dwóch tygodni po powołaniu.	Opiekun bazy incydentów po konsultacjach z kierownictwem.
Krok 4. Prezentacja projektu	Przedstawienie projektu wszystkim pracownikom podczas spotkania z kierownictwem.	Sala na spotkanie z pracownikami w budynku organizacji.	W ciągu dwóch tygodni po przygotowaniu projektu bazy i jej zaakceptowaniu przez kierownictwo.	Kierownictwo organizacji/komórki organizacyjnej wdrażającej praktykę; opiekun bazy incydentów.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 5. Konsultacje z pracownikami	Konsultacje projektu bazy z pracownikami (za pomocą e-maili oraz spotkań w mniejszych zespołach).	Sala na spotkania z pracownikami w budynku organizacji.	W ciągu dwóch tygodni od spotkania inauguracyjnego.	Opiekun bazy incydentów, kierownicy zespołów.
Krok 6. Informacja mailowa dla pracowników	Szczegółowa informacja mailowa do wszystkich pracowników nt. zasad działania bazy incydentów i zarządzania nią/jednoczesne uruchomienie bazy.	Zamieszczenie bazy na dysku wewnętrznym lub w intranecie organizacji.	W ciągu tygodnia od zakończenia konsultacji.	Kierownictwo organizacji / komórki organizacyjnej wdrażającej praktykę; opiekun bazy incydentów, wsparcie informatyków.
Krok 7. Testowanie bazy	Testowanie narzędzia przez pracowników: wypełnianie bazy incydentów.	Brak.	W ciągu trzech miesięcy od uruchomienia bazy.	Wszyscy pracownicy upoważnieni do użytkowania bazy incydentów.
Krok 8. Monitoring wpisów	Monitorowanie wpisów do bazy incydentów oraz przysyłanie informacji zwrotnej potwierdzającej odebranie wpisów i precyzujące dalsze kroki.	Brak.	Działanie ciągłe.	Opiekun bazy przy wsparciu kierownictwa.
Krok 9. Reagowanie na incydenty	Reagowanie przez kierownictwo na zgłaszane incydenty – refleksja nad przyczynami odnotowanych zdarzeń i ewentualne zmiany w procedurach bądź zasadach działania organizacji adekwatne do konkretnych, zgłoszonych.	Brak.	Działanie ciągłe.	Kierownictwo organizacji we współpracy z opiekunem bazy oraz pracownikiem, który zgłosił problem do bazy incydentów.
Krok 10. Ewaluacja wdrożenia	Wstępna ewaluacja wdrożenia praktyki przez jej użytkowników i ewentualne modyfikacje bazy czy zasad zarządzania nią.	Prosta ankieta internetowa opracowana przez opiekuna bazy.	Trzy miesiące po uruchomieniu bazy.	Opiekun bazy incydentów.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

O sukcesie praktyki mogą zdecydować głównie następujące czynniki:

- 1.** Jak najszerze gromadzenie danych o incydentach. Regularność w dokonywaniu wpisów jest niezbędna do zapewnienia trwałości praktyki.
- 2.** Ujmowanie w bazie nie tylko samych incydentów, lecz także podjętych działań zaradczych. W mechanizm rejestrowania incydentów musi bowiem być wpisany także obowiązek reagowania na nie. Samo odnotowanie w bazie nie jest działaniem wystarczającym do wdrożenia praktyki.
- 3.** Jednolita forma ich rejestracji ułatwiająca analizę i porównywanie. Służą temu przykładowe formatki lub szablony opisanych incydentów.
- 4.** Syntetyczna forma opisu. Jeśli będą zbyt obszerne, z czasem baza może się rozrosnąć do rozmiarów, które zaczną utrudniać korzystanie z niej bądź dokonywanie wpisów.

Bibliografia

Olejniczak K. (red.) (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak T. (2013). „Doświadczenia administracji w Japonii”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Mapa argumentów

Michał Możdżeń

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Praktyka „mapowania argumentów” (Argument Mapping, Argument Maps) jest rozwiązaniem mającym na celu **wsparcie procesu podejmowania decyzji**, ale również **planowania działań organizacji**.

Polega ona na **zorganizowaniu warsztatu lub cyklu warsztatów, które pozwolą na podjęcie popartej dowodami decyzji na temat kierunku działania organizacji**. W tym celu wykorzystujemy specjalne oprogramowanie do graficznej prezentacji argumentów lub inne techniki prezentacji graficznej. Praktykę stosujemy w sytuacji gdy wystąpi problem decyzyjny lub konieczności zaplanowania wdrożenia nowego rozwiązania.

Do prezentowania argumentów wykorzystujemy schematy logiczne (w formie drzew logicznych) umożliwiające:

- graficzne pokazanie relacji między danym twierdzeniem i przesłankami, na których jest ono budowane;
- zderzenie powyższego z przeciwnymi twierdzeniami.

Na schemacie umieszczamy zarówno informacje pochodzące z badań, jak i argumenty polityczne, instytucjonalne, społeczne.

Teza powinna zostać jasno wyartykułowana w formie:

- celu do osiągnięcia (np. realizacja projektu promocji zachowań ekologicznych);
- jednoznacznego, ale nieoczywistego twierdzenia o rzeczywistości (np. kampania telewizyjna jest najefektywniejszym narzędziem promocji zachowań ekologicznych);

lub

- twierdzenia o tym, jak powinno być (np. należy zintensyfikować działania na rzecz wsparcia rozwoju odnawialnych źródeł energii).

Na poziomie technicznym w procesie wykorzystujemy: albo zwykłą technikę tablicy i samoprzylepnych kartek, albo – coraz częściej – specjalne oprogramowanie do porządkowania wywodów logicznych.

Mapowanie argumentów możemy zastosować zarówno przy podejmowaniu decyzji strategicznych (jaki cel działań organizacji obrać, w jaki sposób organizacja może przyczynić się do realizacji szerszego celu), jak i operacyjnych (jakie mechanizmy uruchomić lub działania podjąć, aby doprowadzić do realizacji celów).

Najczęściej schemat logiczny wykorzystywany przy budowaniu map argumentów wygląda tak, jak na rycinie znajdującej się w załączniku 1.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Podstawową zaletą praktyki jest **jasna graficzna strukturyzacja argumentów** z uwzględnieniem dowodów (naukowych, statystycznych, wniosków z ewaluacji itp.) oraz innych przesłanek (dotychczasowych doświadczeń, opinii ekspertów).

55

Korzyści wynikające z nadania jasnej struktury argumentom na rzecz danej tezy możemy wzmocnić, jeśli:

- mamy możliwość **oceny argumentów** na skali prawda/fałsz;
- mamy możliwość **ważenia istotności wpływu argumentów** na postawioną tezę.

Ocena siły poszczególnych argumentów powinna być możliwie zobiektywizowana, zdroworozsądkowa i uwzględniać kontekst, w którym działa organizacja. Istotne jest, byśmy poddali to pod dyskusję w szerszym gronie („burza mózgów”), uwzględnili opinie osób mających różne podejście do rozpatrywanego problemu, znających ramy prawne, procedury administracyjne i aktualne decyzje polityczne dotyczącego rozpatrywanego tematu.

Praktyka mapy argumentów jest **szczególnie przydatna, kiedy musimy podjąć decyzję strategiczną**. Wymaga ona bardziej intensywnego namysłu, ponieważ jej jakość stanowi o sukcesie i przetrwaniu organizacji.

Podstawowe problemy, które rozwiązuje praktyka, odnoszą się do następujących kwestii:

- trudność z uwzględnieniem wszystkich argumentów padających podczas dyskusji;
- trudność z nadaniem odpowiedniej wagi pojawiającym się argumentom;
- trudność z powiązaniem argumentów i przesłanek w spójny ciąg logiczny.

Z drugiej strony, przynosi konkretne korzyści organizacji. Tworzymy przejrzyste ramy dla prowadzenia dyskusji poprzedzającej podjęcie decyzji, umożliwiając jednocześnie:

- włączenie punktów widzenia pracowników różnego szczebla;
- zachęcenie do ujawniania wszystkich rodzajów argumentów, zarówno o naturze merytorycznej, jak i związanych z kwestiami politycznymi;
- wzbudzenie wśród członków organizacji przekonania o słuszności podjętych decyzji i poczucia powiązania własnych obowiązków z celami organizacji.

Konsekwentnie wdrożona praktyka daje nam **możliwość integracji członków organizacji wokół procesu podejmowania decyzji** w oparciu o dowody.

Niebagatelną korzyścią jest sam efekt praktyki w postaci mapy argumentów, którą możemy stosować w przedstawianiu przesłanek podjętych decyzji osobom z zewnątrz oraz przełożonym wyższego szczebla (zarządu firmy, ministerialnego korpusu politycznego, parlamentu).

OD CZEGO ZACZĄĆ?

Zaplanowanie wdrożenia praktyki powinno odbyć się na poziomie kierownictwa, które decydując się na jej przyjęcie, bierze pod uwagę zarówno pozytywne (strukturyzacja i otwarcie dyskusji w organizacji), jak i negatywne (ze swojego punktu widzenia) konsekwencje (ujawnienie ukrytych argumentów, otwarcie dyskusji w organizacji).

Teoretycznie możemy wyobrazić sobie sesję mapowania argumentów bez udziału kierownictwa, jednak wydaje się, że uczestnictwo osób decyzyjnych jest podstawowym warunkiem poważnego potraktowania praktyki przez pracowników. Jak powiedziała jedna z osób biorących udział w pilotażowym wdrożeniu w ministerstwie administracji i cyfryzacji: „Nie ma wątpliwości, że uczestnictwo dyrektora departamentu w spotkaniach jest pożądane z punktu widzenia przekonania pracowników o sensowności dyskusji oraz akceptacji jej rezultatów”.

W przypadku kwestii operacyjnych, dotyczących metod rozwiązywania technicznych problemów przez pracowników liniowych, udział kierownictwa nie jest konieczny. Wiedza o przebiegu spotkań może być jednak bardzo użyteczna przy ocenie pracowników oraz ich zdolności rozwiązywania problemów.

Każdy powinien zastanowić się nad użytecznością dość czasochłonnej praktyki w rozwiązywaniu bardziej trywialnych problemów. Jak wyraził się jeden z uczestników pilotażu: „Praktyka może być przydatna do zadań o charakterze strategicznym, jednakże w Departamencie nie ma wielu zadań tego typu. A z uwagi na dużą ilość spraw nie wydaje się odpowiednie, aby stosować ›mapy argumentów‹ do każdego zadania, bowiem zajmowałoby to zbyt wiele czasu”.

Wdrożenie praktyki powinno zostać poprzedzone przez:

- ustalenie, jakie rodzaje decyzji będziemy podejmować przy wsparciu mapowania argumentów;
- podjęcie decyzji, których pracowników będziemy włączać w budowanie map argumentów w celu podejmowania decyzji;
- wybór i zakup oprogramowania;
- zaplanowanie i przeprowadzenie szkolenia z mapowania argumentów dla pracowników;

Sposób, w jaki rozwiążemy powyższe cztery kwestie ma istotny wpływ na to, jaką formę przyjmie praktyka i czy odniesie sukces.

Ad 1. Ustalenie rodzaju decyzji podejmowanych z pomocą mapowania argumentów wpłynie w dużym stopniu na to:

- jakich pracowników powinniśmy włączać na dalszych etapach;
- jakiego typu argumenty będziemy włączać do dyskusji;
- w przypadku decyzji strategicznych (czy organizacja powinna się zająć) przeważać będą argumenty dotyczące relacji między elementami otoczenia społeczno-gospodarczego;
- w przypadku decyzji operacyjnych (jak dotrzeć do wytyczonego celu) argumenty dotyczące uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych;

Ad 2. Decyzja o tym, jakich pracowników należy włączyć we wdrożenie praktyki, powoduje konsekwencje na dwóch poziomach:

- organizacyjnym – jaki będzie stopień otwarcia dyskusji, jak trudne będzie nadanie jej odpowiedniej struktury, jaki będzie poziom legitymizacji praktyki w organizacji;
- finansowym – związane z liczbą licencji oprogramowania oraz, w mniejszym stopniu, z liczbą uczestników szkolenia z myślenia krytycznego.

Ad 3. Wybór oprogramowania jest jednym z trudniejszych elementów przygotowania do wdrożenia, gdyż – z jednej strony – niesie ze sobą konsekwencje finansowe, a z drugiej – przyjazność interfejsu może stanowić o sukcesie wdrożenia praktyki.

Ad 4. Podobnie, na etapie zaznajamiania się z oprogramowaniem możemy:

- w najtańszej wersji zdać się na tutorial oprogramowania oraz internetowe źródła wyjaśniające, na czym polega mapowanie argumentów 2;
- wynająć zewnętrznego trenera, który przeprowadzi jednodniowe, a optymalnie dwudniowe szkolenie dla pracowników wybranych w kroku trzecim .

Cztery powyższe kroki przedstawiamy w załączniku 2, graficznie prezentującym proces podejmowania decyzji co do sposobu wdrożenia praktyki.

W zależności od wybranego sposobu wdrożenia praktyki jej koszty wahać się mogą od zera aż do kilkunastu tysięcy złotych (suma będzie się różnić w zależności od wielkości organizacji). Zalecamy jednak przeprowadzenie szkolenia, gdyż zwiększa to szanse na pomyślne wdrożenie praktyki.

W tabeli 6 możemy zapoznać się z cenami najbardziej popularnego oprogramowania wg stanu na rok 2014.

Tabela 6. Popularne oprogramowanie do tworzenia map argumentów

Program	Cena/licencja	Gdzie szukać	Uwagi
Rationale	99\$	http://rationale.austhink.com/	Jeden z najpopularniejszych i najprostszych programów do mapowania argumentów.
bCisive	199\$	http://bcisive.austhink.com/	Bardziej rozbudowana wersja Rationale. Daje możliwość budowania wielu typów diagramów.
Aruacaria	Freeware	http://araucaria.computing.dundee.ac.uk	Prosty program do budowania map argumentów.
Flying Logic	249\$	http://flyinglogic.com/	Rozbudowany program pozwalający konstruować własne typy argumentów oraz nadawać wagi argumentom.
DebateGraph	Darmowy – web based	http://debategraph.org/home	Internetowe narzędzie pozwalające na zdalną współpracę oraz na ważenie argumentów. Zostało stworzone specjalnie do podejmowania decyzji w obszarze polityk publicznych.

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W organizacji praktyka służy do rozwiązywania problemów decyzyjnych i powinniśmy ją stosować w razie wystąpienia takiej potrzeby.

Typowe wdrożenie tej praktyki opiera się na sześciu krokach:

1. Organizujemy spotkanie warsztatowe, na którym osoba wyznaczona do zebrania głównych tez i argumentów mających wpływ na rozpatrywane decyzje/działanie będzie mogła je przedstawić zespołowi. Spotkanie powinno stwarzać możliwość bieżącego modyfikowania przygotowanej mapy argumentów, w odpowiedzi na głosy padające w dyskusji.

2. Poprzedzamy spotkanie rozesłaniem wstępnej wersji mapy jej uczestnikom w celu umożliwienia zapoznania się z problemem i przygotowania przez nich własnych argumentów (najlepiej z powołaniem się na różnorodne dowody – opracowania naukowe, ekspertyzy itp.).

3. Pamiętamy, że w efekcie mapowania argumentów powinniśmy podjąć i zakomunikować pracownikom decyzję, co da im poczucie uczestniczenia w procesie decyzyjnym.

4. Zapewniamy monitoring jakości wdrożenia przez kierownictwo organizacji.

5. Zapewniamy uczestnictwo przedstawicieli kierownictwa (osób decyzyjnych) w spotkaniach, szczególnie o charakterze strategicznym.

Wypowiedź jednego z uczestników pilotażu, pracownika służby cywilnej: „O kierunku podejmowanych działań często przesądzają decyzje polityczne czy procedury administracyjne. Nie jest wskazane, żeby o wadze argumentu decydował pracownik, powinien zrobić to jego zwierzchnik”.

6. Bierzemy pod uwagę możliwość dokonywania cyklicznej oceny praktyki, aby umożliwić jej zmianę lub zrezygnować z niej w przypadku niskiej skuteczności.

Kroki wymagane do wdrożenia praktyki, które zastosowano w pilotażu w ramach projektu MUS przedstawia tabela 7.

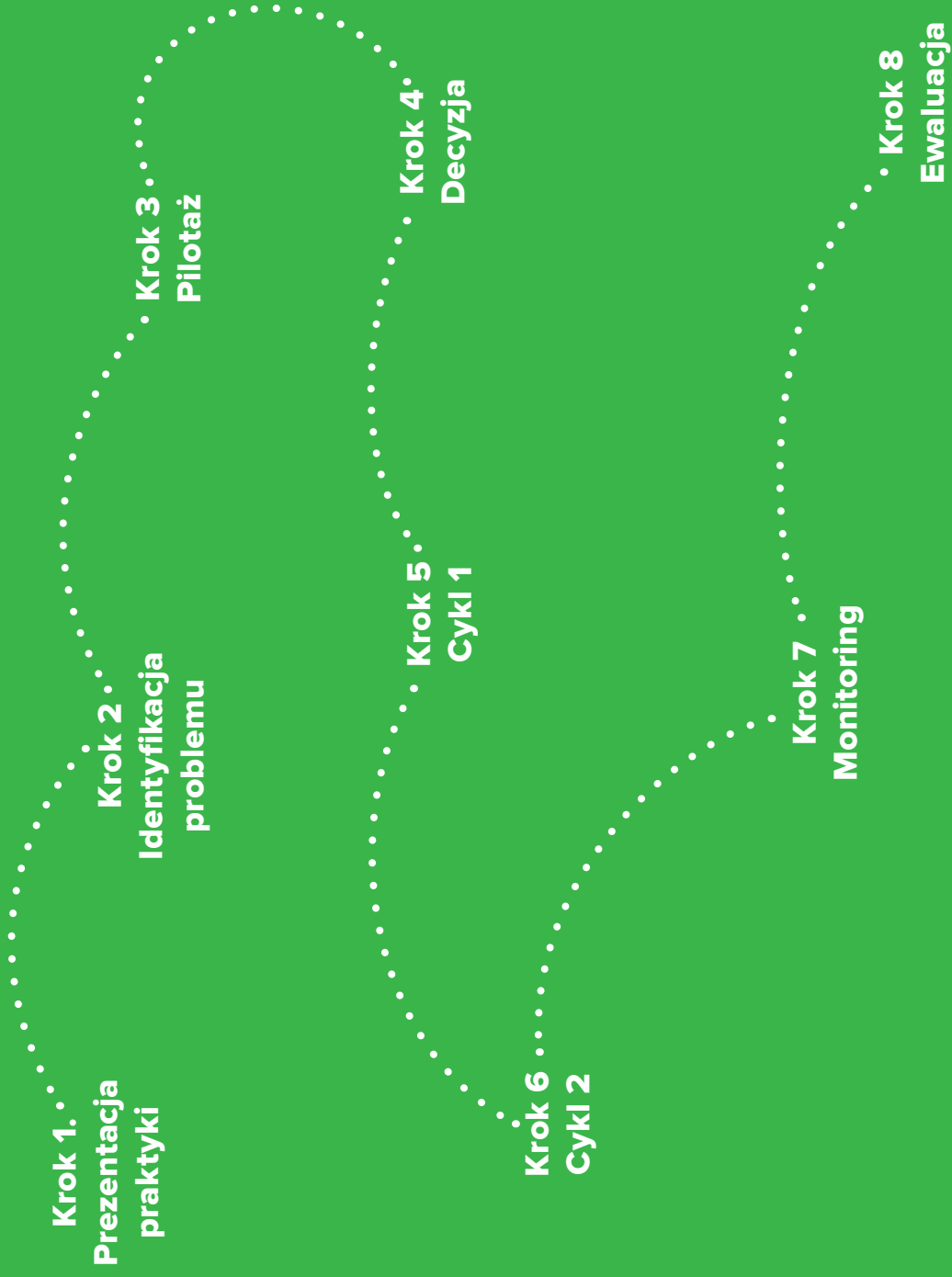


Tabela 7. Scenariusz wdrożenia praktyki mapowania argumentów –
krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Odpowiedzialny
Krok 1. Prezentacja praktyki	Organizacja spotkania z pracownikami departamentu w celu przedstawienia praktyki, jej użyteczności względem zadań i działań departamentu.	Sala szkoleniowa.	n/d.	Kierownictwo.
Krok 2. Identyfikacja problemu	Identyfikacja pierwszego problemu decyzyjnego i osób do zaangażowania w celu jego rozwiązania.	n/d.	Jak najszybciej po zaprezentowaniu praktyki pracownikom.	Kierownictwo.
Krok 3. Pilotaż	Pierwsze spotkanie z udziałem wybranych pracowników departamentu; analiza problemu z wykorzystaniem mapy argumentów.	Oprogramowanie/flipchart, sala szkoleniowa, laptop, rzutnik.	Tydzień po zidentyfikowaniu problemu.	Kierownictwo z pomocą wybranych pracowników/lub moderatora zewnętrznego.
Krok 4. Decyzja	Podjęcie i zakomunikowanie uczestnikom spotkania decyzji na temat zidentyfikowanego problemu na podstawie sesji mapowania argumentów.	n/d.	Maksymalnie tydzień po zakończeniu spotkania.	Kierownictwo.
Krok 5. Cykl 1	Identyfikacja kolejnych problemów decyzyjnych.	n/d.	W miarę potrzeb.	Opiekunowie procesu.
Krok 6. Cykl 2	Przeprowadzenie spotkań dotyczących kolejnych projektów/zadań realizowanych przez departament.	Oprogramowanie/flipchart, sala szkoleniowa, laptop, rzutnik.	Tydzień po zidentyfikowaniu kolejnych problemów.	Opiekunowie procesu.
Krok 7. Monitoring	Bieżący monitoring praktyki (ocena przebiegu spotkań i mapy argumentów).	n/d.	n/d.	Kierownictwo.
Krok 8. Ewaluacja	Potencjalnie: cykliczna ewaluacja praktyki poprzez ankietyzację uczestników spotkań.	Ok. 2–3 dni robocze (przygotowanie i wypełnienie ankiety).	Maksymalnie tydzień po spotkaniu.	Kierownictwo lub osoby wyznaczone.

Przebieg spotkania:

- Jeśli chodzi o sam przebieg spotkań, to co do zasady **głównym prelegentem powinien być opiekun procesu**, który rozpoczyna dyskusję i przedstawia główną tezę oraz podstawowe argumenty.
- W kolejnym kroku dochodzimy do dyskusji. Na sali musi być obecna osoba uzupełniająca na bieżąco mapę.
- **Dyskusja powinna być moderowana**. Rolę moderatora może odgrywać opiekun procesu lub osoba notującą.

Co do wymaganych zasobów osobowych to możemy przyjąć, że średnio są to dwie roboczogodziny w miesiącu na pracownika (jeden pracownik uczestniczy w spotkaniu trwającym 4 godz. raz na dwa miesiące).

Istotne jest, aby stworzona mapa służyła nam do podsumowania dyskusji i podjęcia ostatecznej decyzji wygenerowanej na jej podstawie. Dlatego niezwykle **ważne jest to, by w spotkaniu uczestniczyły osoby gwarantujące pewność wdrożenia podjętej decyzji**. Na przykład w dyskusji na temat sposobu priorytetyzacji podejmowania decyzji administracyjnych zorganizowanej w ramach projektu MUS (załącznik 3) podjęto decyzję, że pomimo występowania pewnych argumentów „przeciw” decyzje co do zasady powinny być podejmowane zgodnie z datą wpływu. Wynik dyskusji był mało kontrowersyjny, jednak **brak udziału kierownictwa w spotkaniu zdecydowanie zmniejszył** wśród uczestników **poczucie użyteczności praktyki**.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Czynniki decydujące o powodzeniu praktyki to przede wszystkim:

- 1.** Intensywne zaangażowanie kierownictwa zarówno na etapie inicjacji procesu, jak i w trakcie podejmowania decyzji.
- 2.** Wybór odpowiedniego oprogramowania.
- 3.** Możliwie szerokie włączenie członków organizacji w implementację i podtrzymywanie praktyki.
- 4.** Pracownicy zaznajomieni ze sztuką spójnej argumentacji i metodami przygotowywania map argumentów (najlepiej w rezultacie odpowiedniego szkolenia/warsztatu). Szczególnie ważne jest to w przypadku opiekuna procesu.
- 5.** Wdrażanie praktyki w organizacjach decyzyjnych, a w mniejszym stopniu – w organizacjach implementujących.
- 6.** Wykorzystanie praktyki przede wszystkim do podejmowania decyzji strategicznych dotyczących meritum projektowanych polityk publicznych.
- 7.** W przypadkach, kiedy wykorzystujemy mapowanie argumentów do planowania działań, a nie tylko podjęcia decyzji o użyteczności pewnego typu rozwiązania, powinniśmy oprzeć nasze rozstrzygnięcia na spójnej teorii zarządzania interwencjami publicznymi.
- 8.** W przypadku wykorzystania mapowania argumentów do oceny działań wdrożeniowych, powinniśmy oprzeć się na spójnej teorii zarządzania.

Jak wskazał jeden z respondentów, praktyka może mieć niską użyteczność, gdy praca departamentu opiera się na prowadzeniu postępowań administracyjnych bazujących na interpretacjach przepisów prawa (czyli wskazywaniu podstaw prawnych).

Bibliografia

Brink-Budgen R. van den (2010). *Critical Thinking for Students: Learn the Skills of Analysing, Evaluating and Producing Arguments*. Glasgow: How to Books.

Goldratt E.M. (2012). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington: North River Press.

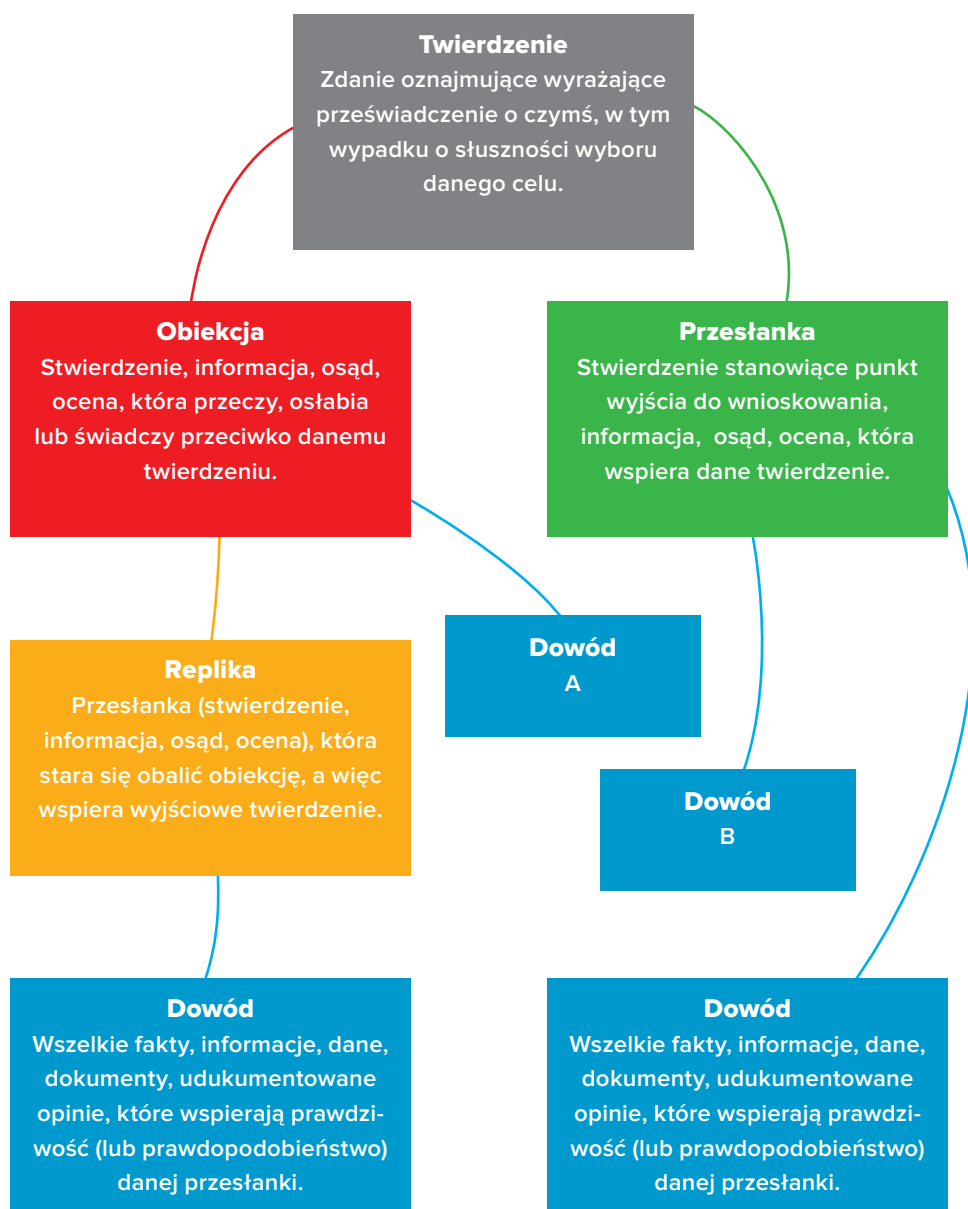
Olejniczak K. (red.) (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak K. (2013). „Doświadczenia administracji w Holandii”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Opis praktyki „mapowanie argumentów” przygotowanej na potrzeby projektu MUS: http://mus.edu.pl/plikikursow/NL_07_Mapy_argumentow_2012_05_25_KOL_corr.pdf.

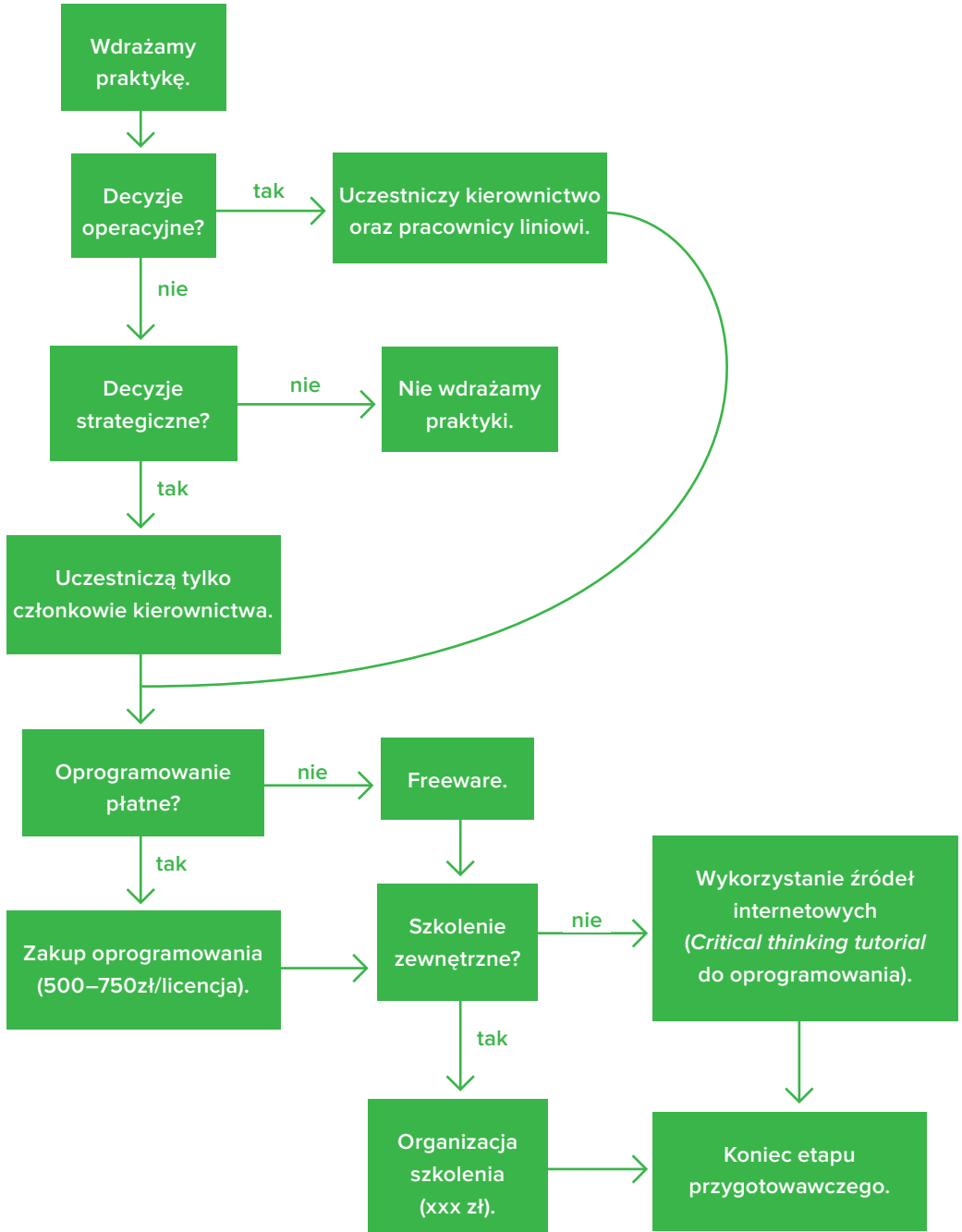
Załącznik 1

Rycina 4. Definicje pojęć używanych w mapach argumentów



Załącznik 2

Rycina 5. Algorytm podejmowania decyzji podczas rozpoczynania wdrażania



Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3

Rycina 6. Przykładowa mapa zbudowana podczas ćwiczenia mapowania argumentów



Źródło: opracowane podczas dyskusji w ramach pilotażu praktyki w ramach projektu MUS.

Podsumowanie działań

Michał Możdżeń

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Praktyka jest rozwiązaniem z zakresu organizacyjnego uczenia się szeroko stosowanym zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Opiera się na mechanizmie wewnętrznych spotkań poświęconych dyskusji i analizie zrealizowanych działań/projektów oraz formułowaniu wynikających z nich wniosków i zaleceń odnośnie do działań, które będą podejmowane w przyszłości (Parry, Darling 2001; USAID 2006).

Spotkania organizujemy każdorazowo po zakończeniu znaczących działań (po realizacji ważnych projektów). Przebieg każdego z tych spotkań powinniśmy oprzeć na **standardowym planie**, w ramach którego muszą być omówione następujące zagadnienia:

- przedstawiamy cel spotkania i reguły określające jego przebieg;
- opisujemy oczekiwania leżące u podstaw decyzji o podjęciu analizowanego działania/projektu;
- omawiamy przebieg realizacji działania/projektu;
- wskazujemy to, co się powiodło, jak i to, czego nie udało się osiągnąć;
- identyfikujemy kluczowe czynniki wpływające pozytywnie/negatywnie na przebieg działania/projektu oraz warunkujące osiągnięcie jego celów;
- określamy zasady i mechanizmy realizacji w przyszłości działań/projektów o podobnym charakterze jak te analizowane na spotkaniu (Płoszaj 2013; Olejniczak 2013).

Spotkanie poprzedza przygotowanie przez osoby, które dzielić będą się doświadczeniami wynikającymi ze zrealizowanych przez nie działań/projektów, **notatki przedstawiającej przebieg tych procesów oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów**. Ułatwi ona pozostałym uczestnikom lepsze przygotowanie się do spotkania. W jego trakcie notatka jest na bieżąco modyfikowana.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Podstawową korzyścią z wdrożenia praktyki jest fakt, iż nasza **organizacja uzyskuje możliwość systematycznej oceny podejmowanych działań oraz wyciągnięcia wniosków na przyszłość** na rzecz poprawy jakości działań w ramach kolejnych projektów.

Praktyka jest szczególnie użyteczna w przypadku organizacji (departamentów) realizujących działania o charakterze projektowym, wymagających szczegółowego podziału odpowiedzialności i rozpisania zadań w czasie wraz z przydzieleniem odpowiednich zasobów organizacyjnych.

Jest pomocna także w sytuacji, gdy funkcje projektowe przypisane są w sposób niezależny od tradycyjnych struktur hierarchii organizacyjnej oraz kiedy realizujemy zadania wymagające współpracy większej liczby jednostek organizacyjnych (co w przypadku działań projektowych zdarza się często).

Niewątpliwą zaletą praktyki jest jej prostota, a warunkiem powodzenia wdrożenia – systematyczne wykorzystanie i zakorzenienie w strukturze reguł działania organizacji (zapisy zapewniające instytucjonalizację praktyki – np. w ramach regulaminu organizacyjnego).

Pośród problemów, które pomaga rozwiązywać ta praktyka, na pierwszy plan wysuwają się:

- kwestia braku zinstytucjonalizowanej możliwości identyfikacji dobrych i złych stron zastosowanych rozwiązań;
- powiązany problem niechęci do systematycznej oceny wdrożenia wobec częstego „zmęczenia” projektem członków organizacji;
- brak forum dla uwspólniania przemyśleń oraz możliwości ich systematycznej konfrontacji ze zdaniem innych pracowników;
- brak neutralnego pola uczciwej i otwartej dyskusji zarówno nad samym rozwiązaniem, jak i sposobem jego implementacji.

Pośród korzyści płynących z wykorzystania praktyki jest także **możliwość wymiany doświadczeń i wspólnej oceny jakości współpracy** członków organizacji podczas implementacji.

W przypadku **zadań wymagających współpracy** międzyorganizacyjnej korzyść z zastosowania praktyki zostaje wzmocniona dzięki zaangażowaniu zewnętrznego, niezależnego i profesjonalnego moderatora, który jest w stanie poprowadzić dyskusję, unikając wzajemnych oskarżeń oraz uprzedzeń personalnych.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Zaplanowanie wdrożenia praktyki poprzedzamy **oceną jej adekwatności** do rodzaju działań podejmowanych przez naszą organizację.

Doświadczenia projektu MUS sugerują, że wdrażanie praktyki w organizacjach zdominowanych przez działania cykliczne lub oparte na sztywnych regulacjach proceduralnych może być utrudnione, a korzyści są mniej widoczne. Jak zwrócił uwagę jeden z uczestników spotkania zorganizowanego w ramach projektu MUS: „Spotkania tego typu mają największy sens w departamentach wykonujących pracę projektową. Wydaje się, że w tradycyjnych organizacjach, których działania oparte są na KPA, wdrożenie praktyki ma mniejszą użyteczność”.

Przygotowanie praktyki jest dosyć proste, ale wymaga podjęcia kilku kroków, które pozwolą nadać jej przejrzystą strukturę.

1. Podejmujemy decyzję, czy do wdrożenia praktyki przydatne będzie **specjalistyczne oprogramowanie**.

Najlepiej jest, **gdy każdy pracownik dysponuje kompatybilnym oprogramowaniem**. Możemy także rozpatrzyć zakup kilku licencji dla osób najczęściej angażowanych do projektów oraz dla kierownictwa organizacji.

Tabela 8. Popularne oprogramowania do mapowania myśli

Program	Cena/licencja	Gdzie szukać	Uwagi
Mindjet Mind-Manager	299\$ /licencję	http://www.mindjet.com/mindmanager/	Jeden z najlepiej znanych i chętnie wybieranych programów do przygotowywania map myśli.
XMind Pro	99\$/licencję	http://www.xmind.net/	Jedno z najpopularniejszych narzędzi do mapowania myśli. Bardzo elastyczne.
Coggle	Darmowy web-based	http://coggle.it/	Wysoko oceniane internetowe narzędzie do tworzenia map myśli, wyposażone w efektywny mechanizm kolaboracji i dużą liczbę funkcji.
Freemind	Darmowy na licencji GNU GPL	http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page	Program przygotowany w oparciu o język Java. Dzięki temu jest obsługiwany bez problemu przez wiele platform i systemów operacyjnych.

W sytuacji, gdy podejmujemy decyzję o wykorzystaniu oprogramowania do mapowania myśli, **konieczne może okazać się odpowiednie szkolenie.**

Koszt jednodniowego szkolenia dla dziesięciu osób waha się w granicach 5 tys. zł. Stosunkowa popularność szkoleń w tym zakresie oraz ich względnie niska cena pozwala posłużyć się uproszczoną procedurą zamówień publicznych, czyli zapytaniem ofertowym.

2. Przygotowujemy wzorcowy plan spotkania, który może stanowić podstawę wzorcowej notatki ze spotkania.

Wzorcowy plan powinien uwzględniać podstawowe kwestie stanowiące przedmiot dyskusji, ważne z punktu widzenia procesu uczenia się na błędach.

Przykładową strukturę dyskusji zgodną z powyższą listą zastosowaną podczas wdrożeń MUS **można prześledzić w załączniku 1.**

Znajdująca się w załączniku 1 struktura dyskusji przygotowana została z pomocą oprogramowania do mapowania myśli. Z powodzeniem można ją sporządzić przy użyciu tradycyjnego pakietu oprogramowania biurowego. Przykładową strukturę spotkania zrealizowanego bez wykorzystania map myśli zamieszczono w załączniku 2.

3. Przypisujemy odpowiedzialność za prowadzenie spotkań podsumowania działań **osobie, która ma doświadczenie w prowadzeniu spotkań służbowych.**

Jeżeli mamy świadomość, że wiele działań podejmowanych przez organizację obiera charakter współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi, lub gdy brakuje pracowników z doświadczeniem w moderacji spotkań, zastanówmy się nad zaangażowaniem profesjonalnego moderatora zewnętrznego albo zorganizowaniem dla jednego z pracowników odpowiedniego przeszkolenia.

Zaangażowanie eksperta z zewnątrz może być szczególnie użyteczne podczas pierwszego spotkania. Pozwoli to pracownikom skupić się na ocenie projektu oraz zobaczyć, jak wygląda profesjonalna moderacja tego typu spotkań.

4. Organizujemy pilotażowe spotkanie. Zasady prowadzenia spotkań znajdują się w kolejnej części tego rozdziału.

W załączniku 2 są poszczególne kroki konieczne do skutecznego przygotowania praktyki w formie algorytmu.

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Wdrożenie praktyki rozpoczynamy od przetestowania jej w ramach organizacji za pomocą **pilotażu**.

W przypadku projektu MUS w ramach wdrożenia praktyki odbyły się dwa spotkania pilotażowe w dwóch różnych departamentach. W jednym z nich pilotaż przeprowadzono przy wsparciu ekspertów MUS, a w drugim, ze względu na fakt wyboru projektu, w który zaangażowani byli członkowie różnych organizacji, skorzystano dodatkowo z pomocy zewnętrznego profesjonalnego moderatora.

Zasadniczo **wdrożenie** przygotowanej praktyki **wymaga przejścia dziesięciu kroków**. Są one opisane w Tabeli 9, wraz z przypisaniem odpowiedzialności i zasobów organizacyjnych.

Zasady spotkania: _____

- 1. Spotkanie jest moderowane** przez urzędnika dysponującego umiejętnościami w zakresie prowadzenia spotkań służbowych.
- 2.** Doświadczenia wynikające z realizacji określonego działania/projektu **przedstawiają osoby, które odpowiadały za jego realizację.**
- 3.** Po ich wystąpieniu odbywa się moderowana dyskusja, której celem jest wypracowanie na tyle szczegółowych wniosków i zaleceń, aby możliwe było ich wykorzystanie w podobnych działaniach podejmowanych w przyszłości.
- 4.** Z przebiegu spotkania, a przede wszystkim z części dotyczącej formułowania wniosków, sporządzamy szczegółową notatkę.
- 5.** Notatkę rozsyłamy do wszystkich uczestników spotkania, a następnie archiwizujemy w dokumentacji departamentu.
- 6.** Zawarte w notatce zalecenia wykorzystujemy każdorazowo w przypadku planowania i realizacji działań/projektów o podobnych charakterze.
- 7. Dokumenty przedstawiające wnioski** ze zrealizowanych działań/projektów oraz zalecenia sformułowane na ich podstawie **powinny być dostępne dla wszystkich pracowników** (powinniśmy zlokalizować je w bazie danych/informacji departamentu).

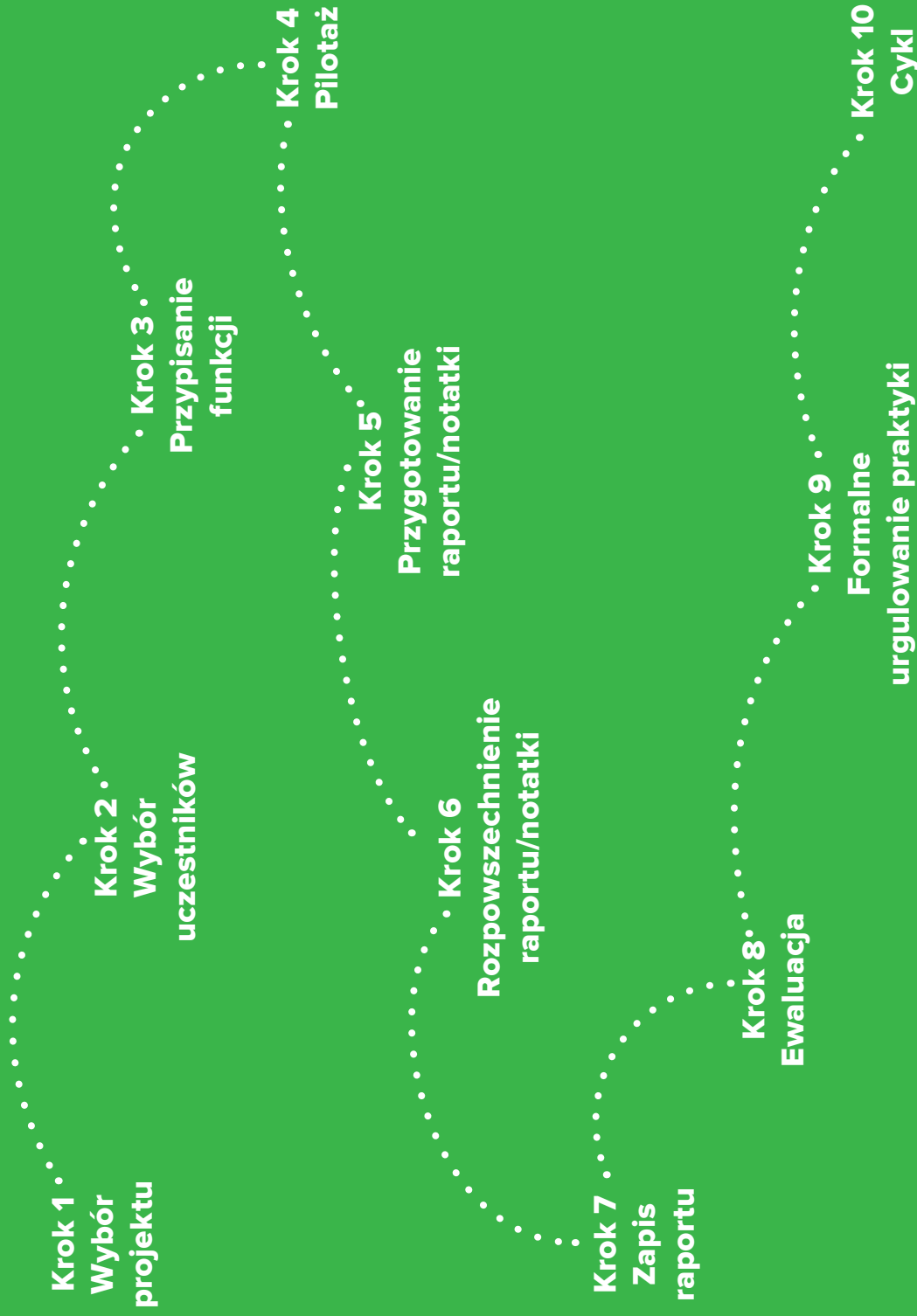


Tabela 9. Scenariusz wdrożenia praktyki podsumowania działań – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Odpowiedzialny
Krok 1. Wybór projektu	Wybór projektu do oceny. Najlepiej jeśli jest to projekt, który zakończył się niedawno (maksymalnie dwa miesiące przed podsumowaniem).	n/d	Bezwzględnie po zakończeniu projektu/zamknięciu procesu.	Kierownik wspólnie z pracownikiem odpowiedzialnym za proces/projekt (dalej opiekun procesu/projektu). Kierownictwo.
Krok 2. Wybór uczestników	Identyfikacja i zaproszenie uczestników spotkania.	Kilka godzin pracy.	2–3 dni po wybraniu projektu.	Pracownik odpowiedzialny za proces/projekt
Krok 3. Przypisanie funkcji	Podział funkcji podczas spotkania.	W przypadku moderacji zewnętrznej konieczne zabezpieczenie kwoty do 1500 zł na osobę prowadzącą spotkanie.	2–3 dni po wybrze uczestników.	Opiekun procesu/projektu. Wymagana jest decyzja na temat zewnętrznej moderacji. W przypadku moderacji wewnętrznej konieczna jest identyfikacja osoby opisującej projekt (najczęściej opiekuna procesu), moderatora (może to być osoba opisująca projekt) oraz osoby przygotowującej notatkę podczas spotkania i raport po jego zakończeniuInteresariusze projektu/procesu.
Krok 4. Pilotaż	Pierwsze spotkanie.	Konieczne zabezpieczenie sali, laptopa, projektora oraz kilku godzin (do 4) czasu urzędników.	Jak najszybciej po przypisaniu funkcji, z uwzględnieniem możliwości czasowych uczestników.	Wyznaczona osoba.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Odpowiedzialny
Krok 5. Przygotowanie raportu/ notatki	Przygotowanie raportu ze spotkania.	Średnio jeden dzień roboczy osoby przygotowującej notatkę podczas spotkania. Można uwzględnić możliwość nagrywania przebiegu spotkania oprócz notatki.	Maksymalnie dwa tygodnie po spotkaniu.	Należy przygotować raport w możliwie krótkim czasie 1–2 tygodnie, aby uczestnicy spotkania mogli się z nim zapoznać, mając w pamięci przebieg spotkania.
Krok 6. Rozpowszechnienie raportu/ notatki	Rzeszanie raportu do wszystkich uczestników spotkania.	n/d	W ciągu tygodnia od otrzymania (i ewentualnej korekty) raportu.	Opiekun procesu/projektu po przygotowaniu i przesłaniu mu raportu przez osobę do tego wyznaczoną.
Krok 7. Zapis raportu	Zachowanie raportu w pamięci organizacyjnej.	Zapisanie na wspólnym dysku, w intranecie, we wspólnym katalogu wirtualnym lub segregatorze.	W ciągu tygodnia od otrzymania (i ewentualnej korekty) raportu.	Opiekun procesu /projektu.
Krok 8. Ewaluacja	Modyfikacja planu spotkania i wzoru raportu (monitoring implementacji).	2–3 godz. pracy.	Decyzja o konieczności modyfikacji praktyki – tydzień po otrzymaniu notatki przez kierownika. Modyfikacja przed kolejnym spotkaniem lub formalnym uregulowaniem praktyki.	Kierownik po konsultacji z opiekunem procesu/projektu.
Krok 9. Formalne uregulowanie praktyki	Decyzja o instytucjonalizacji praktyki.	Potencjalnie: uwzględnienie konieczności organizacji podsumowania działań oraz przygotowywania raportu w regulaminie organizacyjnym.	n/d	Kierownictwo organizacji.
Krok 10. Cykl	Cykliczne powtarzanie kroków od 1 do 8 po każdym zakończonym procesie/projekcie.	n/d	n/d	n/d

W załączniku 3 jest przewodnik po spotkaniu podsumowującym projekt przygotowany na potrzeby pilotażu w ramach projektu MUS.

W załączniku 4 jest przykładowa struktura raportu z podsumowania działań. W tym wypadku konieczne jest zachowanie elastyczności.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Doświadczenia projektu MUS wskazują, że najważniejsze czynniki decydujące o powodzeniu implementacji podsumowania działań to:

1. Skrupulatne przygotowanie wzorca notatki dostosowanego do specyfiki projektów realizowanych w organizacji.

2. Wsparcie i zaangażowanie kierownictwa organizacji. Przede wszystkim istnienie przekonania o przydatności praktyki i przekazanie tego entuzjazmu pracownikom.

3. Dobrze przygotowany moderator, po pierwsze, zaznajomiony z głównymi założeniami opisywanego projektu, a po drugie (i najważniejsze), umiejący w sprawny sposób kształtować dyskusję. Jest to szczególnie istotne, gdy projekt ma charakter międzyorganizacyjny;

4. Jednoznaczna identyfikacja opiekuna procesu, czyli osoby, która jest bezpośrednio odpowiedzialna za przeprowadzenie praktyki i dostarczenie raportu/notatki. Najbardziej naturalnym wyborem będzie koordynator opisywanego projektu. Opiekun procesu może być także moderatorem.

5. Osoba sporządzająca notatkę i raport przygotowana w tym zakresie. Jeżeli do tworzenia notatki wykorzystujemy specjalistyczne oprogramowanie, konieczne może być przeszkolenie z wykorzystania narzędzi informatycznych.

6. W miarę możliwości zapewnienie uczestnictwa w dyskusji, w ramach podsumowania działań, jak największej liczby osób zaangażowanych w realizację projektu. Szczególnie ważne jest to, aby w spotkaniu brali udział przedstawiciele organizacji współpracujących podczas implementacji projektu.

7. Instytucjonalizacja praktyki – wymagamy, aby spotkania organizowane były po każdym wdrożonym projekcie i aby po każdym spotkaniu przygotowywano notatkę.

8. Zapewnienie mechanizmu wykorzystania wniosków z podsumowania działań – przekazujemy wszystkim członkom organizacji, a głównie uczestnikom spotkań, notatkę z podsumowaniem spotkania oraz zachowujemy ją w jakiejś formie w „pamięci organizacyjnej”. Ponadto **w fazie planowania projektu konieczne jest, abyśmy wykorzystywali notatki zgromadzone wcześniej** w zasobach departamentu.

Bibliografia

Carrison D. (2009). *From the Bureau to the Boardroom: 30 Management Lessons from the FBI*. New York: AMACOM.

Opis praktyki „Podsumowanie działań” przygotowanej na potrzeby projektu MUS: http://mus.edu.pl/plikikursow/CA_05_Podsumowanie_dzialan_2012_05_26_AP_corr.pdf.

Olejniczak K. (2013). „Doświadczenia administracji w Stanach Zjednoczonych”, w: S. Mazur, A. Płoszaj, (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

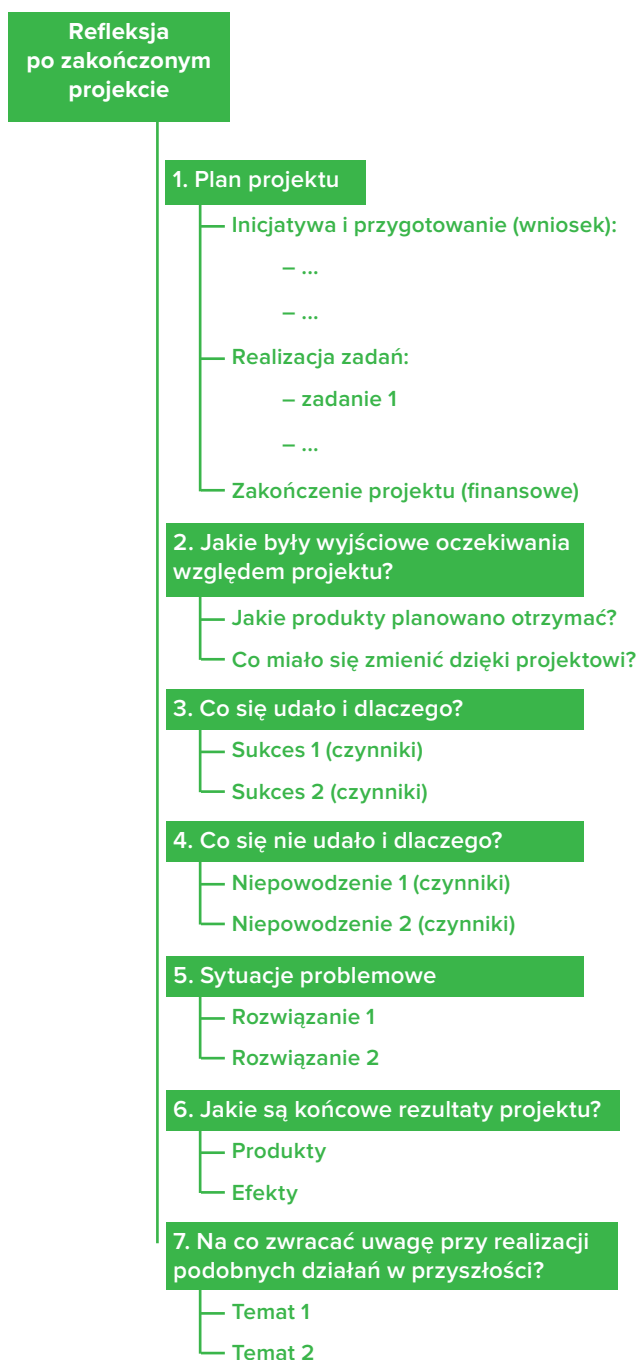
Parry C.S., Darling M.J. (2001). „Emergent learning in action: The after-action review”, *The Systems Thinker*, 12(8).

Płoszaj A. (2013). „Doświadczenia administracji w Kanadzie”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

USAID (2006). *After-Action Review. Technical Guidance*. Washington D.C.: USAID.

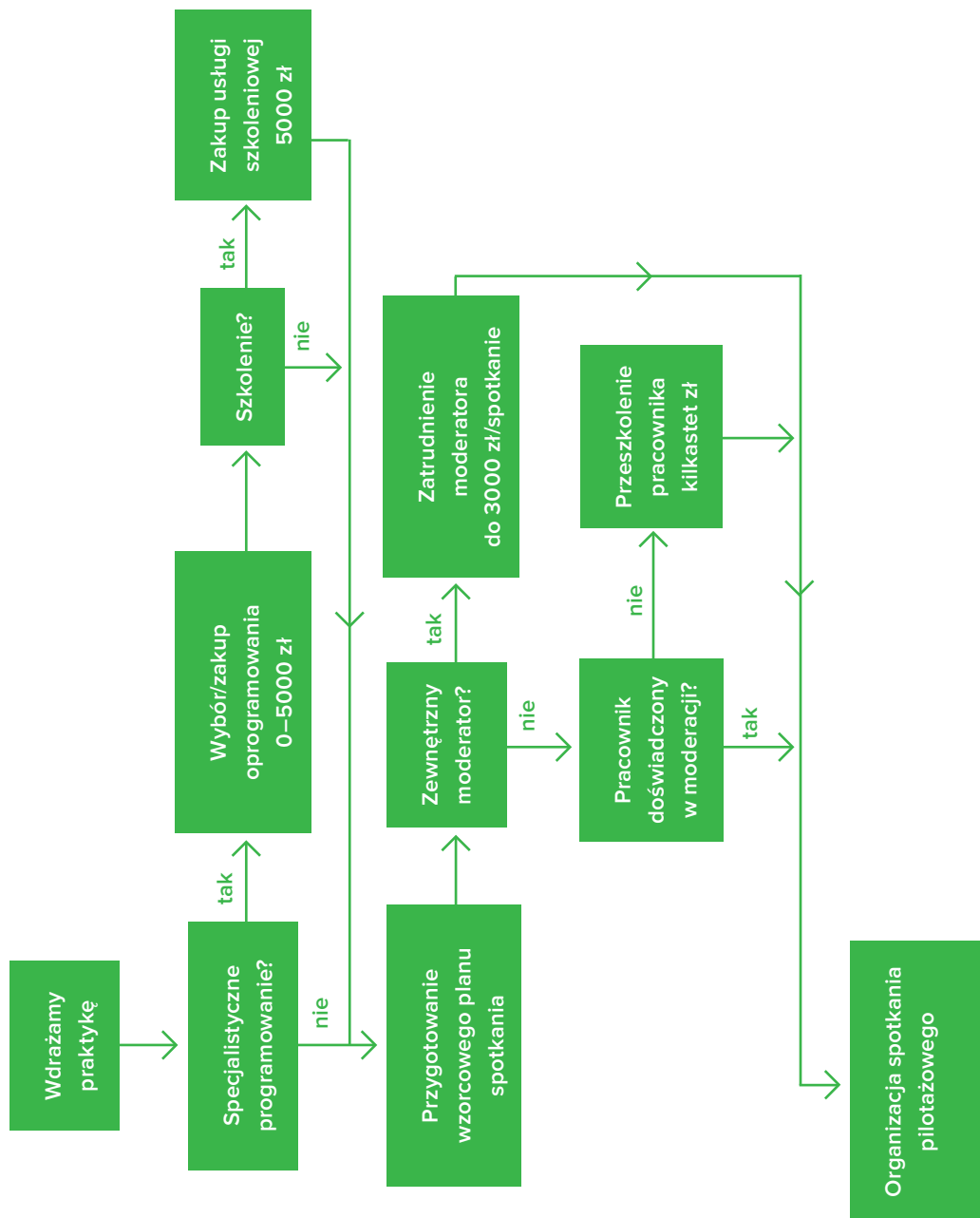
Załącznik 1

Rycina 7. Przykładowy plan spotkania podsumowującego działania



Załącznik 2

Rycina 8. Algorytm przygotowania do wdrożenia praktyki podsumowywania działań



Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3

Przewodnik po spotkaniu podsumowującym projekt

Przedstawienie celu spotkania:

Ocena funkcjonowania projektu.

Propozycje zmian na przyszłość.

Zasady

Przerwa w połowie spotkania.

Nie ma złych odpowiedzi, wszystkie informacje są ważne.

Nie przerywamy wypowiedzi innych, nie mówimy jednocześnie.

Wprowadzenie

(Cele do osiągnięcia: poznanie uczestników spotkania; poznanie zadań, jakie realizowali w trakcie projektu; pokazanie innym, kto co robił i za co był odpowiedzialny).

- Informacja o tym, co osoby robiły w ramach projektu/za co były odpowiedzialne.
- Jak uczestnicy trafili do projektu?
- Wcześniejsze doświadczenia projektowe. Czy uczestnicy brali udział w innych projektach? Na jakich stanowiskach?

Podsumowanie projektu

Cel do osiągnięcia: pokazanie, jak dużo udało się osiągnąć – opiekun procesu.

Pozytywy

Najważniejsze osiągnięcia projektu: chodzi zarówno o cele projektu, jak i tzw. wartość dodaną projektu: co udało się zrobić, jakie cele zostały osiągnięte?

Co budzi największe zadowolenie? Dlaczego?

- Zapisać na tablicy najważniejsze osiągnięcia.
- Uszeregować według ważności, uzasadniając, dlaczego jest to ważne.
- Zaznaczyć numerami.

Co przyczyniło się do tego, że to wszystko udało się osiągnąć? Jakie były najważniejsze czynniki: czy był to efekt pracy całego zespołu, czy pojedynczych osób, czy przyczyniła się do tego (i w jakim stopniu) współpraca z innymi departamentami?

Negatywy

Największe porażki projektu. Po zakończeniu ich omawiania zadajemy pytanie, czy faktycznie są to porażki.

85

Co budzi największe niezadowolenie? Dlaczego?

- Zapisać na tablicy najważniejsze porażki.
- Uszeregować według ważności.
- Zaznaczyć numerami.

Co przyczyniło się do tego, że tych spraw nie udało się osiągnąć? Jakie były najważniejsze czynniki?

Wnioski na przyszłość, propozycje zmian

Cel: ocena poszczególnych elementów projektu, rekomendacje na przyszłość, jak pisać podobne projekty, jak prowadzić.

Czynniki decydujące o funkcjonowaniu projektu:

Kiedy można powiedzieć, że projekt funkcjonuje sprawnie, co o tym decyduje, od czego to zależy?

Jak oceniane są poszczególne elementy funkcjonowania projektu, co było dobre, a co należy poprawić:

- zarządzanie,
- komunikacja w projekcie,
- współpraca w ramach projektu,
- współpraca wewnątrz organizacji,
- współpraca z innymi departamentami w ramach projektu,
- współpraca z innymi departamentami ogólnie.

Pomysły na przyszłość – podsumowanie:

- Zmiany konieczne.
- Zmiany sugerowane, bez których projekt nadal może funkcjonować.

Zakończenie

- Jak uczestnicy oceniają to spotkanie?
- Czy udało się osiągnąć to co założono?
- Czy w przyszłości powinny być organizowane tego typu spotkania?

Źródło: opracowane na podst. scenariusza przygotowanego przez moderatorkę Dorotę Pawluś.

Załącznik 4

Struktura przykładowego raportu z podsumowania działań.

- 1.** Główne wnioski z podsumowania działań.
- 2.** Wprowadzenie – znaczenie projektu dla przyszłych doświadczeń.
- 3.** Czynniki systemowe wpływające na realizację projektów (np. kształt systemu zarządzania, stopień orientacji proceduralnej, poziom elastyczności działań, jakość pracy zespołowej, zależność powodzenia projektu od zewnętrznych organizacji):
 - a)** możliwe do modyfikacji przez członków organizacji;
 - b)** niezależne od działań organizacji.
- 4.** Czynniki projektowe wpływające na realizację działań (np. istnienie i funkcjonowanie zdefiniowanego ośrodka decyzyjnego, jasny podział kompetencji w ramach zespołu projektowego, wsparcie dla osób decyzyjnych, kształt fazy planowania projektu):
 - a)** możliwe do modyfikacji przez członków organizacji;
 - b)** niezależne od działań organizacji.
- 5.** Podsumowanie – z czym musimy żyć, a co możemy zmienić?

87

Źródło: opracowane na podst. scenariusza przygotowanego przez moderatorkę Dorotę Pawluś.

Coaching

Tomasz Krajewski, Marta Małecka, Kamil Dębski

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Coaching jest narzędziem rozwoju (najczęściej indywidualnego). To proces, podczas którego coach wspiera klienta na drodze do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Podczas coachingu klient jasno definiuje cel i sposoby jego realizowania, odkrywa motywację do jego osiągnięcia, ma szansę uwolnić swój naturalny potencjał, m.in. poprzez prace nad obawami i przekonaniami, które stanowią ograniczenia.

Coach podczas coachingu konfrontuje dotychczas stosowane strategie postępowania z efektami, jakie osiąga i jakie chce osiągać klient. Budując z nim nowe strategie działania, sprawdza się ich wpływ na klienta i otoczenie. Klient wyposażany jest w odpowiednie narzędzia wspierające osiąganie celu i realizowanie nowej strategii.

Proces coachingu w założeniach oparty jest na osobistym i bezpośrednim kontakcie klienta i coacha. Jak w wielu innych dziedzinach życia, tak i tu coraz częściej wykorzystywane są nowe technologie, w tym połączenia wideokonferencyjne. Jednak biorąc pod uwagę aspekt osobistego zaangażowania obu stron w proces, ten trend charakteryzują pewne ograniczenia.

Aby praca z klientem przebiegała sprawnie i umożliwiała wdrażanie zmian w jego zachowaniu, postawie, nastawieniu emocjonalnym i intelektualnym, proces coachingu standardowo składa się z siedmiu sesji (wg metodologii ICC). Każda z nich trwa ok. 1,5 godz. Sesje odbywają się co trzy, cztery tygodnie.

Czas między nimi ma duże znaczenie dla efektywności procesu. Zainicjowana w trakcie sesji zmiana powoduje, że klient ma okazję przyjąć inną perspektywę, obserwować, doświadczać, modyfikować swoje działania, a w efekcie – podejmować decyzje w sposób świadomy, dzięki czemu staje się coraz bardziej skuteczny.

Warto też zwrócić uwagę na skuteczność coachingu jako narzędzia wspierającego proces rozwoju i zmian. Opierając się na danych z badania przeprowadzonego przez International Coach Federation and Linkage, Inc. (ICF and Linkage, Inc. 1998) możemy wnioskować, że udział w procesie coachingu daje korzyści zarówno w sferze życia zawodowego, jak i osobistego. W analizach przeprowadzonych w 1998 r. 81,9% badanych (próba badawcza to 4 tys. firm i ich pracowników) wskazało, że istotny był dla nich fakt, iż ich coach miał certyfikację i przynależał do międzynarodowej organizacji.

Jako efekt pracy z coachem biorący udział w badaniu wymieniali:

- zwiększenie świadomości własnych możliwości (68%);
- bardziej zrównoważony styl życia (61%);
- mądrzejszy wybór celów (62%);
- niższy poziom stresu (57%);
- większą pewność siebie (52%).

89

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Istnieje wiele form rozwoju osobistego i zawodowego m.in. szkolenia, mentoring, *training on the job* czy przedmiotowy coaching. Podejmując zagadnienie rozwoju zawodowego kadry menedżerskiej, powinniśmy określić, czy elementy wymagające rozwoju znajdują się w obszarach wiedzy, umiejętności, czy też otwartości i gotowości do wykorzystywania tych dwóch pierwszych elementów w praktyce.

Coaching jest skutecznym narzędziem w zakresie:

- rozwijania samoświadomości menedżerów;
- rozwijania umiejętności kierowania zespołem;
- poprawy relacji menedżera z pracownikami i współpracownikami;
- znajdowania rozwiązań problemu, sytuacji;
- świadomego przejścia i przeprowadzenia zespołu w sytuacji zmiany;
- poprawy kompetencji komunikacyjnej.

Najważniejszą jego cechą jest skuteczność – *coaching* pomaga być skutecznym, a dzięki pracy indywidualnej, która skupia się na wielu płaszczyznach psychicznego funkcjonowania człowieka, takich jak: umiejętności, przekonania, wartości, tożsamość, misja, jest skutecznym narzędziem rozwoju.

Coaching zwiększa efektywność, ponieważ w jego trakcie klient:

- Jasno i precyzyjnie wyznacza cele – krótko- i długoterminowe. Dzięki temu dokładnie wie, co chce osiągnąć, ma też możliwość zweryfikowania, czy cele krótkoterminowe nie stoją w sprzeczności z celami długoterminowymi.
- Odkrywa wewnętrzną motywację do działania (wynikającą z wartości). Dzięki temu klient będzie miał niezbędną energię i chęć do realizacji celów.
- Buduje strategię osiągnięcia celu. W ten sposób już na etapie planowania klient sprawdza, jak urzeczywistnić cele i jakie działania wspierają ich osiągnięcie.
- Odkrywa, czego potrzebuje do realizacji zamierzeń.
- Pracuje nad przeszkodami w osiągnięciu celu – najczęściej są to obawy i przekonania ograniczające. W ten sposób może się odznaczać znacznie większą skutecznością w realizacji postawionych celów/wyzwań.
- Odkrywa niewykorzystane, a posiadane zasoby. Często klienci nie zdają sobie sprawy, jak wiele mają zasobów i jak efektywnie z nich korzystać.

Podczas prowadzenia coachingu w ramach projektu MUS narzędzie to sprawdziło się m.in. w rozwoju następujących kompetencji z obszaru zarządzania zespołem:

- komunikacja z zespołem i w zespole;
- motywowanie pracowników;
- odkrywanie i rozwój potencjału pracowników;
- radzenie sobie w trudnych sytuacjach;
- delegowanie, kontrolowanie, egzekwowanie, nagradzanie;
- stosowanie zachowań asertywnych;
- udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej;
- dbanie o wzajemne zrozumienie w rozmowie.

O skuteczności coachingu niech świadczy fragment wypowiedzi klienta po zakończeniu procesu: „Praca z coachem wydatnie pomogła mi w rozwoju kompetencji kierowniczych. Efekty naszych spotkań bezpośrednio przełożyły się na lepsze kierowanie zespołem, większą pewność siebie w trudnych sytuacjach, większy komfort pracy”.

OD CZEGO ZACZAĆ?

91

Plan wdrożenia praktyki wykorzystywania procesu coachingu w rozwoju organizacji może wyglądać następująco:

- Zdefiniowanie celów, jakie chce osiągnąć organizacja poprzez proces coachingu. Na tym etapie istotne jest zaangażowanie osób zarządzających daną jednostką ze wsparciem działu kadr, dzięki czemu będzie istniała spójność pomiędzy zadaniem, jakie ma zrealizować coaching, a strategią działania organizacji.
- Określenie kluczowych osób w organizacji, które wezmą udział w procesie. Na tym etapie powinniśmy zaangażować dział kadr oraz osoby odpowiadające za działanie organizacji.
- Aby proces coachingu był skuteczny, bardzo ważne jest osobiste zaangażowanie osoby będącej klientem w procesie coachingu, dlatego uczestnictwo w zajęciach powinno być dobrowolne.
- Określenie kryteriów wyboru wykonawcy. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji sektora publicznego, tak odmienną od działania firm prywatnych i korporacji, warto uwzględnić wśród kryteriów wyboru aspektu doświadczenia wykonawcy w świadczeniu usług coachingu dla sektora publicznego. Ponadto uwzględniając brak regulacji

dotyczących zawodu coacha i dbając o najwyższą jakość świadczonych usług, warto wśród kryteriów wyboru wykonawcy określić warunek przynależności osób prowadzących sesje z klientami do jednej z międzynarodowych organizacji certyfikujących, np. ICC lub ICF.

- Praktyka MUS pokazuje, że warto zdefiniować kryteria warunkowe (spełnia, nie spełnia) jakościowe oraz ilościowe. Zastosowanie dwuetapowej oceny ofert pozwoli zadbać o poziom merytoryczny osób, które będą pełniły funkcję coachów i przydatność ich doświadczenia w pracy z sektorem publicznym.
- Ważne jest to, aby klient miał możliwość wyboru coacha, z którym będzie pracował. Z perspektywy Prawa Zamówień Publicznych oznacza to, że należy oczekiwać przedstawienia minimum dwóch sylwetek coachów każdemu klientowi, przy czym mogą to być powtarzający się kandydaci w przypadku organizowania szkolenia dla więcej niż jednego klienta.

Kryteria warunkujące udział w postępowaniu (spełnia/nie spełnia):

- udokumentowane przez firmę świadczenie usługi coachingu dla instytucji z sektora publicznego;
- certyfikacja i przynależność do jednej z dwóch międzynarodowych organizacji: ICC lub ICF.

Kryteria jakościowe (zalecana waga 80%):

- uzasadnienie merytoryczne zastosowania coachingu w procesie wdrażania zmian i/lub rozwoju kadr;
- opis planu pracy z klientem w procesie coachingu.

Kryteria ilościowe (zalecana waga 20%):

- Cena brutto za proces coachingu składający się z siedmiu sesji trwających 1,5 godz. każda, kontakt przynajmniej drogą mailową z klientem między sesjami (wsparcie, odpowiedzi na pytania).

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W procesie coachingu stosuje się wiele narzędzi i technik, których celem jest rozwój klienta poprzez uwolnienie jego naturalnych zasobów i predyspozycji. Procesowi nadana zostaje odpowiednia struktura przewidująca wykorzystanie efektywnych narzędzi. Coaching opiera się na następujących założeniach:

- Klient precyzyjnie określa cel, który chce osiągnąć.
- W opozycji do celu określamy stan obecny; na jakim poziomie klient posługuje się umiejętnościami.
- Klient analizuje swoje wartości i upewnia się, że wyznaczony cel jest z nimi zgodny. Wartości w tym przypadku pełnią funkcję motywacyjną, są niczym paliwo niezbędne do osiągnięcia celu i nowych kompetencji w owej „podróży” zwanej zmianą.
- Weryfikowany jest obraz świata widzianego przez klienta – jego postrzeganie otoczenia oraz przekonania, które determinują jego percepcję.
- Klient pracuje nad przekonaniami ograniczającymi, które uniemożliwiają osiągnięcie celów.
- Pracuje nad obawami, które hamują zmianę.
- Odkrywa swoje zasoby (mocne strony), uczy się efektywnie z nich korzystać, co pomaga w realizacji celów.
- Na każdym z etapów coach daje informację zwrotną, dzięki której Klient może konfrontować swoje postrzeganie rzeczywistości i poszerzać perspektywę a w efekcie bardziej świadomie podejmować decyzję.
- Klient ma możliwość w bezpiecznych warunkach testować nowe zachowania i doświadczać ich bez oceniania przez coacha.
- Podczas coachingu klient ma możliwość analizowania efektów działania, wyciągania wniosków, sprawdzania zależności między działaniem a efektami.

Wiele z metod i narzędzi stosowanych przez międzynarodowe federacje certyfikujące coachów (takie jak ICC czy ICF) mają zbliżone założenia i dzięki temu również podobną metodologię pracy z klientem, przez co uzyskują porównywalne efekty pracy.

Poniżej przedstawiono kilka podstawowych narzędzi, które wykorzystuje coach w trakcie procesu. W coachingu możliwe jest stosowanie różnych narzędzi, które dobiera się z uwagi na danego klienta i jego gotowość emocjonalną do pracy z coachem, a także uwzględniając wyznaczone cele. Wśród narzędzi znajdują się tzw. modele pracy. Dwa główne modele to: **GROW i SCORE**.

MODEL GROW – STRUKTURA SESJI COACHINGOWEJ

Model GROW (Landsberg 1996) jest jedną z najczęściej wykorzystywanych struktur rozmowy w coachingu.

Składa się z czterech kroków:

- cel (*goal*),
- rzeczywistość (*reality*),
- opcje (*options*),
- wola (*will*).

MODEL GROW



MODEL SCORE



Krok 1

Cel: Co chcesz osiągnąć?

Na tym etapie koncentrujemy się na identyfikacji celu, który jest kluczowy w procesie coachingu. Warto poświęcić czas na bardzo dokładne przeanalizowanie z klientem jego celu. Coach dba, aby był on jasno i precyzyjnie określony, pozytywnie sformułowany, mierzalny, określony w czasie, ambitny, ale jednocześnie realny, atrakcyjny dla klienta, możliwy do identyfikacji zmysłowej, ekologiczny w odniesieniu do otoczenia, w jakim funkcjonuje.

Krok 2

Rzeczywistość: Co się dzieje teraz?

Analiza sytuacji obecnej, która następuje w kroku 2, pozwala klientowi spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza to jego świadomość, z drugiej – pomaga wytworzyć w nim napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą pomiędzy atrakcyjnym celem i nieatrakcyjną rzeczywistością. Zdarza się, że analizując stan faktyczny, klient dochodzi do wniosku, iż problem, przeszkoda znajduje się gdzie indziej, niż mu się wcześniej wydawało, i wówczas decyduje się na zmianę celu wyznaczonego do pracy z coachem.

Krok 3

Opcje: Co mógłbyś zrobić?

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań, przeanalizowaniu ich użyteczności i efektywności. Coach pomaga klientowi dostrzec różne możliwości, które ma przed sobą, a których sam wcześniej nie dostrzegał lub też nie oceniał ich jako realne. Pojawia się tu też miejsce na następujące pytania do klienta:

- Jakie działania mógłby podjąć w takiej sytuacji? (aby uświadomić sobie możliwości, sprawczość, wpływ).
- Jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą ceni – gdyby ta była na jego miejscu? (Czasem łatwiej uwierzyć, że ktoś inny mógłby szybciej rozwiązać problem).

To właśnie w kroku 3 jest miejsce na przeanalizowanie korzyści i strat wynikających z wyboru różnych opcji działania.

Krok 4

Wola: Co zrobisz?

To jest etap, w którym klient podejmuje decyzje, bierze odpowiedzialność, rozstrzyga, jakie działania podejmie, aby zrealizować cel. To czas na określenie, jaki będzie pierwszy krok klienta wdrażający postanowienie w życie.

MODEL COACHINGU SCORE

Model SCORE został opracowany przez Roberta Diltsa i Todda Epsteina (Dilts, DeLozier 2000). Podobnie jak model zaprezentowany wcześniej – pomaga on w skutecznym wdrażaniu zmian.

Według tego modelu, w ramach sesji z klientem coach dotyka następujących obszarów:

- symptomy (*symptoms*),
- przyczyny (*causes*),
- cele (*outcomes*),
- zasoby (*resources*),
- skutki (*effects*).

97

Każdy z elementów w tym modelu charakteryzuje się określonymi pytaniami, na które klient poszukuje odpowiedzi. Właśnie odpowiedzi są kluczowe dla uzyskania celu, motywacji, przekonań, obalenia ograniczeń itd. Poniżej przedstawiamy pytania charakterystyczne dla każdego z etapów modelu SCORE.

Krok 1

Symptomy

- W czym tkwi trudność?
- Co jest problemem?
- Co chciałbyś zmienić?
- Co nie działa?
- O co chodzi?

Krok 2 Przyczyny

- Co jest przyczyną problemu?
- Skąd się wzięła trudność?
- Czym jest to spowodowane?

Krok 3 Cele

- Co chcesz osiągnąć?
- Jaki jest Twój cel?
- Jak ma być?
- Jaka jest Twoja wizja?
- Chciałbyś, aby jak było?

Krok 4 Zasoby

- Kto może Ci pomóc w osiągnięciu celu?
- Czego byś potrzebował, aby osiągnąć to, co chcesz?
- Do jakich zasobów musiałbyś mieć dostęp?
- Co Ci będzie potrzebne, aby zrealizować swoją wizję?
- Jakie przekonania musiałbyś zmienić?
- Jakie Twoje cechy mogą być tutaj pomocne?
- Które z Twoich doświadczeń mogą okazać się przydatne?

Krok 5 Skutki

- Co Ci da osiągnięcie celów?
- Co zyskasz?
- Jakie korzyści odniesiesz, gdy zrealizujesz cel?

Nawiązując do wniosków z książki *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych* (Olejniczak 2012) wiemy, że techniką szczególnie ważną w budowaniu kultury zmiany jest **informacja zwrotna**. Stanowi ona cenne narzędzie w procesie uczenia się. Tym bardziej istotne jest to, by

byli z nią zaznajomieni liderzy, których rolą będzie zaszczepianie nowych wartości w organizacji.

W trakcie całego procesu coach posługuje się informacją zwrotną jako jednym z kluczowych narzędzi poszerzania świadomości klienta, konfrontacji z jego oceną sytuacji, postrzeganiem świata. Ułatwia to proces refleksji. Zgodnie z zasadami udzielania informacji zwrotnej warto skupiać się na zagadnieniach i faktach, nie na osobie i jej ocenie.

Poniżej przedstawiono krótki przegląd typowych pytań, które stosujemy w coachingu.

Pytania o pozytywy:

- Opowiedz mi o tym, co zaplanowałeś?
- Z czego jesteś zadowolony?
- Co już potrafisz?

Pytania o obszary wymagające rozwoju:

- Co jest Twoją mocną stroną?
- Jeżeli mógłbyś zrobić to jeszcze raz, co zrobiłbyś inaczej?
- Co wymaga jeszcze Twojej uwagi?
- Nad czym potrzebujesz popracować?

Pytania o planowane działania:

- W takim razie co zrobisz z tym w przyszłości?
- Jakie masz inne możliwości?
- Jak chcesz to zrobić?

Pytania umożliwiają klientowi poszerzenie świadomości. Dzięki nim ma możliwość poddać swoje dotychczasowe działania refleksji, co jest kluczowym etapem nabywania kompetencji zgodnie z cyklem uczenia się dorosłych (cykl Kolba). Dzięki samodzielnie określonym wnioskom klient sam planuje kolejne kroki mające na celu poprawę działań w przyszłości. Efektem stosowania tej metody jest samodzielność w procesie rozwoju pracownika.

Dzięki spotkaniu się tych dwóch elementów: samoświadomości i odpowiedzialności – u klienta następuje efektywny proces uczenia się na podstawie własnych doświadczeń.

Rozpoczynając proces coachingu, należy zadbać, aby uwzględnił on potrzeby sponsora projektu oraz klienta, czyli osoby bezpośrednio biorącej udział w sesjach coachingowych. W tym celu coach powinien nawią-

zać kontakt z kierownikiem projektu lub inną osobą zarządzającą, aby zadbać o spójność pomiędzy zadaniem, jakie ma zrealizować coaching, a strategią działania organizacji.

Podczas ustalania celu bierze się pod uwagę wymagania i sugestie ze strony sponsora procesu oraz oczekiwania i potrzeby samego zainteresowanego (klienta). W razie rozbieżności należy weryfikować cele z klientem i sponsorem.

W załączniku przedstawiono przykładowy scenariusz sesji w procesie coachingu, które poprzedzać będzie spotkanie nazywane „konsultacją”.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

O sukcesie coachingu zarówno w trakcie jego trwania, jak i po realizacji procesu decyduje wiele czynników, takich jak na przykład:

- zaangażowanie klienta;
- zaufanie i relacja między klientem i coachem;
- komfort klienta;
- jasny podział odpowiedzialności – coach odpowiada za profesjonalne przeprowadzenie procesu, natomiast klient – za pracę nad sobą, zmiany, gotowość do podjęcia działań;
- spójność celów z celami określonymi przez sponsora projektu; czy cele te nie wykluczają się wzajemnie.

Dlatego przy decyzji o procesie coachingu w organizacji warto brać pod uwagę następujące aspekty:

1. Cele – skuteczność procesu coachingu w dużej mierze zależy od zaangażowania klienta, dlatego tak ważne jest to, aby cele były wyznaczane przez osobę biorącą udział w procesie coachingu (klienta), a nie narzucane przez przełożonych.

2. Wybór coacha – warto kierować się tutaj doświadczeniem coacha, przynależnością do międzynarodowych federacji (obecnie najbardziej znane to, wspomniane tu już kilkakrotnie, ICC i ICF), które dają choć minimalną gwarancję kompetencji i etycznego postępowania. Najczęściej pierwsze spotkanie/konsultacja ma charakter pro bono – warto ją wykorzystać na sprawdzenie, czy konkretny coach jest właściwą dla klienta osobą (z którą będzie w stanie się porozumieć, ponadto budzącą

zaufanie). Pamiętajmy, że proces trwa kilka miesięcy, dlatego dobrze będzie spotkać się przynajmniej z dwoma coachami i upewnić co do wyboru.

3. Ważna informacja – już na etapie ogłoszenia zamówienia publicznego warto zwrócić uwagę na kwestię prawa wyboru coacha przez klienta.

4. Czas trwania całego procesu – coaching obejmuje ok. sześciu miesięcy. Zazwyczaj na proces składa się siedem sesji w odstępach trzech, czterech tygodni. Każda sesja wg standardów ICC trwa ok. 1,5 godz.

5. Miejsce sesji – rekomendujemy, aby sesje coachigowe odbywały się poza miejscem pracy, a już zdecydowanie poza miejscem bezpośredniego wykonywania obowiązków zawodowych. Proces coachingu ma m.in. pozwolić klientowi spojrzeć na odgrywaną rolę, na sytuację, problemy, wyzwania z innej perspektywy, a fizyczne oddzielenie go od miejsca, w którym jest przywiązany do swojej funkcji, powinno to ułatwić.

6. Wsparcie przełożonych – w przypadku sesji coachingowych odbywających się w godzinach pracy klient powinien mieć poczucie komfortu, akceptacji ze strony otoczenia i przełożonego coachingu; w przeciwnym razie pojawia się ryzyko dewaluacji wartości procesu czy np. przekładania sesji.

101

Bibliografia

Dilts R., DeLozier J. (2000). *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*. Scotts Valley: NLP University Press.

ICF and Linkage, Inc. (1998). *Analysis of the 1999 Survey on Coaching in Corporate America*, November 22.

Landsberg M. (1996). *The Tao of Coaching*. Surrey: Bookmarque Ltd.

Olejniczak K. (red.) (2012). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Załącznik 1 **Przykładowy scenariusz sesji** **w procesie coachingu**

Konsultacja

- Podczas tego spotkania klient wybiera coacha, z którym chce pracować nad własnym rozwojem.
- Kontrakt to kluczowe dla procesu ustalenie zasad i odpowiedzialności każdej ze stron za osiągnięty efekt (u podstaw kontraktu leży dogmat: „coach wie, jak efektywnie poprowadzić proces – zna narzędzia umożliwiające rozwój klienta, klient ma wolną wolę i od jego postawy zależy postęp w procesie”).
- Kluczowe w trakcie konsultacji jest zbudowanie wzajemnego zaufania. Tu właśnie pojawia się miejsce na rozmowę o etyce w pracy coacha, sesję pytań klienta do niego, wyjaśnienie wszelkich kwestii (dot. coachingu).

Sesje coachingowe

- W trakcie sesji pierwszej ustala się cel całego procesu, który będzie determinował szczegółowe cele na każdą kolejną (cel zawsze uwzględnia oczekiwania sponsora oraz oczekiwania klienta).
- W trakcie pierwszych sesji przeprowadza się analizę stanu obecnego, czyli następuje przegląd umiejętności klienta oraz tego, co definiuje on jako przeszkody i trudności.
- Określa się cel na daną sesję.
- Definiuje się z klientem motywację jako kluczową dla odkrycia zasobów, dzięki którym klient będzie chciał (nie tylko na poziomie deklaracyjnym) osiągnąć cel.
- Praca domowa – to stały element procesu. Jest to praca przeznaczona na okres między sesjami (w celu wzmocnienia zmiany zastosujemy podejście zgodne z andragogiką) nad wprowadzeniem nowej umiejętności w życie lub zadanie/a osłabiające mechanizmy obronne – obawy przed zastosowaniem nowego podejścia/narzędzia/techniki, przekonanie niepozwalające klientowi na skuteczne realizowanie zadania.

Sesje 2–6

- Omówienie pracy domowej – analiza tego, co i jak zrealizował klient, co sprawiało mu największą trudność i z jakiego powodu, co przyszło z łatwością, wnioski oraz ustalenie dalszych kroków związanych z realizacją celu z poprzedniej sesji.
- Określenie celu na bieżącą sesję.
- Wzbudzenie motywacji, dzięki której klient będzie dążył do osiągnięcia celu. Motywacja jest tu rozumiana jako odwołanie do wartości, pozytywny obraz zmiany, budowanie przekonań ją wspierających.
- Zdefiniowanie przeszkód stojących na drodze do osiągnięcia celu. Klient pracuje nad obawami i przekonaniami, które go ograniczają, oraz określa brakujące zasoby (wiedza, narzędzia).
- Zbudowanie strategii działania służącej zrealizowaniu celu.
- Wspieranie klienta w osiągnięciu niezbędnych zasobów/narzędzi do realizacji zamierzenia, jeśli zostały zdefiniowane luki kompetencyjne – wsparcie klienta w ich uzupełnieniu.
- Praca domowa – między sesjami, nad wprowadzeniem nowej umiejętności w życie; może też być zadaniem/zadaniami mającymi na celu osłabienie mechanizmów obronnych – obawy przed zastosowaniem nowego podejścia/narzędzia/techniki, przekonania niepozwalającego na skuteczne realizowanie planów. O ile będzie to spójne z określonymi lukami kompetencyjnymi, coach może też w ramach pracy domowej przekazać klientowi materiały pozwalające na uzupełnienie wiedzy w danym zakresie.

103

Sesja 7

- Ostatnia sesja różni się od pozostałych zamknięciem uruchomionych podczas coachingu procesów, podsumowaniem, wsparciem klienta w realizacji zmiany.

**Praktyki, które może
wdrożyć departament**

Retencja wiedzy

Katarzyna Ramirez-Cyzio, Dagmara Haba-Kimla

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Słowo „retencja” pochodzi z łaciny (*retentio* – powstrzymywanie, zatrzymywanie). Zatem **retencja wiedzy w organizacji jest procesem zatrzymywania wiedzy w sytuacjach, kiedy pracownik, z różnych powodów, przestaje realizować zadania na stanowisku pracy**. Opisana w tym rozdziale retencja dotyczy trzech typów sytuacji:

- A.** Odejście pracownika lub zmiana obowiązków łączące się z przekazaniem wiedzy osobie przejmującej kompetencje.
- B.** Odejście pracownika bez przekazywania obowiązków konkretnej osobie.
- C.** Urlopy.

Praktyka retencji wiedzy opiera się na scenariuszach wywiadów i krótkich ankietach. Przeprowadzenie ich, najlepiej przez osobę z działu kadr, z odchodzącym pracownikiem umożliwia nam zachowanie w organizacji podstawowej wiedzy i dotychczasowej praktyki skutecznego realizowania zadań.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Wiedza to najcenniejszy zasób, jakim dysponują organizacje. Zawsze odgrywała ona istotną rolę w działalności praktycznej, z czasem jednak nabrała coraz większego znaczenia, zwłaszcza w ministerstwach, których przedmiotem działania nie jest przetwarzanie surowców (materii), lecz wytwarzanie i przetwarzanie wiedzy.

Retencja wiedzy pozwala nam zatrzymać choć część tego najcenniejszego dla organizacji zasobu. Chodzi o uchwycenie zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej.

Wiedza jawna (wyraźna, wyartykułowana, wydobyta) to ta, którą potrafimy nazwać wprost, skodyfikować, czyli wyrazić w słowie pisanym i liczbach, przekazać w formie prezentacji, instrukcji, notatek służbowych, raportów, zapisać na dyskach komputerów i w bazach danych.

Wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*) jest wiedzą istniejącą w umyśle danego pracownika, opartą na osobistym doświadczeniu, często nie w pełni uświadomioną, a przejawiającą się głównie poprzez umiejętność działania. Jest trudna do wyartykułowania, sformalizowania i zakomunikowania. Ma zatem charakter subiektywny, bardziej związany z praktyką. Jest tworzona „tutaj i teraz”, tzn. w określonym kontekście

Przedstawione w tym rozdziale procedury i narzędzia retencji wiedzy pozwalają zachować „pamięć organizacyjną”. W praktyce oznacza to następujące korzyści:

- **Szybkie przejście i płynne kontynuowanie zadań przez osobę zastępującą lub przejmującą obowiązki**, a co za tym idzie – zwiększamy efektywność wdrożenia nowych pracowników w oparciu o wiedzę tych, którzy odeszli.
- Pozyskujemy specjalistyczną wiedzę z dotychczas realizowanych działań i wykorzystujemy ją w przyszłości do realizacji kolejnych zadań o podobnym charakterze.
- W razie zmian organizacyjnych retencja wiedzy zapewnia nam **stabilność i ciągłość zadań realizowanych przez organizację**, bez uszczerbku dla ich jakości.
- Świadome korzystanie z opinii odchodzących pracowników ma też szersze zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi i miejscem pracy. Dzięki tym opiniom możemy poprawiać kulturę organizacyjną oraz dbać o właściwą atmosferę pracy.

SYTUACJA A

Krok 1

Przygotowanie
do wywiadu

Krok 2

Przeprowadzenie
wywiadu

Krok 3

Badanie
kwestionariuszowe
– *exit interview*

SYTUACJA B

Krok 1

Przygotować arkusz
opisu zadań

Krok 2

Ankieta wypełniana
przez odchodzącego
pracownika

Krok 3

Ankieta wypełniana
przez odchodzącego
pracownika

SYTUACJA C

Krok 2

Ustalić zastępstwo

Krok 5

Spotkanie
z przełożonym

Krok 6

Poinformować
o nieobecności

Krok 4

Wprowadzić osobę
zastępującą

Krok 7

Ustawić powiadomienie
o nieobecności
na skrzynce e-mailowej

SYTUACJA A

Odejście pracownika lub zmiana obowiązków pracownika łączące się z przekazaniem wiedzy osobie przejmującej kompetencje

OD CZEGO ZACZAĆ?

Wdrożenie praktyki nie wymaga specjalnych nakładów finansowych. Potrzebujemy jedynie:

- około 2 godz. na wywiad z pracownikiem;
- współpracy z przedstawicielem komórki kadrowej w naszej organizacji, który powinien uczestniczyć w procedurze.

SYTUACJA A JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Praktyka opiera się na trzech prostych krokach

Krok 1 Przygotowanie do wywiadu

Przed wywiadem powinniśmy ustalić dwie rzeczy. Po pierwsze, czy przejęcie zadań dotyczy stanowiska kierowniczego. Jeśli tak, to wywiad będzie obejmował dodatkowe pytania związane z kwestiami zespołu, którym osoba odchodząca zarządzała.

Po drugie, czy nowy pracownik wcześniej zapoznał się ze szczegółowym opisem zadań (SOZ) nowego stanowiska. Jeśli tak, to wywiad jest tylko uzupełnieniem i można pominąć część pytań scenariusza.

Krok 2 Przeprowadzenie wywiadu

Na tym etapie pytania zadawane są bezpośrednio przez pracownika departamentu macierzystego. Służą one pozyskaniu informacji z zakresu dziedziny, którą się zajmował odchodzący pracownik.

Najkorzystniejszą formą wywiadu z osobą odchodzącą jest wywiad ustrukturyzowany, który w części merytorycznej porusza tematy przedstawione na rycinie 7.

Krok 3

Badanie kwestionariuszowe – *exit interview*

Tę część przeprowadza przedstawiciel komórki kadrowej. Opiera się ona na prostym kwestionariuszu. Jego przykład przedstawiliśmy w załączniku 2.

W sytuacji, kiedy inne czynności podejmowane w związku z zakończeniem stosunku pracy nie zawierały elementów informacyjnych, na końcu wywiadu należy:

- przypomnieć odchodzącej osobie o obowiązku zachowania dla siebie informacji stanowiących tajemnicę;
- omówić z odchodzącym pracownikiem informacje, które pracodawca uznaje za tajemnicę;
- przedstawić konsekwencje naruszenia tajemnicy przez pracownika.

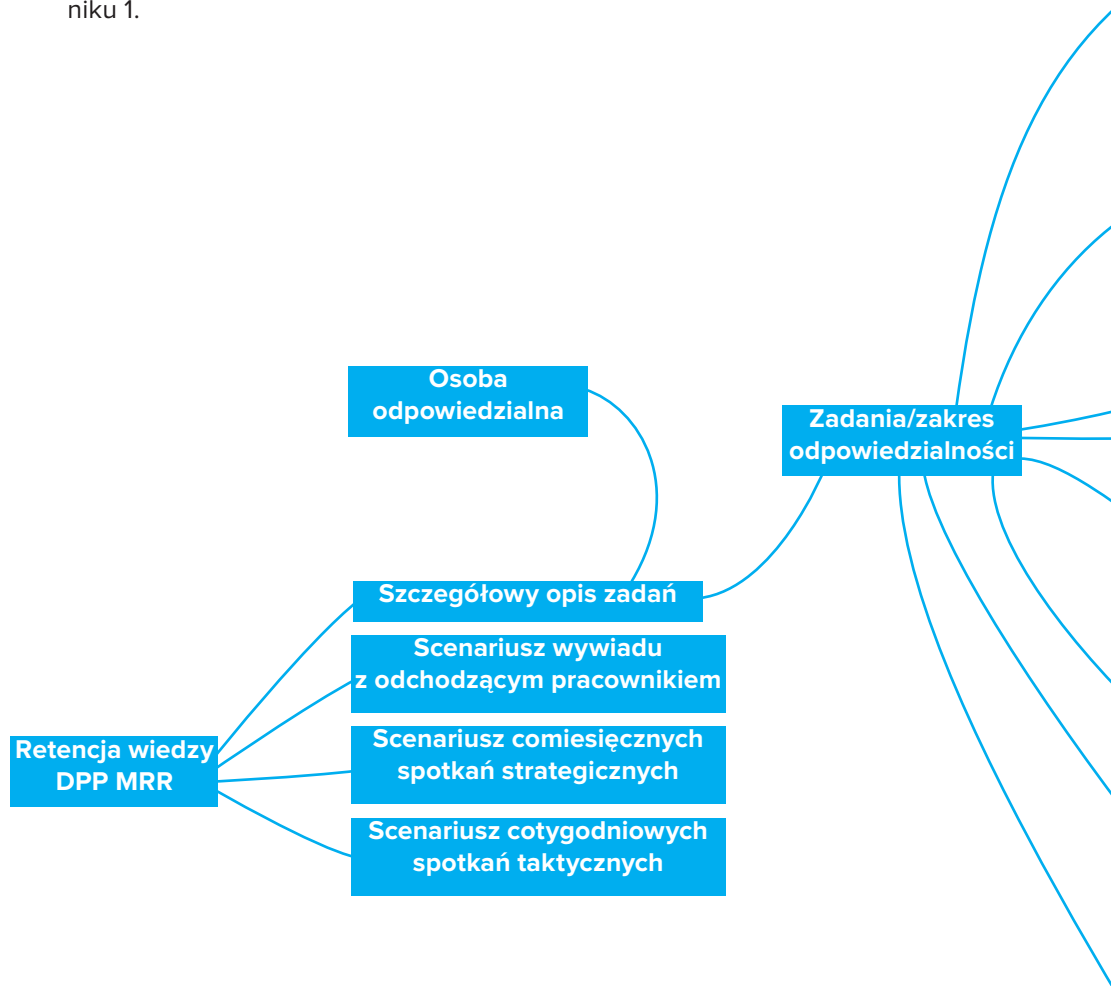
SYTUACJA A NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

W celu zwiększenia efektywności wywiadu z odchodzącym pracownikiem niezbędne jest przestrzeganie następujących zasad:

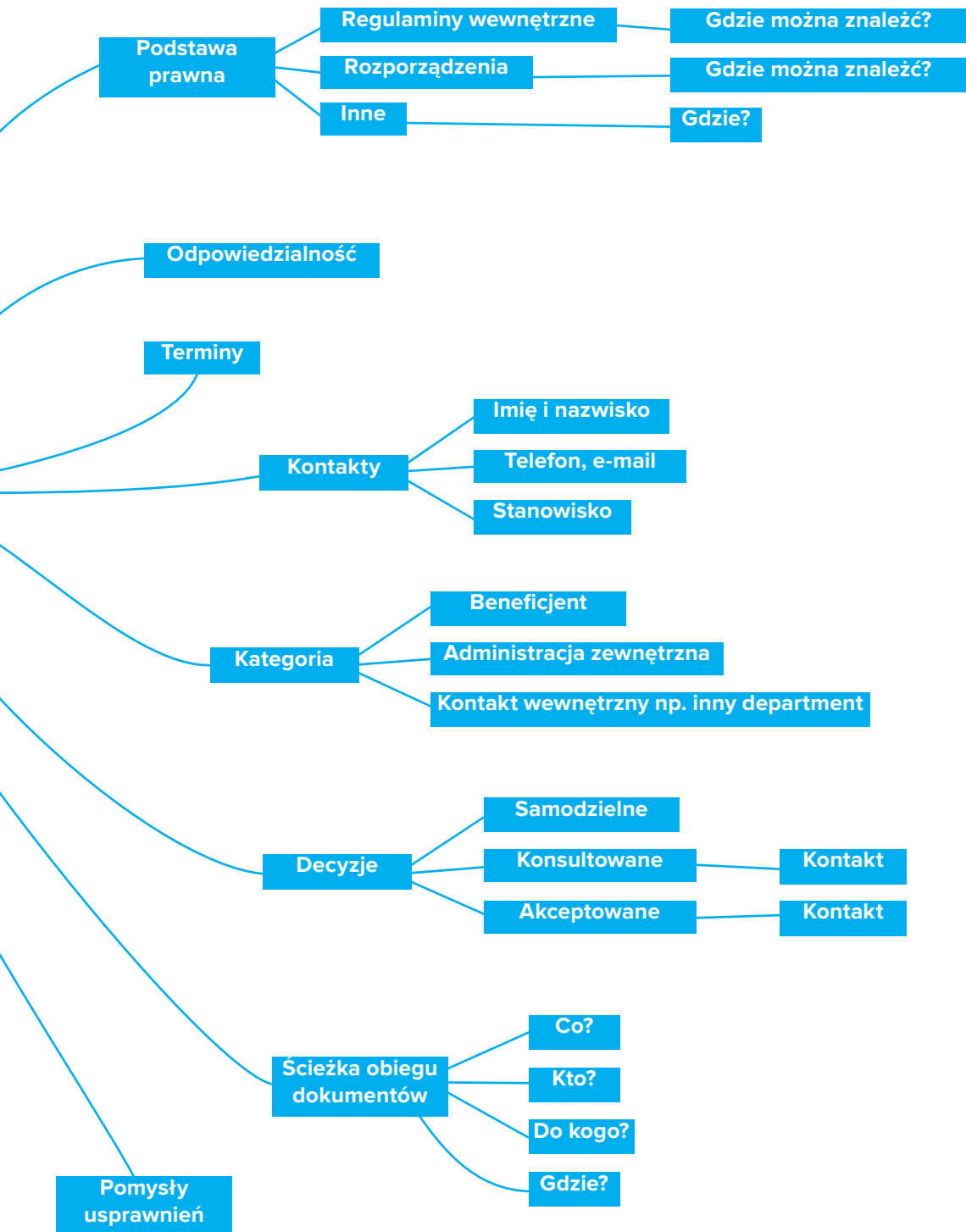
- 1.** Wywiad jest prowadzony po złożeniu wypowiedzenia przez pracownika i nie może być elementem negocjacji zmiany warunków zatrudnienia.
- 2.** Wywiad powinien mieć formę ustrukturyzowaną, aby możliwe było gromadzenie i analizowanie wyników.
- 3.** Wywiad jest dobrowolny, co oznacza, że pracownik może odmówić udziału w całości lub części rozmowy.
- 4.** Podczas wywiadu budujemy atmosferę zaufania i życzliwości, aby odchodzący miał poczucie komfortu i chciał przekazać informacje niezbędne do funkcjonowania organizacji.

Rycina 9. Przykład struktury wywiadu z pracownikiem

Dokładną listę pytań zawartych w wywiadzie przedstawiamy w załączniku 1.



Źródło: opracowanie własne.



SYTUACJA B

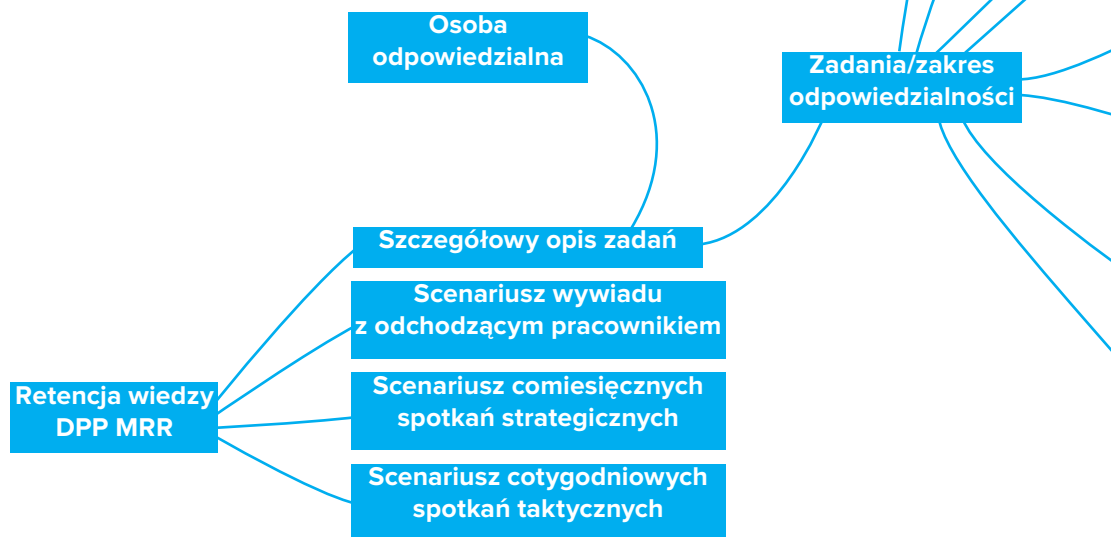
Odejście pracownika bez przekazywania obowiązków konkretnej osobie

OD CZEGO ZACZAĆ?

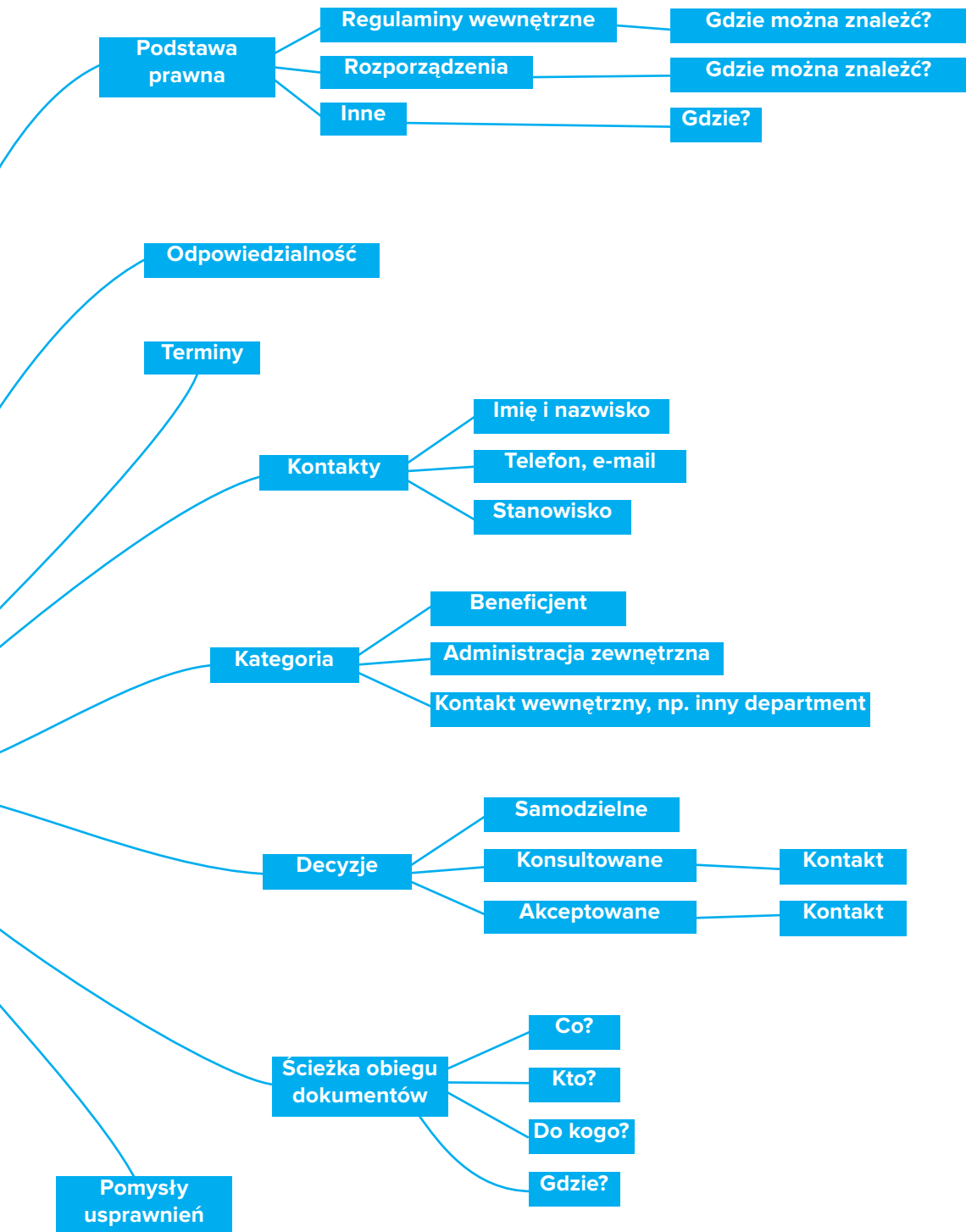
Wdrożenie praktyki nie wymaga specjalnych nakładów finansowych. Potrzebujemy jedynie:

- zarezerwowania przez pracowników komórki kadrowej około 2 godz. na wywiad z pracownikiem;
- współpracy z przedstawicielem komórki kadrowej w naszej organizacji, który powinien uczestniczyć w procedurze.

Rycina 10. Elementy arkusza opisu zadań



Źródło: opracowanie własne.



SYTUACJA B

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Kiedy pracownik odchodzi bez możliwości przekazania swojej wiedzy innej osobie, koniecznie powinniśmy zadbać o dwa aspekty: praktyczny, który pozwoli na szybkie wdrożenie w obowiązki innej osoby bez konieczności budowania wszystkich informacji od nowa, oraz dotyczący środowiska pracy. Służą temu dwa narzędzia:

- arkusz opisu zadań;
- kwestionariusz *exit interview*.

Krok 1

Arkusz opisu zadań

Prosimy odchodzącego pracownika o wypełnienie arkusza opisu zadań (szablon przedstawiliśmy w załączniku 3). Arkusz powinien zawierać elementy zaprezentowane na rycinie 8.

Odchodzący pracownik wypełnia wszystkie elementy tabeli i przekazuje przełożonemu oraz udostępnia na dyskach wspólnych. Tak uporządkowane informacje pozwalają w szybki sposób odnaleźć elementy niezbędne do wykonywania obowiązków na jego stanowisku.

Krok 2

Ankieta wypełniana przez odchodzącego pracownika

Pracownik działu kadr prosi osobę odchodzącą ze stanowiska o wypełnienie ankiety. Jej szablon przedstawiliśmy w załączniku 2.

SYTUACJA B

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

W celu zwiększenia efektywności wywiadu przeprowadzonego z odchodzącym pracownikiem powinniśmy przestrzegać następujących zasad:

- 1.** Wywiad jest przeprowadzany przez przedstawiciela działu kadr po złożeniu wypowiedzenia przez pracownika i nie może być elementem negocjacji zmiany warunków zatrudnienia.
- 2.** Wywiad powinien mieć formę ustrukturyzowaną, aby możliwe było gromadzenia i analizowanie wyników.
- 3.** Wywiad jest dobrowolny, co oznacza, że pracownik może odmówić udziału w całości lub części rozmowy.
- 4.** Wywiad polega na wypełnieniu przez pracownika kwestionariusza ankiety.
- 5.** Podczas wywiadu powinniśmy zbudować atmosferę zaufania, aby odchodzący miał poczucie komfortu i chciał przekazać informacje niezbędne do funkcjonowania organizacji.

117

SYTUACJA C

Urlopy

OD CZEGO ZACZAĆ?

Urlop pracownika to czas, kiedy ktoś inny niż dotychczas realizuje zadania przypisane do danego stanowiska pracy. Oznacza to, że osoba przejmująca obowiązki musi szybko wdrożyć się do nowych zadań. W tym celu użyteczne są dwa narzędzia:

- omawiany już arkusz opisu zadań (patrz załącznik 3);
- lista kroków podjętych przed urlopem.

Ważne jest to, abyśmy powyższe działania zaplanowali minimum na dwa tygodnie przed planowanym urlopem pracownika – pozwoli to na efektywne przekazanie zadań i wdrożenie osoby go zastępującej.

SYTUACJA C

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Osobą wiodącą w tej praktyce jest pracownik korzystający z urlopu – to on bowiem w pierwszej kolejności odpowiada za realizację zadań na swoim stanowisku. Aby mógł swobodnie odpoczywać, powinien wcześniej przygotować wszystko, co niezbędne, na czas swojej nieobecności. Lista kroków podejmowanych przed urlopem zawiera najważniejsze działania, których pracownik musi się podjąć, aby zadania realizowane na danym stanowisku pracy były wykonywane pomimo jego nieobecności (*check-list*).

Lista kroków podejmowanych przed urlopem

Aby spokojnie odpoczywać, zaplanuj i przygotuj wszystko w taki sposób, byś podczas urlopu nie musiał odbierać telefonów od swoich kolegów i przełożonych z pytaniami dotyczącymi dokumentów, spraw, ludzi itp. W tym celu sprawdź, czy wszystko starannie przygotowałeś. Użyj do tego szablonu przedstawionego w załączniku 3.

SYTUACJA C

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Pracownik idący na urlop musi uprzednio poświęcić nieco czasu na zapisanie podstawowych informacji dotyczących jego zadań. To ważne, aby przełożony egzekwował od podwładnych wykonanie wszystkich kroków z listy sprawdzającej (*check-list*).

Załącznik 1

Scenariusz wywiadu z pracownikiem przekazującym kompetencje innej osobie

UWAGA 1: Jeżeli nowy pracownik miał okazję zapoznać się ze Szczegółowym Opiskiem Zadań (SOZ) nowego stanowiska, wystarczy mu zadać tylko pytania wyróżnione w kwestionariuszu na niebiesko.

UWAGA 2: Część VIII SOZ dotyczy wyłącznie przekazania zadań na stanowiskach kierowniczych.

I. Zadania

- Jakie konkretne zadania realizował/a Pan/i na tym stanowisku?
Co konkretnie należało do Pana/i obowiązków? Na czym polegała Pana/i praca?
- Które z tych zadań uważa Pan/i za kluczowe?
- Jakie zadania są aktualnie realizowane na tym stanowisku?
Na jakim są etapie?
- Czy aktualnie realizacja któregoś z zadań jest zagrożona? Z jakiej przyczyny?
- Na co szczególnie należy zwrócić uwagę w realizacji zadań/projektów; gdzie są punkty największego ryzyka? Jakie są najlepsze praktyki w takich sytuacjach?
- Gdzie znajdę dokumentację realizacji poszczególnych zadań?
- Czy istnieją szablony/wzory pomocne w realizacji zadań?

II. Podstawy prawne

- Które ustawy i rozporządzenia są najczęściej używaną podstawą prawną działań na tym stanowisku?
- Które przepisy wewnętrzne dotyczą realizacji zadań na tym stanowisku?
- Czy istnieją inne dokumenty stanowiące podstawę prawną realizowanych zadań (umowy, porozumienia)? Gdzie je znajdę?

III. Odpowiedzialność

- Co jest wynikiem Pana/i pracy?
- Z jakich rezultatów był/a Pan/i rozliczany/a i oceniany/a?
- Co stanowiło Pana/i odpowiedzialność?

IV. Terminy

- Które z wymienionych wcześniej zadań mają określone terminy?
- Czy istnieją zadania powtarzalne, cykliczne? W jakich cyklach?
- Które terminy są szczególnie ważne?
- Które terminy są powiązane z innymi działaniami lub osobami?
- Kto jeszcze ma wpływ na terminową realizację zadań (zadania powiązane)?

V. Kontakty

- Z kim najczęściej Pan/i współpracował/a i w jakim zakresie? (jeśli potrzebne: kontakt, nazwiska)
- Kto jest kluczową osobą w konkretnych projektach poza wydziałem/departamentem/ministerstwem (kontakty, nazwiska)?
- Czy istnieją jakieś kwestie sporne z którymś z partnerów wewnętrznych? Jeśli tak, to czego dotyczą, jakie były już proponowane rozwiązania, jakie są aktualne stanowiska obu stron?
- Kto jest partnerem na zewnątrz organizacji? (kontakty, nazwiska itp.)
- Czy aktualnie istnieją jakieś zobowiązania względem partnerów lub zobowiązania partnerów w kontekście realizowanych zadań?
- Od kogo najczęściej pozyskiwał/a Pan/i informacje potrzebne do realizacji zadań?
- Kto był szczególnie pomocny w realizacji zadań?

VI. Decyzje

- Jakie decyzje podejmował/a Pan/i na stanowisku samodzielnie?
- Które decyzje wymagają konsultowania? Z kim?
- Które decyzje wymagają akceptacji? Czyjej?
- Które decyzje uważa Pan/i za szczególnie trudne? Z jakiego powodu?

VII. Ścieżka obiegu dokumentów

- Jakie dokumenty powstają na tym stanowisku pracy?
- Kto, poza Panem/Panią przygotowuje dokumenty niezbędne do realizacji zadań?
- Do kogo przekazuje Pan/i poszczególne dokumenty?
- Gdzie są przechowywane poszczególne dokumenty? (ścieżki dostępu, miejsce)

VIII. Zespół – moduł dla nowego bezpośredniego przełożonego

- Kto pracuje w zespole? (krótka charakterystyka osób: wykształcenie, kompetencje, mocne, słabe strony, plany rozwoju)
- Za jakie zadania/ projekty odpowiadają poszczególne osoby?
- Co aktualnie realizują (zadania w toku), z czego ich należy rozliczyć i jakie otrzymali terminy?
- Czy były w ostatnim czasie jakieś sytuacje kryzysowe (błędy, pomyłki, konflikty), które miały wpływ na pracę zespołu?
- Czy planował/a Pan/i jakieś zmiany w zespole?
- W jaki sposób Pan/i motywował/a pracowników?

121

IX. Pomysły, usprawnienia pracy, dobre rady

- Jakich wskazówek udzielił/a/by Pan/i osobie rozpoczynającej pracę na tym stanowisku?
- O czym powinien pamiętać Pana/i następca, przejmując obowiązki?
- Czy jest coś, czego nauczył/a się Pan/i, co może ułatwić pracę następcy?
- Czy można stworzyć „10 przykazań”, których należy przestrzegać, wykonując tę pracę?
- Jakich „złotych zasad” należy przestrzegać?

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety wywiadu z odchodzącym pracownikiem (*exit interview*)

Szanowny Pracowniku Ministerstwa Rozwoju Regionalnego!

Opinie, jakie Pani/Pan wyrazi w poniższej ankiecie, mogą stanowić cenne źródło informacji na temat naszej organizacji. Ankieta jest anonimowa. Jej wypełnienie zajmie maks. 10 minut.

Proszę o udzielenie odpowiedzi na zamieszczone niżej pytania. Na końcu znajduje się również miejsce, w którym może Pani/Pan wpisać swoje spostrzeżenia dotyczące kwestii poruszanych w ankiecie.

1. Powody odejścia z pracy

1.1. Który z poniższych czynników zadecydował o zmianie przez Pana/Panią pracy? Proszę wybrać maksymalnie 3.

- znużenie zadaniami
- relacje panujące w wydziale
- relacje panujące w departamencie
- relacje z bezpośrednim przełożonym
- względy finansowe
- forma umowy (czas trwania)
- względy osobiste
- inne, jakie?

2. Relacje w zespole

2.1. Czy dotychczas mógł/a Pan/i liczyć na wsparcie przy realizacji zadań?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- raczej nie
- zdecydowanie nie
- nie wiem

2.2. Moje relacje z... oceniam jako

1 bardzo dobre **2** dobre **3** ani dobre ani złe **4** złe **5** bardzo złe

a) bezpośrednim przełożonym

1 2 3 4 5

b) współpracownikami z wydziału/zespołu

1 2 3 4 5

c) współpracownikami z komórki organizacyjnej

1 2 3 4 5

d) kierownictwem komórki organizacyjnej

1 2 3 4 5

2.3. W jakim stopniu Pani/a relacje z... wpływały na Pani/a satysfakcję z pracy?

1 bardzo dużym **2** dużym **3** przeciętnym **4** niewielkim **5** wcale

a) bezpośrednim przełożonym

1 2 3 4 5

b) współpracownikami z wydziału/zespołu

1 2 3 4 5

c) współpracownikami z komórki organizacyjnej

1 2 3 4 5

d) kierownictwem komórki organizacyjnej

1 2 3 4 5

2.4. Mój bezpośredni przełożony:

1 całkowicie się zgadzam **2** zgadzam się **3** nie mam zdania **4** nie zgadzam się **5** całkowicie się nie zgadzam

a) okazywał wsparcie swoim podwładnym w trudnych sytuacjach w pracy

1 2 3 4 5

b) stosował przejrzyste zasady w kierowaniu komórką

1 2 3 4 5

c) przekazywał informacje istotne dla efektywnej realizacji zadań

1 2 3 4 5

d) dbał o atmosferę zapewniającą dobrą współpracę, pozytywne relacje w zespole

1 2 3 4 5

2.5. Uważam, że w wydziale/zespole, w którym pracuję:

1 całkowicie się zgadzam 2 zgadzam się 3 nie mam zdania 4 nie zgadzam się 5 całkowicie się nie zgadzam

a) pracownicy dzielą się chętnie swoim doświadczeniem i wiedzą

1 2 3 4 5

b) pracownicy szanują nawzajem siebie i swoją pracę

1 2 3 4 5

c) pracownicy przekazują sobie informacje istotne dla wykonywanej pracy

1 2 3 4 5

d) pracownicy są dla siebie życzliwi

1 2 3 4 5

e) otrzymałam/em wystarczające wsparcie, aby wykonywać swoją pracę w sposób efektywny

1 2 3 4 5

3. Rozwój zawodowy i motywowanie

3.1. Mój bezpośredni przełożony:

1 całkowicie się zgadzam 2 zgadzam się 3 nie mam zdania 4 nie zgadzam się 5 całkowicie się nie zgadzam

a) motywuje swoich pracowników do pracy

1 2 3 4 5

b) wspiera realizację zadań pozwalających na podniesienie kompetencji

1 2 3 4 5

c) próbuje przeciwdziałać znużeniu zadaniami poprzez przydzielanie nowych/ różnorodnych zadań

1 2 3 4 5

d) udziela informacji zwrotnych na temat nagradzania (np. dodatki motywacyjne)

1 2 3 4 5

e) stosuje pozafinansowe motywatory

1 2 3 4 5

f) pomaga identyfikować luki kompetencyjne i rozwija je poprzez szkolenia

1 2 3 4 5

g) docenia indywidualny wkład pracowników w realizowane zadania

1 2 3 4 5

h) odnosił się do mnie w sposób życzliwy

1 2 3 4 5

4. Organizacja i funkcjonowanie MRR

4.1. Które z działań Pan(i) zdaniem należałoby podjąć dla lepszego funkcjonowania Pani komórki? Proszę wybrać maksymalnie 3 działania.

- regularne spotkania pracowników zespołu
- regularne spotkania pracowników komórki organizacyjnej
- indywidualna rozmowa z przełożonym na temat efektów pracy
- rotacja realizowanych zadań
- projektowy system pracy
- inne, jakie?

125

4.2 Czy Pani/a zdaniem współpraca z pracownikami BZL w zakresie Pana/i spraw pracowniczych była na dobrym poziomie

- zdecydowanie tak • raczej tak • raczej nie • zdecydowanie nie
- nie wiem

4.3 Czy poleciłby/a Pan/i pracę w Ministerstwie swoim znajomym lub krewnym?

- zdecydowanie tak • raczej tak • raczej nie • zdecydowanie nie
- nie wiem

4.4 Czy był/a Pan/i zadowolony/a z narzędzi/rozwiązań informatycznych, które były do dyspozycji pracowników Ministerstwa?

- zdecydowanie tak • raczej tak • raczej nie • zdecydowanie nie
- nie wiem

4.5 Czy czuje Pan/Pani, że praca w Ministerstwie podniosła Pana/Pani wartość na rynku pracy? Dlaczego?

- zdecydowanie tak • raczej tak • raczej nie • zdecydowanie nie
- nie wiem

5. Uwagi i opinie dotyczące kwestii poruszanych powyżej

Np. jakie rozwiązania mógł/a by Pan/i zarekomendować, usprawniające pracę w Ministerstwie?

Załącznik 3

Lista kroków przed urlopem

- ☐ **Krok 1.** Przygotuj arkusz opisu zadań i umieść go na ogólnodostępnym dysku, tak aby osoba, która będzie Cię zastępowała miała do niego dostęp.
- ☐ **Krok 2.** Ustal ze swoim przełożonym kto będzie Cię zastępował.
- ☐ **Krok 3.** Zamknij sprawy, które możesz zamknąć na czas urlopu.
- ☐ **Krok 4.** Wprowadź osobę, która będzie Cię zastępowała, we wszystkie sprawy w toku (min. na 3 dni przed Twoim urlopem tak, aby miała czas jeszcze Cię zapytać o to, co jest niejasne).
- ☐ **Krok 5.** Spotkaj się ze swoim przełożonym i poinformuj o stanie spraw oraz czego trzeba dopilnować, o co zadbać.
- ☐ **Krok 6.** Wyślij informację do wszystkich osób, dla których to może być ważne, od kiedy do kiedy Cię nie będzie i z kim mają się kontaktować podczas Twojej nieobecności (zrób to min. na 3 dni przed planowanym urlopem aby każdy miał czas domknąć ważne sprawy z Tobą).
- ☐ **Krok 7.** Ustaw „agenta nieobecności” w skrzynce mailowej Lotus Notes tak, aby osoby wysyłające do Ciebie maila otrzymywały automatyczny komunikat o Twojej nieobecności i o osobie, z którą mogą się kontaktować.

Program sugestii pracowniczych

Dawid Sześciło

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Program sugestii pracowniczych **zachęca pracowników organizacji do zgłaszania kierownictwu pomysłów i idei dotyczących usprawnienia jej działań**. Dzięki niemu powstaje także bardzo demokratyczna ścieżka komunikacji między osobami zatrudnionymi a kierownictwem, ponieważ prawo do zgłaszania sugestii nie jest zarezerwowane wyłącznie dla pracowników określonego szczebla. Ze swoimi pomysłami mogą występować wszystkie osoby działające w danej organizacji.

W zależności od decyzji kierownictwa instytucji program może się opierać na sugestiach anonimowych albo wymagających ujawniania tożsamości autorów zgłaszanych pomysłów.

- Sugestie **anonimowe** mogą być bardziej krytyczne, ale także odważniejsze. Częściej dotyczą także działań czy zachowań samego kierownictwa. Z drugiej strony, anonimowość stwarza pole do sugestii złośliwych, opartych na niesprawdzonych zarzutach czy też nieodpowiedzialnych. Anonimowość utrudnia również ewentualne nagradzanie autorów najlepszych pomysłów.
- **Nieanonimowy** charakter programu ogranicza otwartość pracowników, ale z drugiej strony minimalizuje ryzyko jego wykorzystania do personalnych rozgrywek. Projekty i pomysły powiązane z konkretnymi osobami, mające swoich opiekunów, wydają się też mieć więcej szans na realizację.

Program może być wdrażany na **różnych szczeblach organizacji**. W przypadku ministerstw, testowaliśmy jego wdrożenie wyłącznie na poziomie departamentu, jednakże nie ma przeszkód do wprowadzenia go dla całego ministerstwa czy kilku departamentów. **Skala departamentu wydaje się optymalna**, ponieważ wówczas sugestie mogą mieć najszerszy zakres przedmiotowy. Łatwo także wskazać ich adresata – jest nim kierownictwo departamentu.

Dopuszczalna tematyka sugestii powinna być możliwie szeroka. W szczególności jednak program ma służyć usprawnieniu zarządzania daną instytucją czy komórką organizacyjną. Dlatego też **sugestie winny dotyczyć w pierwszej kolejności procesów i procedur obowiązujących w danej jednostce organizacyjnej**. Mogą także obejmować postulaty wdrożenia dodatkowych narzędzi technicznych czy informacyjnych wspomagających bieżącą pracę.

Nie należy także wykluczać uwag odnoszących się do poprawy klimatu organizacyjnego, czyli np. pomysłów wprowadzenia cyklicznych spotkań integracyjnych pracowników departamentu lub dotyczących zagospodarowania wspólnych przestrzeni biurowych itp. Formuła programu powinna być zatem maksymalnie otwarta.

129

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

1. Praktyka umożliwia przede wszystkim **oddolne mobilizowanie pracowników do poszukiwania pomysłów na ulepszenie funkcjonowania organizacji**. Każdy może być autorem wartościowych, niekiedy wręcz przełomowych rozwiązań w zakresie ulepszenia bieżącego funkcjonowania organizacji. W ściśle zhierarchizowanej strukturze, jaką są organizacje publiczne, dużym wyzwaniem jest zachęcenie pracowników znajdujących się na niższych szczeblach urzędniczej drabiny do otwartego zgłaszania swoich sugestii przełożonym. Tymczasem, to właśnie oni mają niekiedy unikatowe spojrzenie na poszczególne procesy i obszary działania organizacji.

2. Ponadto, **program sugestii pracowniczych może przyczynić się do powstania wśród pracowników pozytywnej konkurencji dotyczącej najlepszych pomysłów ulepszających działanie organizacji**. Szczególnie w przypadku nieanonimowego wariantu programu stymulujemy „konkurencję na rzecz innowacji” wśród pracowników departamentu czy innej komórki organizacyjnej. Jeżeli dodatkowo naj-

lepsze rozwiązania będą nagradzane i realizowane, pracownicy zyskają silną motywację do ciągłego poszukiwania metod doskonalenia działania organizacji.

3. Program sugestii pracowniczych pozwala udroźnić i wzmocnić komunikację między kierownictwem danej komórki organizacyjnej i jej pracownikami. Przyczynia się do ogólnej poprawy klimatu pracy. Ze względu na otwartą formułę, pozwala także kierownictwu na nawiązanie kontaktu i komunikację nawet z pracownikami najniższego szczebla, z którymi w innych okolicznościach mogą się w ogóle nie stykać.

JAK ZAPLANOWAĆ WDRAŻANIE PRAKTYKI?

Wdrożenie praktyki **nie wymaga znaczących nakładów finansowych ani zabiegów organizacyjnych.** Koszt realizacji programu sugestii pracowniczych jest minimalny i ogranicza się do przygotowania skrzynki ustawionej w ogólnie dostępnym miejscu (jej zakup i instalacja to ok. 100 zł), którą pracownicy mogą wykorzystać do zgłaszania sugestii. Skrzynkę powinniśmy wyraźnie oznaczyć, a obok niej udostępnić przynajmniej kilkanaście kopii krótkiego formularza. Na rycinie 9 widoczna jest skrzynka przygotowana w jednej z komórek organizacyjnych, gdzie ta praktyka była wdrażana.

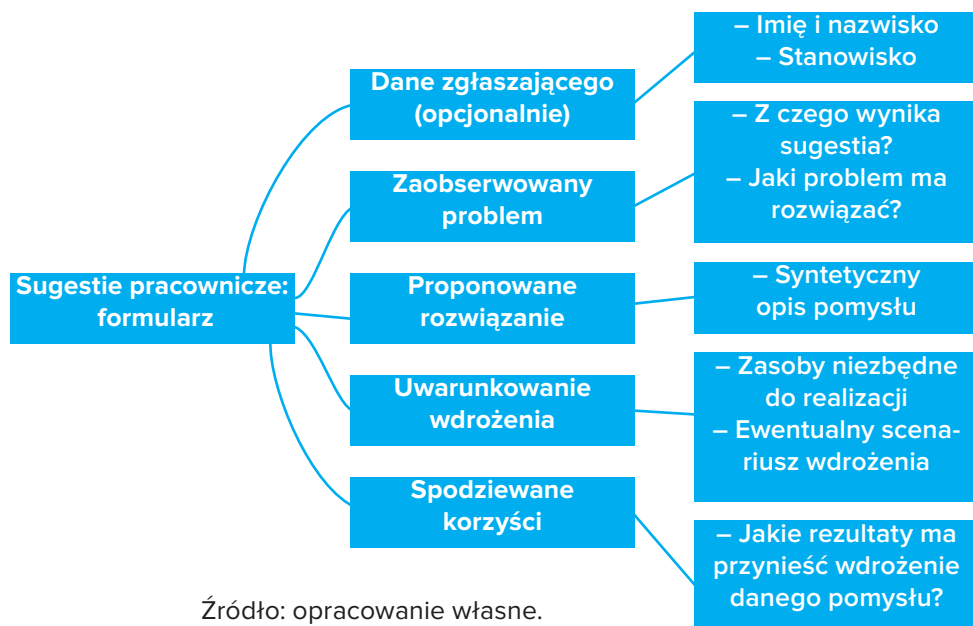
Rycina 11. Przykładowa skrzynka służąca zgłaszaniu sugestii pracowników



Źródło: Michał Możdżeń (zespół MUS).

Sam formularz powinien zostać przygotowany przez kierownictwo organizacji, najlepiej po konsultacjach z pracownikami. Nie może być zbyt szczegółowy, ponieważ zniechęcilibyśmy pracowników do jego wypełnienia. Szczegóły projektu możemy przedyskutować podczas dalszych spotkań. W jednym z departamentów, gdzie wdrażaliśmy tę praktykę w ramach projektu MUS, formularz składał się z elementów przedstawionych na rycinie 10.

Rycina 12. Schemat formularza do zgłaszania sugestii pracowniczych



Alternatywnie, na potrzeby gromadzenia sugestii pracowniczych możemy uruchomić specjalny **adres mailowy**. To rozwiązanie wyklucza jednak w zasadzie anonimowe zgłaszanie pomysłów.

Program sugestii pracowniczych nie wymaga zakupu oprogramowania czy wsparcia technicznego. **Do jego realizacji nie jest także konieczne angażowanie zewnętrznych specjalistów, doradców czy też organizowanie przetargów.** Również uzgodnienia wewnątrz danej instytucji możemy ograniczyć do minimum, ponieważ praktyka nie ingeruje w ustawowe czy określone w przepisach wewnętrznych zasady funkcjonowania instytucji publicznych.

Z drugiej strony, program możemy usankcjonować w wewnętrznych regulacjach danego urzędu. Daje to praktyce większą trwałość. Wówczas niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich postanowień opisujących tę praktykę do właściwych dokumentów wewnętrznych, np. **regulaminu organizacyjnego departamentu w ministerstwie**. Jako że regulamin taki jest zatwierdzany przez dyrektora generalnego urzędu, wymagane byłyby uzgodnienia na tym szczeblu.

Po stronie zasobów kadrowych wymaganych do realizacji praktyki powinniśmy niewątpliwie uwzględnić czas niezbędny na analizę zgłoszonych sugestii. **To zadanie spoczywa na kierownictwie, które jest ich adresatem.** Wymagane zaangażowanie czasowe kierownictwa zależy ściśle od liczby i jakości zgłoszonych pomysłów. Nie sposób określić tego choćby szacunkowo przed wdrożeniem praktyki.

Najpoważniejszym wyzwaniem może się okazać zabezpieczenie środków na realizację pomysłów zgłoszonych i wybranych do realizacji. Część z nich będziemy niewątpliwie mogli wprowadzić bezkosztowo lub w ramach zasobów posiadanych przez naszą organizację. Dotyczy to np. zmiany procedur lub lepszego wykorzystania już istniejących narzędzi technicznych albo pozyskania oprogramowania open source. Jeżeli zgłoszone pomysły miałyby generować koszty, kierownictwo powinno na wstępie przeanalizować sytuację finansową i zdecydować, czy wśród sugestii mogą się znaleźć również takie, które wymagałyby dodatkowego finansowania. Jeśli tak, powinniśmy określić, jaka kwota pozostaje do rozdysponowania na najlepsze projekty zgłaszane przez pracowników. Jeżeli nie ma możliwości realizacji pomysłów, z którymi wiązą się dodatkowe nakłady finansowe, należy uprzedzić o tym pracowników, np. w mailu informującym o programie czy spotkaniu inaugurującym jego wdrażanie. W przeciwnym razie, brak realizacji dobrych, ale kosztownych rozwiązań może pogrzać samą ideę programu i zniweczyć jego korzyści.

Kierownictwo powinno także jednoznacznie określić, czy autorzy najlepszych propozycji będą w jakikolwiek sposób honorowani. Należy określić, czy będzie im przysługiwała nagroda z funduszu nagród danego urzędu albo czy jakość pomysłów może być brana pod uwagę przy ocenie okresowej urzędnika.

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania okresowych ocen członków korpusu służby cywilnej przewiduje, że jednym z kryteriów oceny do wyboru przez oceniającego jest kreatywność. Składa się na nią wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez m.in. otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości bądź sposobów działania, badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego oraz zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań. W tym świetle, **aktywność pracownika w programie sugestii pracowniczych może**

być jednym z decydujących wskaźników oceny jego kreatywności.

Premiowanie autorów sugestii **nie musi przybierać charakteru finansowego**. Ważne jest także zapewnienie najbardziej kreatywnym osobom uznania na forum zespołu, np. poprzez e-mail wysłany do wszystkich pracowników i informujący o wyborze projektów i wskazujący ich autorów. Pochwały czy oficjalne wyrazy uznania możemy także przekazać podczas spotkania całego zespołu.

Czasu wymaganego do wdrożenia programu sugestii pracowniczych nie da się jednoznacznie określić. Co do zasady, **praktyka ma charakter ciągły**, może być stosowana bez jakichkolwiek ograniczeń czasowych. Samo jej uruchomienie nie powinno zająć więcej niż kilka tygodni.

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W tabeli 7 prezentujemy szczegółowy scenariusz wdrożenia programu sugestii pracowniczych. Ma on charakter przykładowy i elastyczny, tzn. powinien podlegać modyfikacjom dostosowanym do specyfiki danej instytucji czy komórki organizacyjnej.

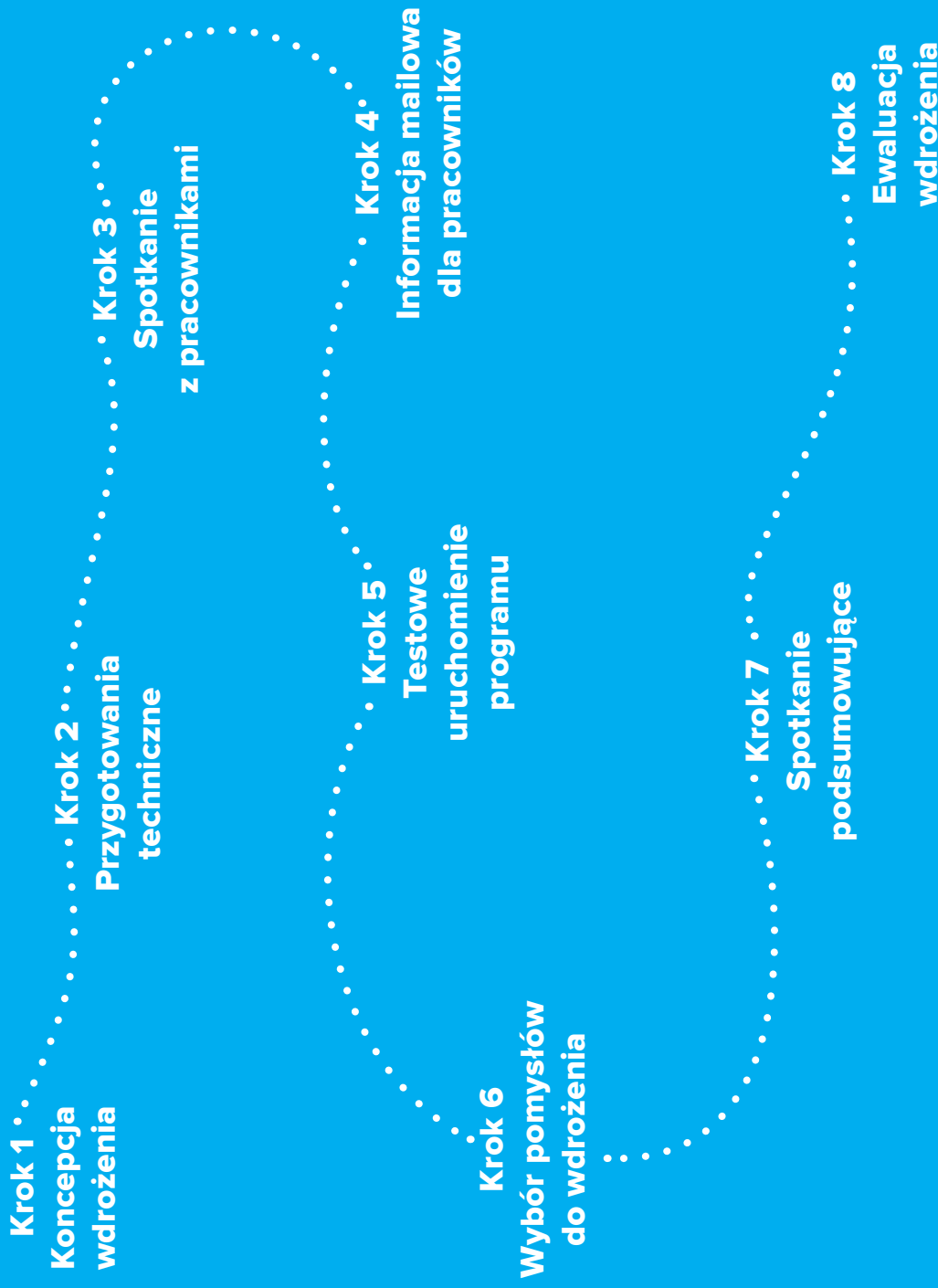


Tabela 10. Scenariusz wdrożenia programu sugestii pracowniczych – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Odpowiedzialny
Krok 1. Koncepcja wdrożenia	Kierownictwo ustala podstawowe aspekty wdrożenia, w tym: • określa czy program ma mieć charakter anonimowy czy też uwzględniane będą wyłącznie sugestie podpisane przez pracowników; • wskazuje tematyczny zakres projektów; • bada czy istnieją możliwości pozyskania dodatkowego finansowania na najlepsze pomysły zgłoszone przez pracowników; • określa, w jaki sposób autorzy najlepszych sugestii będą honorowani.	n/d	–	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej.
Krok 2. Przygotowania techniczne	Przygotowujemy formularz do zgłaszania sugestii pracowniczych oraz skrzynkę na zgłoszenia/alternatywnie, tworzymy adres e-mail, na który będzie można nadsyłać sugestie.	Skrzynka mailowa darmowa; skrzynka fizyczna (ok. 100 zł).	Jak najszybciej po sprecyzowaniu zasad realizacji praktyki.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej ze wsparciem pracowników technicznych.
Krok 3. Spotkanie z pracownikami	Informujemy pracowników o wdrażaniu praktyki, wyjaśniamy zasady jej działania – organizujemy spotkanie z pracownikami organizacji w celu wyjaśnienia idei programu sugestii pracowniczych i podstawowych zasad jego wdrożenia.	Sala na spotkanie w budynku instytucji wdrażającej praktykę (bezkosztowo).	Jak najszybciej po sprecyzowaniu zasad realizacji praktyki.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej.
Krok 4. Informacja mailowa dla pracowników	Informujemy pracowników o wdrażaniu praktyki, wyjaśniamy zasady jej działania – wysyłamy email do pracowników wyjaśniający szczegółowe aspekty wdrożenia praktyki oraz określający precyzyjnie oczekiwania dotyczące zgłaszanych pomysłów.	Brak.	W ciągu kilku dni od spotkania z pracownikami.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Odpowiedzialny
Krok 5. Testowe uruchomienie programu	Testowo uruchomiamy program i umożliwiamy pracownikom zgłaszanie sugestii. Co najmniej raz w tygodniu kierownictwo powinno sprawdzać stan skrzynki na sugestie. Autorzy sugestii powinni otrzymać wystandaryzowaną informację zwrotną potwierdzającą otrzymanie propozycji i wskazującą dalsze kroki.	Brak.	Opróżnianie skrzynki co tydzień; co najmniej raz w miesiącu spotkanie zespołu kierującego instytucją w celu przedyskutowania zgłoszonych pomysłów.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej.
Krok 6. Wybór pomysłów do wdrożenia	Decyzja w sprawie wdrożenia – kierownictwo podejmuje decyzję o wdrożeniu najlepszych propozycji, informuje o tym autorów, oraz ustalenie (w porozumieniu z autorem) szczegółowego planu wdrożenia praktyki.	Brak.	Miesiąc po uruchomieniu programu.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej we współpracy z autorami sugestii, które zostały przyjęte do realizacji.
Krok 7. Spotkanie podsumujące	Podsumowanie pierwszej rundy programu – organizujemy spotkanie z pracownikami w trakcie którego kierownictwo przekazuje informację o najlepszych projektach zakwalifikowanych do realizacji i planie wdrożenia, a także wyraża uznanie dla autorów wyróżnionych sugestii.	Sala na spotkanie w budynku instytucji wdrażającej praktykę (bezkosztowo).	1–1,5 miesiąca po ogłoszeniu startu programu.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej.
Krok 8. Ewaluacja wdrożenia	Ewaluacja wdrożenia – internetowa ankieta wśród pracowników danej komórki organizacyjnej z zestawem kilku pytań oceniających przydatność praktyki, sposób zgłaszania i rozpatrywania praktyk, a także zasady realizacji wybranych sugestii.	Prosta ankieta internetowa oparta na jednym z serwisów www oferujących bezpłatne tworzenie ankiet.	Do trzech miesięcy po podsumowaniu pierwszej rundy programu.	Kierownictwo danej instytucji/komórki organizacyjnej przy wsparciu pracowników technicznych.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

O sukcesie praktyki mogą zdecydować głównie następujące czynniki:

1. Jasne wytyczne na temat procedury zgłaszania pomysłów i prosty, jasny szablon ich opisu. Pracownicy muszą uzyskać czytelną informację, czemu służy program, jakiego typu pomysły mogą być zgłaszane, w jaki sposób będą one rozpatrywane oraz czy mają szansę na realizację.

2. Zapewnienie szybkiej i życzliwej informacji zwrotnej do autorów sugestii. Jeżeli program jest realizowany w wersji nieanonimowej, powinniśmy zadbać, by pracownicy otrzymywali w możliwie krótkim czasie informację zwrotną z potwierdzeniem otrzymania pomysłu i wskazaniem dalszych kroków przy jego analizie. Taka informacja zwrotna powinna także stanowić formę podziękowania za zgłoszenie sugestii, niezależnego od jej merytorycznej oceny.

3. Przejrzysta procedura dyskusowania i wyboru pomysłów do realizacji. Jest oczywiste, że decyzja co do wyboru najlepszych propozycji powinna należeć do kierownictwa departamentu. Niemniej jednak, powinniśmy zagwarantować na tyle przejrzystą procedurę oceny sugestii, by ich autorzy nie mieli poczucia nierównego czy niepoważnego traktowania

4. Zapewnienie uznania autorom dobrych pomysłów. To dodatkowo zmotywuje pozostałych, a autorom wyróżnionych propozycji pozwoli się przekonać, że ich praca nie poszła na marne, nawet jeśli w danym momencie nie ma możliwości wdrożenia proponowanych przez nich rozwiązań.

Bibliografia

Fairbank J.F., Williams S.D. (2001). „Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology”, *Creativity and Innovation Management*, 10(2).

Olejniczak K. (2013). „Doświadczenia administracji w Stanach Zjednoczonych”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Opis praktyki „Programu sugestii pracowniczych” przygotowanej na potrzeby projektu MUS: http://www.mus.edu.pl/plikikursow/US_08_Program_sugestii_pracowniczych_2012_05_25_KOL_corr.pdf.

Van Dijk C., Van den Ende J. (2002). „Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas”, *R&D Management*, 32(5).

Misja, cele i wskaźniki

Jowanka Jakubek-Lalik

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Najważniejszą intencją realizacji tej praktyki jest **wypracowanie ogólnej misji organizacji** (np. ministerstwa, departamentu) oraz **bardziej szczegółowych celów wraz z pewnymi wskaźnikami ich realizacji**. Dzięki temu możemy odpowiednio ukierunkować działania organizacji oraz dokonać cyklicznej weryfikacji, czy jednostka zmierza w zaplanowanym kierunku.

Podmioty publiczne swoje cele czerpią przede wszystkim z ustaw, ale powinny doprecyzować i „oprzyrządzić” je na własny użytek. Poza tym, cele warto podzielić na strategiczne i operacyjne, aby odpowiednio przyporządkować je poszczególnym jednostkom w organizacji (np. departamentom w ministerstwie czy wydziałom w departamencie).

Wypracowanie odpowiednich sformułowań dotyczących misji, celów i wskaźników pomaga również usystematyzować i uporządkować funkcjonowanie organizacji zarówno z punktu widzenia całości jej struktury, jak i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Wdrożenie tej praktyki na szczeblu całej organizacji oraz jej mniejszych komórek pozwoli nam uzyskać efekt synergii i zoptymalizować wspólne działanie na drodze osiągnięcia założonych celów.

Istotą praktyki jest nie tylko jej jednorazowe wprowadzenie, lecz przede wszystkim utrwalenie – w tym raportowanie i regularna weryfikacja realizowanych celów poprzez cykliczną kontrolę wskaźników.

Praktyka ta pozwala na bardziej znormalizowaną i wymierną podstawę oceny efektywności działań organizacji przez klientów – głównych interesariuszy, a także jej zwierzchników. Taki sposób patrzenia na funkcjonowanie jednostki służy za drogowskaz ukierunkowujący prowadzone przez nią działania.

Precyzyjne sformułowanie misji i celów jest bardzo ważne z punktu widzenia procesów uczenia się administracji, w tym budowania wewnętrznej refleksji danej organizacji i ukierunkowywania jej działań. Stanowi to swoistą busolę w działalności jednostki, bez której trudno działać w sposób celowy i usystematyzowany.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Praktyka pomaga w kilku kluczowych kwestiach działania organizacji:

- **Jest kompasem dla organizacji** – pozwala jej działać w sposób celowy i usystematyzowany. Służy wzmocnieniu procesów decyzyjnych, przejrzystości funkcjonowania administracji oraz łatwiejszemu rozliczaniu jej z działań.
- **Wzmacnia zaangażowanie pracowników** – uświadomienie misji i celów powinno ułatwić urzędnikom rozumienie ich obowiązków. Może też skłaniać do bardziej efektywnej pracy w celu poprawy wskaźników realizacji zadań, jak i budowaniu kultury organizacyjnej, w tym identyfikowania się urzędników z zatrudniającą ich instytucją.
- **Ułatwia dobór i rozliczanie z priorytetów** – stanowi ważny filtr do zbierania informacji zwrotnych o efektach pracy danej jednostki, bez których bardzo trudno jest oceniać skuteczność naszej organizacji. Nie wszystkie rezultaty działalności są równie istotne z punktu widzenia osiągniętych celów, ważne jest więc odpowiednie ustawienie priorytetów, tak byśmy odsiali najważniejsze informacje od tych, które nie mają zasadniczego znaczenia.
- **Wzmacnia komunikację i prezentowanie efektów działalności** – formułowanie i konsekwentne odwoływanie się do misji, celów i wskaźników stanowi ramy dla refleksji i dyskusji, porządkuje nie tylko funkcjonowanie, lecz także prezentowanie efektów działania administracji oraz komunikację ze społeczeństwem i innymi jednostkami w administracji. Tego typu czytelny komunikat łatwiej dotrze do różnych grup odbiorców, ma też szansę wznieść się poza stereotypowe good news is no news.
- **Pomaga rozdzielić cele strategiczne i operacyjne** – z punktu widzenia zadań ministerstw i departamentów kluczowe są cele strate-

giczne i na nich powinny się one koncentrować przy formułowaniu i monitorowaniu podejmowanych działań. Z celów strategicznych wynikają zaś cele operacyjne, które często mają znaczenie drugorzędne i wykonawcze, a także pełnią inną funkcję w kontekście prowadzenia polityk publicznych.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Proponowane rozwiązanie ma oparcie w przepisach prawnych, które zazwyczaj wskazują misję poszczególnych jednostek, dodaje jednak użyteczne wskazówki doprecyzowujące cele i wskaźniki, które nie są określone w przepisach. Aby przystąpić do wdrażania tej praktyki, powinniśmy na początku wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- **czas** – potrzebny do wdrożenia praktyki to w sumie kilka miesięcy, przy późniejszym monitorowaniu rezultatów;
- **finanse** – praktyka nie wymaga dużych nakładów finansowych; ewentualna inwestycja to oprogramowanie komputerowe, które pomaga wizualizować ustalone sformułowania misji, celów i wskaźniki;
- **zasoby** (ludzkie, techniczne) – przydatna będzie wiedza prawna (np. do prawidłowego odczytywania i interpretowania aktów prawnych) oraz techniczna (szczególnie w celu właściwego doboru wskaźników), a także pomocne może być ww. oprogramowanie komputerowe.

Przy planowaniu przeprowadzenia tych zmian powinniśmy zastanowić się nad kilkoma istotnymi pytaniami. Przemyślenie tych kwestii na początku na pewno ułatwi nam wdrażanie nowych rozwiązań.

1. Czym się kierować przy formułowaniu misji, celów i wskaźników?

Cele zarówno na poziomie całych organizacji, jak i ich części powinniśmy planować z uwzględnieniem tego, co organizacja chce osiągnąć. Aby odpowiednio określić cel, możemy odwołać się do modelu **SMART** (od ang. *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*). Zgodnie z nim cel powinien być:

- **prosty** – łatwy do zrozumienia i jednoznaczny;
- **mierzalny** – dający się ująć albo liczbowo, albo w inny obiektywny sposób;
- **osiągalny** – musi być realistyczny, czyli nieprzesadnie ambitny (to osłabi motywację);
- **istotny** – powinien stanowić konkretną wartość dla organizacji i jej pracowników;
- **określony w czasie** – jego osiągnięcie powinno mieć wyraźne granice czasowe.

Cel przenosimy na odpowiednio dobrane wskaźniki, którymi będą mierzone postępy. Istotne jest, aby przy formułowaniu wskaźników wziąć pod uwagę wymierne wartości, które można w przejrzysty sposób zweryfikować, a na ich wykonanie organizacja ma realny wpływ. Ponadto:

- Nie zawsze musimy uciekać się do wskaźników ilościowych, jednak w przypadku wskaźników jakościowych zadbajmy o obiektywny charakter ich oceny.
- Warto, żebyśmy odrzucili pokusę sięgania do wartości liczbowych, które są łatwe do przygotowania w formie zestawienia, ale niewiele mówią o realnej działalności jednostki w kontekście jej misji i celów.
- Przy konstruowaniu wskaźników mogą nam pomóc kategorie wskazane w budżecie zadaniowym (ale nie muszą, jeśli nie odzwierciedlają faktycznych i mierzalnych sposobów monitorowania działań jednostki).
- Powinniśmy unikać wskaźników bardzo ogólnikowych lub niemierzalnych, jak np. „wzrost znaczenia danego zagadnienia/polityki/organizacji” lub takich, na które nie ma bezpośredniego przełożenia (np. „jakość pracy kontrolowanych jednostek”).

2. Jak zapewnić udział pracowników w formułowaniu treści oraz internalizację ustaleń?

Ważnym elementem wdrażania tej praktyki jest włączenie w tworzenie ostatecznej wersji misji, celów i wskaźników jak najszerszego grona pracowników administracji:

- Powinniśmy uświadomić każdego pracownika, do czego zmierza, jakie cele realizuje.
- Powinniśmy zapewnić każdemu pracownikowi rzeczywisty wpływ na kształt strategicznych celów.
- Proces konsultacji najlepiej jeśli poprzedzimy przeprowadzeniem kilku spotkań z grupami pracowników nie większymi niż 10–12 osób (nie zawsze będzie możliwy udział wszystkich pracowników, niemniej należy dążyć do jak najszerszej ich reprezentacji); proponowany przebieg spotkania znajduje się w załączniku 2.
- Spotkanie powinno trwać maksymalnie 2 godz., podczas których prześledzimy z pracownikami elementy mapy ze wstępnymi propozycjami sformułowań dla misji, celów i wskaźników (nie powinno to wymagać od nich wcześniejszego przygotowania, należy jednak uprzednio zapewnić możliwość zapoznania się z propozycjami sformułowań, a także wyowiedzenia się wszystkim zainteresowanym).
- Po spotkaniu powinniśmy rozesłać zrewidowany na podstawie uwag ze spotkania dokument do ponownej konsultacji i wyznaczyć termin nadsyłania komentarzy, które w miarę możliwości powinno się uwzględnić.

Może on mieć formę zestawienia:

- plik w wersji A: wstępna propozycja misji, celów i wskaźników (punkt wyjścia dyskusji z pracownikami);
 - plik w wersji B: zmienione propozycje po spotkaniu z pracownikami i naniesieniu zgłoszonych przez nich uwag.
- Uwagi mogą dotyczyć zarówno poprawności merytorycznej, jak i jasności sformułowań (np. czy wszystkie pojęcia są dla pracowników czytelne i adekwatnie zastosowane). Jeśli sformułowania są zdaniem konsultowanych prawidłowe, warto poprosić o odpowiedź zwrotną: „Nie mam uwag”.
 - Wskazane jest, żebyśmy podziękowali pracownikom za ich udział w spotkaniach, wraz z informacją, które ze zgłoszonych uwag zostały uwzględnione, a które nie i dlaczego.

3. Jak uniknąć nadmiernego rozrostu celów i niejasnych wskaźników?

Podczas spotkań z pracownikami może się zdarzyć sytuacja, w której pada wiele propozycji dotyczących celów. Tymczasem będzie najlepiej, jeśli liczba najważniejszych celów nie przekroczy pięciu, a do każdego z nich dobranych zostanie nie więcej niż dwa wskaźniki. Nadmierna objętość tej listy spowoduje rozproszenie uwagi i chaos, co utrudni skuteczne monitorowanie działań. Warto więc, abyśmy skoncentrowali się na następujących kwestiach:

- wyłonieniu najważniejszych celów, ich odpowiedniej priorytetyzacji;
- pilnowaniu, aby liczbą celów i wskaźników zbyt nie rozrosła;
- upewnieniu się, czy używane sformułowania są dla wszystkich zrozumiałe i jednakowo interpretowane, a w szczególności unikanie pojęć niejednoznacznych;
- formułowaniu wskaźników odpowiadających rzeczywistej działalności organizacji i jej wpływu na realizację misji i celów;
- przedyskutowaniu z pracownikami, na ile propozycje monitorowania celów jednostki są faktycznym odzwierciedleniem kierunku, w jakim zmierza organizacja;
- zastanowieniu się, czy propozycje nie są jedynie pragmatycznym ujęciem obecnych działań, bez konkretnego przełożenia na realizację kluczowych założeń.

4. Jak przeprowadzić z sukcesem proces wdrażania?

Istotnym elementem jest bieżąca ocena i refleksja podczas procesu wdrażania praktyki. Powinniśmy bazować na co najmniej dwóch formach monitorowania procesu:

- regularnych konsultacjach z kierownictwem departamentu (drogą mailową i podczas spotkań);
- indywidualnych rozmowach z pracownikami, w szczególności agentami zmiany w organizacji.

Bardzo ważne jest także, abyśmy odpowiednio zaplanowali i byli konsekwentni we wprowadzaniu tej praktyki, poprzez:

- sporządzenie planu wdrażania (patrz niżej);
- cykliczną weryfikację kalendarza wdrażania (czy na odpowiednim etapie zostały przeprowadzone zaplanowane kroki);
- monitorowanie postępów i przypominanie o powodach i celu wdrażania praktyki.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest zapewnienie stosownej komunikacji z pracownikami, w tym wyjaśnienie pracownikom motywów wdrażania praktyki, jej sens, a także korzyści z niej wynikające zarówno dla organizacji, jak i pojedynczych osób.

Warto, by pracownicy dostrzegli w tym procesie szansę na lepsze zrozumienie specyfiki i zadań swojej jednostki, a także widzieli pożytek dla siebie, w postaci bardziej zobiektywizowanych kryteriów oceny ich pracy.

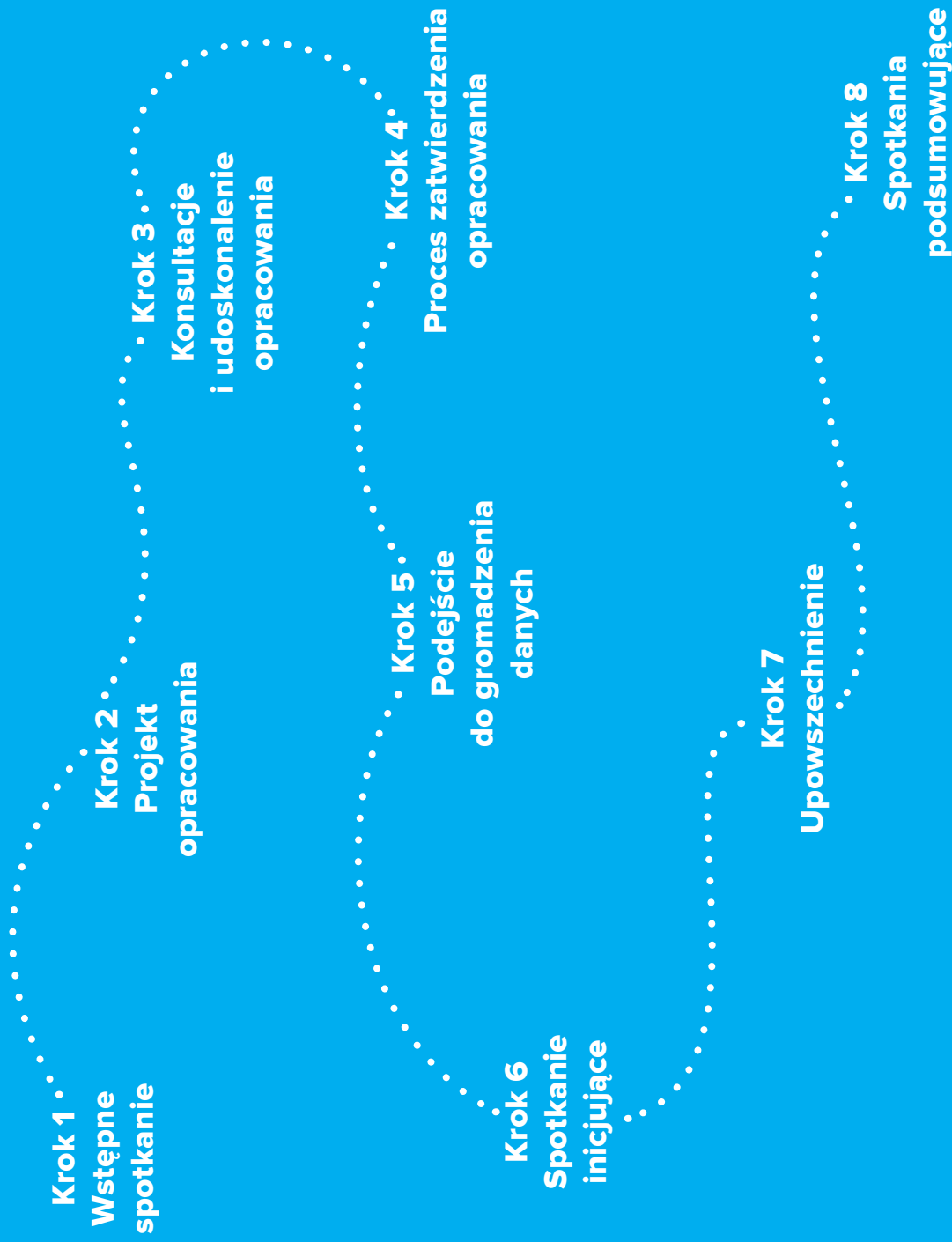
5. Jak zapewnić trwałość praktyki?

Abyśmy sformułowane wspólnym wysiłkiem cele, misję i wskaźniki mieli szansę wprowadzić do kultury organizacyjnej jednostki, warto przed przystąpieniem do wdrażania tej praktyki zastanowić się nad utrwaleniem jej efektów:

- Jeśli jest taka możliwość, powinniśmy sięgnąć do przepisów wewnętrznych (np.: regulaminy organizacyjne) i zdecydować o wpisaniu tam sformułowań dotyczących misji i celów.
- Wskaźniki, jako element kontrolny, powinniśmy nie tylko jasno sformułować, ale także zaplanować terminy ich weryfikacji.
- Warto, abyśmy wyznaczyli osoby odpowiedzialne za cykliczne raportowanie i nadzorowanie realizacji tej praktyki.
- Jeżeli zmiany w prawie wewnętrznym okazują się trudne lub niemożliwe do przeprowadzenia, powinniśmy zadbać o wprowadzenie tzw. dobrej praktyki do kultury organizacyjnej urzędu i okresowo sprawdzać jej funkcjonowanie.

Adresatem raportów dotyczących monitorowania wskaźników powinno być kierownictwo danej jednostki czy komórki organizacyjnej, które ponosi odpowiedzialność za jej działania i realizację celów. Powinniśmy zadbać, aby terminy raportowania nie były zbyt rzadkie (w zależności od częstotliwości działań weryfikujących wskaźnik – od tygodnia do kwartału).

Praktykę „Misja, cele, wskaźniki” możemy także ująć w formie planów rocznych i/lub dwu-, trzyletnich, które powinno się rozliczać w trakcie ich trwania i post factum. Po podjęciu decyzji i wybraniu wskaźników powinniśmy podchodzić do nich bardzo konsekwentnie. Jeśli się ich nie zrealizuje, trzeba wytłumaczyć, dlaczego tak się stało i jak można podobnej sytuacji zapobiec w przyszłości.



JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Ważnym elementem przygotowania się do wdrażania, a potem do samej realizacji, jest sporządzenie przez nas planu działania.

Plan wdrożenia praktyki

Kiedy będziemy tworząc plan wdrażania praktyki, możemy inspirować się metodyką ośmiu kroków zarządzania zmianą – *Leading Bold Change*:

Przygotuj teren.

Krok 1. Wywołaj poczucie niezwłoczności działań.

Krok 2. Stwórz zespół kierujący.

Zdecyduj, co robić.

Krok 3. Opracuj wizję i strategię zmian.

Zapoczątkuj działania.

Krok 4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie.

Krok 5. Zmobilizuj wszystkich do działania.

Krok 6. Osiągaj krótkookresowe sukcesy.

Krok 7. Nie spoczywaj na laurach.

Utrwal wyniki.

Krok 8. Stwórz nową kulturę.

149

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Kotter J.P. et al. (2008).

W tabeli 11 zaprezentowano – jako przykładowy plan działania – poszczególne aktywności potrzebne do wdrożenia praktyki

Tabela 11. Scenariusz wdrożenia praktyki misja, cele, wskaźniki – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Wstępne spotkanie	Wstępne spotkanie z kierownictwem jednostki w celu zapoznania się z planem działania dla jednostki oraz pozyskania informacji do opracowania wstępnego projektu zestawienia misji, celów i wskaźników.	n/d	Do 4 tygodni.	Eksperti zewnętrzni*, kierownictwo jednostki.
Krok 2. Projekt opracowania	Opracowanie wstępnego projektu zestawienia misji, celów, wskaźników wraz z modelem graficznym.	n/d	Do 4 tygodni.	Eksperti zewnętrzni.
Krok 3. Konsultacje i udoskonalenie opracowania	Omówienie i poprawienie wstępnego projektu zestawienia misji, celów, wskaźników z kierownictwem jednostki, agentami zmian oraz pracownikami.	n/d	Do 2 tygodni.	Eksperti zewnętrzni, kierownictwo jednostki, agenci zmiany, pracownicy.
Krok 4. Proces zatwierdzenia opracowania	Przygotowanie i poddanie pod akceptację kierownictwa jednostki ostatecznej wersji zestawienia misji, celów i wskaźników.	Fakultatywnie: licencje na oprogramowanie ułatwiające wizualizację.	Do 4 tygodni.	Eksperti zewnętrzni, kierownictwo jednostki.
Krok 5. Podejście do gromadzenia danych	Opracowanie schematu gromadzenia danych do wskaźników.	n/d	Do 3 tygodni.	Eksperti zewnętrzni, kierownictwo jednostki, naczelnicy komórek organizacyjnych.
Krok 6. Spotkanie inicjujące	Spotkanie z pracownikami rozpoczynające wdrożenie – przedstawienie dokładnej informacji o misji, celach, wskaźnikach i sposobach ich ustalania.	Sala na spotkanie w ministerstwie.	Do 2 tygodni.	Eksperti zewnętrzni, kierownictwo jednostki.
Krok 7. Upowszechnienie	Akcja informacyjna wśród pracowników – e-mail do wszystkich pracowników od kierownictwa jednostki, spotkania w ramach komórek organizacyjnych, indywidualne rozmowy prowadzone przez agentów zmiany.	n/d	Do 2 tygodni.	Eksperti zewnętrzni, kierownictwo jednostki, agenci zmiany.
Krok 8. Spotkania podsumowujące	Cykl cotygodniowych spotkań podsumowujących postępy we wdrożeniu (kierownictwo jednostki, naczelnicy komórek organizacyjnych, eksperti zewnętrzni na wybranych spotkaniach).	n/d	Do 2 tygodni.	Kierownictwo jednostki, naczelnicy komórek organizacyjnych, eksperti zewnętrzni na wybranych spotkaniach.

*UWAGA: sporządzony plan wdrażania zakłada udział ekspertów zewnętrznych, który nie jest warunkiem koniecznym. Jeśli nie zakładamy obecności ekspertów zewnętrznych, rolę lidera zmiany powinny przejąć wyznaczone osoby np. z kierownictwa jednostki.

Efektem końcowym procesu konsultacji i formułowania misji, celów i wskaźników powinna być czytelna i łatwa do interpretacji mapa (zob.: załącznik 1). Powinniśmy upewnić się, że nie jest ona nadmiernie rozbudowana, a jednocześnie nie zostały pominięte istotne kwestie mające wpływ na misję organizacji.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Obecność konkretnie sformułowanych celów i misji wydaje się we współczesnej administracji nie wzbudzać kontrowersji, choć nie zawsze jest to realizowane w sposób idealny. Pojawiają się opinie, że administracja w projektowaniu zadań bywa ostrożna i obawia się wyznaczać cele, które mogą okazać się zbyt ambitne, lub formułuje je dość enigmatycznie, aby nie można było jej później oskarżyć o niezrealizowanie założeń. Z drugiej jednak strony, określone cele są niewątpliwym ułatwieniem dla pracy organizacji i powodują uporządkowanie jej działań. Łatwiej także wykazać się przed interesariuszami lub pionem politycznym konkretnymi rezultatami pracy i poziomem realizacji zadań.

Wdrażanie tej praktyki niesie kilka wyzwań:

- 1. Włączenie pracowników różnych szczebli:** w proces „oprzyrządowania” przypisanych ustawowo celów powinniśmy włączać pracowników różnych szczebli, aby wytworzyć identyfikację z podejmowanymi przez nich później wysiłkami.
- 2. Rozsądne formułowanie wskaźników:** ważne jest, abyśmy prze-myśleli wybór wskaźników, zbyt ambitne podejście może skutkować rozczarowaniem, a zbyt minimalistyczne lub mało wymierne nastawienie – zniechęcić do podejmowania aktywnych działań. Istotna jest także konsekwencja w realizowaniu zamierzeń i systematyczna kontrola ich realizacji.

3. Eliminacja sprzeczności: problemem może okazać się sytuacja, w której cele organizacji będą się wykluczać lub zakładać działania sprzeczne. Wówczas dużo impetu organizacyjnego może pójść na marne, a nawet bardzo sensowne aktywności nie będą przynosić spodziewanych efektów.

4. Utrwalenie i konsekwencja w stosowaniu: bez wprowadzenia do codziennej działalności organizacji i okresowej kontroli stosowania tej praktyki nie będziemy mieć możliwości zakotwiczenia jej w kulturze organizacyjnej instytucji. Najlepszym rezultatem jest wpisanie misji i celów do aktu konstytuującego, jak np. regulaminu organizacyjnego departamentu, oraz stałe utrzymywanie w polu widzenia wskaźników kontrolujących ich realizację.

5. Rola przełożonych. Ważne jest, abyśmy dbali zarówno o zaangażowanie liderów w definiowanie celów, jak i byli konsekwentni we wprowadzaniu i stosowaniu sformułowań ustalonych w drodze dialogu z pracownikami.

Bibliografia

AGA (2011). *Using Performance Information to Drive Performance Improvement*. AGA CPAG Research Series, Report No. 29. Washington D.C.: Association of Government Accountants.

Drucker P. (2005). *Praktyka zarządzania* (przekł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski). Warszawa: MT Biznes.

Kotter J.P., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach* (przekł. M. Lipa). Gliwice: Wydawnictwo Helion.

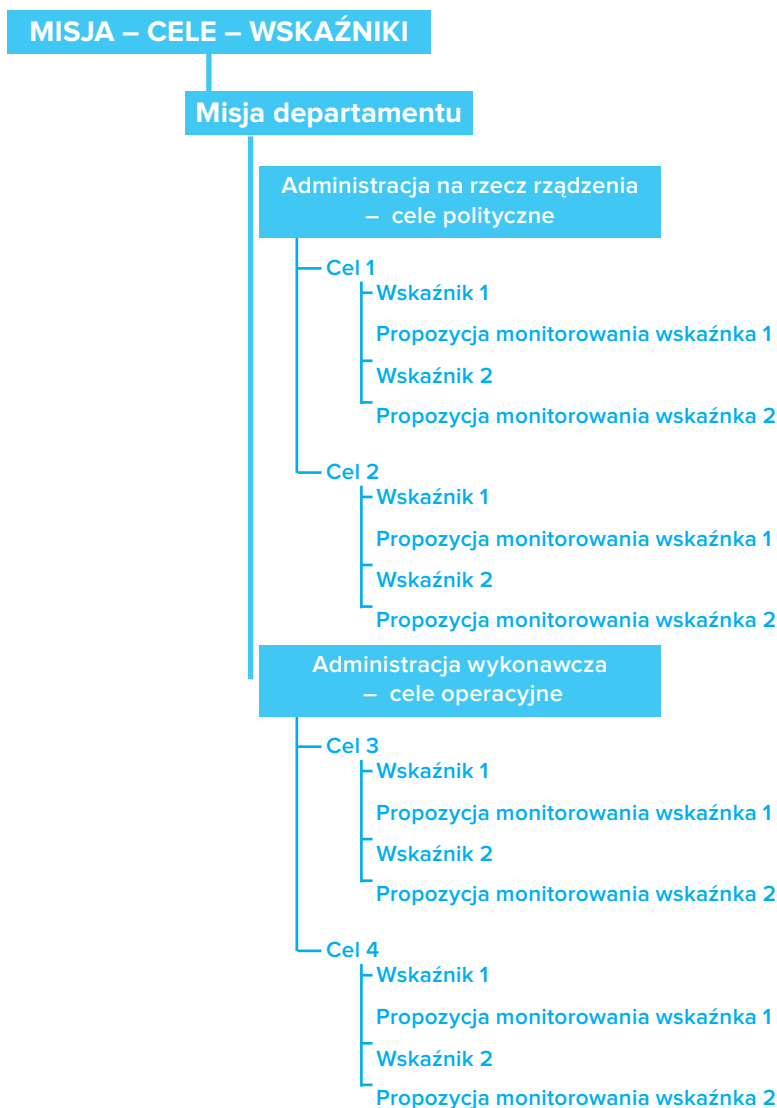
Olejniczak K. (2013). „Doświadczenia administracji Stanów Zjednoczonych”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Partnership for Public Service (2011). *From Data to Decisions. The Power of Analytics*. Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government.

Stoner J., Wankel C. (1994). *Kierowanie* (przekł. A. Ehrlich). Warszawa: PWE.

Załącznik 1

Rycina 13. Ujęcie graficzne praktyki „Misja, cele, wskaźniki” w formie mapy myśli



Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2

Przykładowy scenariusz spotkania pracowniczego

(za: Olejniczak 2013)

1. Dlaczego tu jesteśmy? (5 min) – dyrekcja wyjaśnia, że spotkanie jest po to, by poznać opinie pracowników, zebrać pomysły i udoskonalić działania organizacji; podkreśla, jak ważne jest zaangażowanie i otwartość uczestników; przedstawia dalszy plan spotkania.

2. Przedstawienie się (10 min) – każdy z pracowników przedstawia się, podając swoje imię, nazwisko i dział, w którym pracuje.

3. Co działa dobrze? (20 min) – pracownicy zgłaszają po jednej rzeczy, która ich zdaniem działa dobrze; wszystkie sugestie są zapisywane na dużych tablicach przez kierującego spotkaniem.

4. Jaka jest jedna sprawa, którą chciałbyś/chciałabyś zmienić? (20 min) – każdy z pracowników zgłasza jedną taką kwestię; wszystkie są zapisywane na dużych tablicach przez kierującego spotkaniem.

5. Głosowanie (5 min) – każdy z pracowników ma zieloną naklejkę; umieszcza ją na tablicy przy tej zapisanej kwestii, którą uważa za priorytetową – to pozwala kierownictwu wyłapać sprawy najważniejsze z całej listy zgłoszonych pomysłów.

6. Otwarte forum (30 min) – pracownicy mogą zgłaszać dodatkowe uwagi, komentarze, punkty przyszłych spotkań.

7. Follow-up e-mail – w ciągu tygodnia od spotkania kierownictwo rozsyła do wszystkich pracowników szpitala e-mail, w którym: przedstawia listę spraw ze spotkania, które organizacja robi dobrze, przedstawia listę spraw ze spotkania, które są problemowe, przy rzeczach zaznaczonych jako priorytetowe lub problemowe podaje, jakie działania zostały podjęte, by dylemat rozwiązać, lub też wyjaśnia, dlaczego danej kwestii nie można rozstrzygnąć w ciągu tygodnia i co z tym będzie zrobione w przyszłości.

Mapowanie obszarów strategicznych

Robert Chrabąszcz

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Mapowanie strategicznych obszarów działań polega na **pogłębionej analizie, uporządkowaniu i priorytetyzacji zadań i funkcji realizowanych przez departament. Do tego procesu wykorzystywane są wizualizacje** (przykład: zob. załącznik). Praktyka pozwala na obiektywne i przejrzyste przeanalizowanie kluczowych obszarów działań departamentu.

Nadrzędnym celem tej praktyki jest uświadomienie postrzegania celów departamentu w kontekście jego struktury organizacyjnej i funkcjonalnej. Pracownicy organizacji indywidualnie definiują swój sposób myślenia o roli departamentu oraz konfrontują go podczas dyskusji grupowej z poglądami pozostałych uczestników procesu. W efekcie implementacji narzędzia otrzymujemy uzgodnioną w trakcie dyskusji mapę obszarów strategicznych, która stanowi punkt wyjścia do przygotowania szczegółowych propozycji dokumentów poprawiających efektywność pracy naszego departamentu – mogą nimi być zarówno regulaminy organizacyjne, jak i wytyczne o charakterze strategicznym.

Identyfikacji głównych obszarów działania organizacji dokonujemy poprzez:

- analizę przepisów regulaminu organizacyjnego departamentu;
- dyskusję o priorytetach departamentu z jego pracownikami.

Praktykę możemy stosować w różnego typu jednostkach organizacyjnych centralnych urzędów administracji publicznej. **Jednak opty-**

malnym jest jej wdrożenie w departamentach merytorycznych, odpowiedzialnych za opracowanie lub wdrożenie danych polityk publicznych. Szczególnie przydatna może okazać się w momencie przeprowadzenia gruntownej zmiany instytucjonalnej, np. reorganizacji pracy wydziałów lub realizacji nowych zadań. O jej finalnym kształcie decyduje kierownictwo, które wyznacza opiekuna procesu odpowiedzialnego za kwestie organizacyjne i logistyczne przedsięwzięcia. Wskazany jest udział jednego eksperta zewnętrznego lub dwóch, moderujących merytoryczny przebieg procesu.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Praktyka w jej uniwersalnym ujęciu umożliwia organizacji **wkomponowanie w swoje procesy cyklicznego zbierania danych, ich analizy i dzielenia się informacją na temat jakości jej działań** w celu świadomej budowy priorytetów poprzez politykę opartą na dowodach.

Rozwiązanie zastosowane w pilotażu MUS zostało dostosowane do konkretnego kontekstu, czyli zmiany instytucjonalnej, konieczności wykonywania nowych zadań i reorganizacji struktury departamentu. Jego kształt był zatem wynikiem bieżących potrzeb organizacji w zakresie strukturyzacji obszarów działań. Fakt, iż proces mapowania obszarów strategicznych przebiegał w warunkach zmiany instytucjonalnej stwarzał możliwość wypracowania propozycji prawno-organizacyjnych rozwiązań regulaminowych określających cele, zadania i metody ich realizacji w ramach departamentu.

W tym kontekście problemy rozwiązywane przez praktykę sprowadzają się do trzech głównych kwestii:

- niewystarczającej wiedzy pracowników co do zakresu działania organizacji, a w szczególności braku uświadomionej wiedzy w tym zakresie;
- zbyt małej liczby dyskusji z udziałem członków organizacji na temat obszarów jej działań oraz tego, jak wpisują się one w szerszy kontekst implementowanych przez administrację publiczną polityk publicznych;
- niewystarczającej wiedzy zwierzchników oraz organizacji współpracujących w zakresie podstawowych obszarów jej działania i w konsekwencji przyporządkowywania zadań bez odniesienia do takich obszarów.

Realizacja praktyki umożliwia:

- integrację wydziałów poprzez warsztatowe ćwiczenie wspólniające zakresy działań;
- uświadomienie indywidualnym pracownikom ich roli w realizacji celów w ramach zidentyfikowanych zakresów działań organizacji;
- dodefiniowanie obszarów priorytetowych z punktu widzenia regulaminu organizacji oraz w szerszym kontekście realizowanych polityk publicznych;
- lepsze przyporządkowanie zadań i kompetencji organizacji z uwzględnieniem kompetencji członków organizacji;
- harmonijne dopasowywanie organizacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych;
- poprawienie jakości programowanych i realizowanych w organizacji polityk publicznych.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Mapowanie strategicznych obszarów działań powinno mieć charakter cykliczny. Wdrożenie praktyki w warunkach zmiany organizacji wewnętrznej urzędu może stać się dobrym punktem wyjścia dla kontynuacji oraz instytucjonalizacji rozwiązania w warunkach stabilnego funkcjonowania urzędu.

Praktykę powinniśmy stosować **przynajmniej raz w roku**, w okresie pozwalającym na bardziej pogłębioną refleksję nad celami i zadaniami departamentu. Pomoże to nam uniknąć lub przynajmniej zniwelować negatywne skutki zmian instytucjonalnych w administracji publicznej szczebla centralnego. Zmiany te cechuje bowiem powodowana odgórnie, duża chaotyczność procesu przyporządkowywania zadań, bez wystarczającej świadomości co do możliwości ich realizacji w zgodzie z kompetencjami organizacji oraz jej zasobami.

Na pilotażowy okres wdrażania praktyki powinniśmy przeznaczyć przynajmniej trzy miesiące. Natomiast jego replikacja w warunkach stabilnej organizacji (kroki 3–7) nie powinna przekroczyć dwóch tygodni.

Rozpoczęcie wdrażania praktyki musimy poprzedzić **spotkaniem kierownictwa jednostki z ekspertami zewnętrznymi**. Szczególnie istotny jest udział dyrekcji oraz wszystkich naczelników wydziałów departamentu. Podczas spotkania przedstawiamy praktykę, jej kluczowe cele i założenia. Dokonujemy także weryfikacji użyteczności danych rozwiązań w stosunku do działań departamentu oraz oceny możliwości ich

wdrożenia w kontekście jego bieżącej sytuacji. Spotkanie powinniśmy zakończyć **wskazaniem opiekuna procesu** – najlepiej naczelnika lub samodzielnego specjalisty – który będzie sprawował nadzór nad przebiegiem wdrożenia praktyki. Raz wybrany opiekun powinien jak najdłużej pełnić tę rolę.

Szczególną uwagę powinniśmy zwrócić na **warsztat z pracownikami departamentu**. Podczas spotkania eksperci-moderatorzy, za pomocą wybranego oprogramowania do mapowania myśli (MindJet MindManager, Xmind Pro) przedstawiają graficznie swoje propozycje pracownikom, wynikające z ich rozumienia priorytetów pracy departamentu.

Stworzona w efekcie warsztatów **mapa obszarów działań** stanowi podstawę dla dalszych etapów wdrażania praktyki. Żeby zapoznać z nią wszystkich – także mniej aktywnych – pracowników departamentu powinniśmy przygotować papierową wersję mapy (najlepiej w formacie A2) i umieścić ją w miejscu, w którym każdy będzie mógł się zapoznać z jej treścią, nanieść własne poprawki i uwagi dotyczące tego, czym powinien zajmować się departament i jaka powinna być hierarchia realizowanych zadań. Metoda ta pozwoli nam na zaangażowanie pracowników mniej aktywnych w pracę zespołową, nie niwecząc jednocześnie ustaleń będących rezultatem warsztatu mapowania obszarów działań strategicznych.

Niezbędnym elementem procesu mapowania obszarów jest podjęcie przez nas **decyzji o wykorzystaniu specjalistycznych narzędzi informatycznych**, ułatwiających dokumentowanie proponowanych rozwiązań. Oprogramowanie takie ma na tyle uniwersalny charakter, że nie musi być stosowane wyłącznie w celu wdrożenia mapowania obszarów strategicznych, lecz jest przydatne w wielu innych procesach zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych.

Tabela 12. Przykłady programów użytecznych podczas mapowania obszarów strategicznych

Program	Cena/licencja	Gdzie szukać	Uwagi
Mindjet Mind-Manager	299\$ /licencję	http://www.mindjet.com/mindmanager/	Jeden z najlepiej znanych i chętnie wybieranych programów do przygotowywania map myśli.
XMind Pro	99\$ /licencję	http://www.xmind.net/	Jedno z najpopularniejszych narzędzi do mapowania myśli. Bardzo elastyczne.

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Pierwsze dwa kroki są koniecznym elementem zapoczątkowania instytucjonalizacji praktyki mapowania obszarów działań strategicznych. Kiedy stworzymy mechanizm zapewniający cykliczność jej stosowania, wówczas kierownictwo powinno wskazać najbardziej odpowiedni termin rozpoczęcia procesu, angażując się bezpośrednio w jego końcowej fazie. Opisany w tabeli 13 scenariusz ukazuje szczegółowy i całkowity przebieg wdrażania rozwiązania w warunkach zmiany instytucjonalnej i reorganizacji funkcji i działań departamentu.

Kolejnym elementem, na który powinniśmy zwrócić uwagę, jest udział ekspertów zewnętrznych. W trakcie pilotażu był on stosunkowo intensywny, wydaje się jednak, że zaangażowanie to powinno maleć wraz z instytucjonalizacją praktyki, a udział ekspertów zewnętrznych ograniczyć winien się do moderacji warsztatu opisanego w kroku 4.

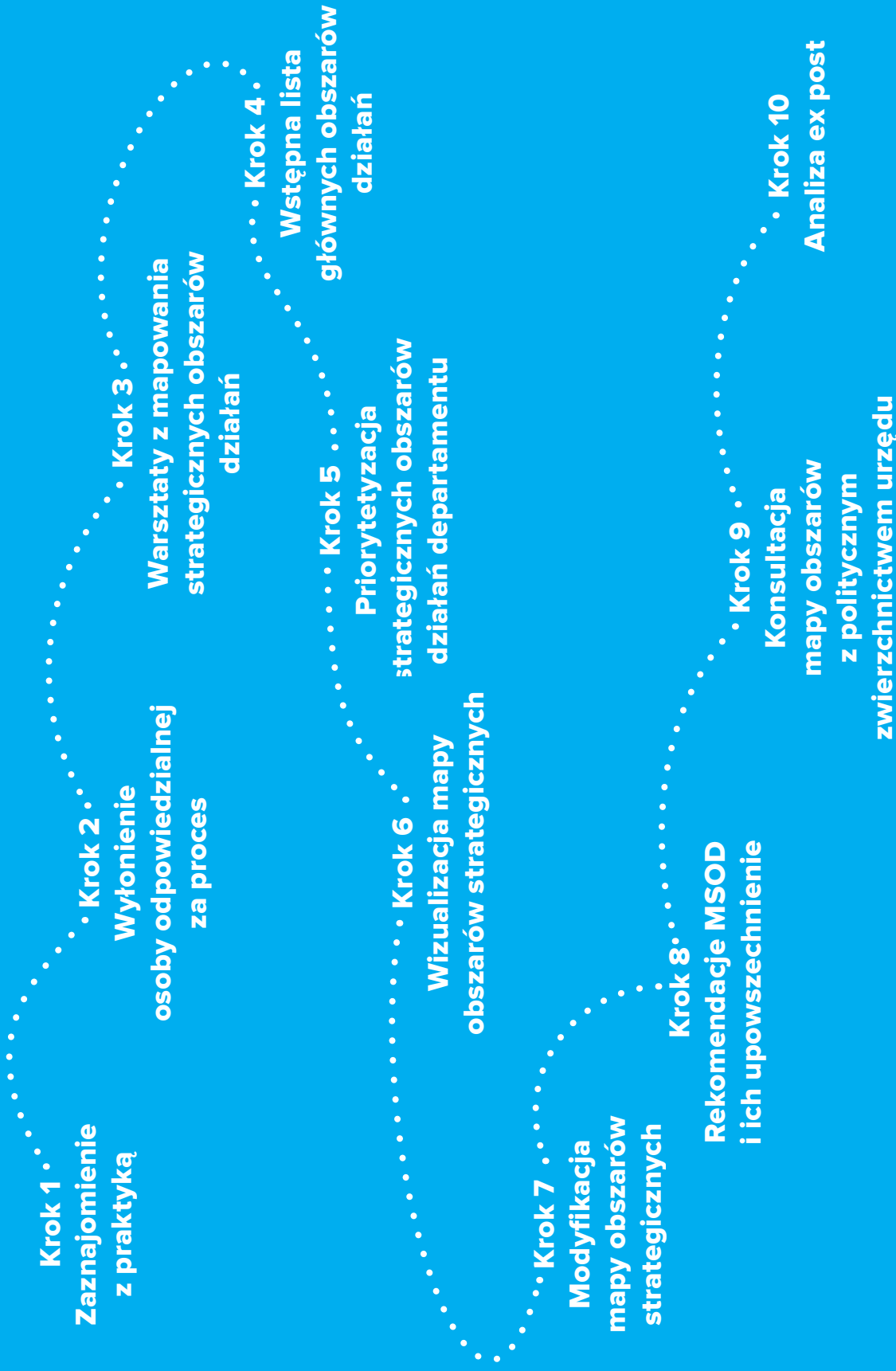


Tabela 13. Scenariusz wdrożenia praktyki mapowania obszarów strategicznych – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Zaznajomienie z praktyką	Przedstawiamy kierownictwu departamentu • założenia praktyki • użyteczność względem bieżącej sytuacji organizacji • użyteczność wobec wykonywanych zadań i funkcji departamentu. Krótką prezentacją ekspercką (do pół godziny), dyskusją, w sposób ogólny odnoszącą się do możliwości skutecznego wykorzystania praktyki.	n/d	n/d	Kierownictwo organizacji, w tym naczelnicy wydziałów.
Krok 2. Wyłonienie osoby odpowiedzialnej za proces	Wyłaniamy wśród pracowników departamentu uczestników procesu mapowania obszarów strategicznych.	n/d	Jak najszybciej po kroku 1.	Kierownictwo organizacji, w konsultacji z naczelnikami wydziałów, na podstawie informacji pozyskanych podczas prezentacji eksperckiej.
Krok 3. Warsztaty z mapowania strategicznych obszarów działań	Przeprowadzamy w departamencie warsztat, podczas którego dokonana jest priorytetyzacja strategicznych obszarów działań departamentu.	Czterogodzinny warsztat, laptop z oprogramowaniem Mind Manager, rzutnik, sala szkoleniowa.	Do 1 miesiąca po kroku 2.	Agenci zmiany przy wsparciu ekspertów MUS.
Krok 4. Wstępna lista głównych obszarów działań	Budowa podstaw do przeprowadzenia warsztatu mapowania strategicznych obszarów działań. Przygotowujemy wstępną listę głównych obszarów działań organizacji, przyporządkowujemy obszary do poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz identyfikujemy obszary działań wspólnych.	n/d	Do 2 tygodni po kroku 3.	Opiekun procesu.
Krok 5. Priorytetyzacja strategicznych obszarów działań departamentu	Warsztat, podczas którego dokonujemy: • priorytetyzacji strategicznych obszarów działań departamentu • identyfikacji kluczowych interesariuszy departamentu. Proponujemy w tym celu dwu-, trzygodzinny warsztat, moderowany przez ekspertów zewnętrznych i osoby odpowiedzialne za proces wdrożenia praktyki.	Czterogodzinny warsztat, laptop z oprogramowaniem Mind Manager, rzutnik, sala szkoleniowa.	2 tygodnie do miesiąca po kroku 4.	Eksperci zewnętrzni i osoby odpowiedzialne za proces wdrożenia praktyki.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 6. Wizualizacja mapy obszarów strategicznych	Przedstawiamy mapę obszarów strategicznych wszystkim pracownikom departamentu. Umieszczamy wydruk proponowanej mapy obszarów strategicznych w ogólnodostępnym widocznym miejscu. Każdy pracownik może zapoznać się z jej zawartością, skomentować i przypisać inne zadania, co umożliwi zaangażowanie pracowników pasywnych, niechętnych publicznym wypowiedziom.	Sala umożliwiająca dwugodzinne spotkanie z kierownictwem departamentu.	Tydzień po kroku 5.	Kierownictwo departamentu przy wsparciu opiekuna procesu.
Krok 7. Modyfikacja mapy obszarów strategicznych	Analiza mapy przez ekspertów zewnętrznych i opiekunów procesu. Modyfikujemy mapę, w zależności od rodzaju i treści zgłoszonych uwag.	n/d	Miesiąc po kroku 6.	Opiekun procesu przy wsparciu ekspertów zewnętrznych.
Krok 8 Rekomendacje MSOD i ich upowszechnienie	Ocena rekomendacji, popartych ich zwizualizowaną formą, przez kierownictwo departamentu. Spotkanie z kierownictwem departamentu oraz pracownikami odpowiedzialnymi za proces; wprowadzamy końcowe poprawki lub rewidujemy ustalenia zawarte w rekomendacjach. Upowszechniamy wyniki wśród pracowników departamentu, na przykład w formie okólnika rozesłanego z wykorzystaniem elektronicznego systemu obiegu dokumentów.	MS Office lub odpowiedni pakiet biurowy, system obiegu dokumentów typu e-Doc. Sala umożliwiająca przeprowadzenie spotkania.	Miesiąc po kroku 7.	Eksperci zewnętrzni wspólnie z opiekunem procesu.
Krok 9. Konsultacja mapy obszarów z politycznym zwierzchnictwem urzędu (opcjonalny)	(opcjonalny). W tej fazie uwzględniamy aktualny kontekst, w którym powstają produkty praktyki. W tym momencie szczególnie istotna jest wola dyrekcji, która może poprześć na czynnościach wskazanych w kroku poprzednim lub wykorzystać produkty w dyskusji z politycznym zwierzchnictwem urzędu, w sytuacji jego głębokiej reorganizacji strukturalno-funkcjonalnej.	n/d	Wedle potrzeb jednostki organizacyjnej.	Eksperci zewnętrzni wspólnie z opiekunem procesu.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 10. Analiza ex post	Ocena rekomendacji przez kierownictwo departamentu.	Prosta ankieta internetowa opracowana przez opiekuna. Spotkanie ekspertów, opiekuna procesu z kierownictwem departamentu.	Miesiąc po kroku 8.	Opiekun procesu, kierownictwo departamentu.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

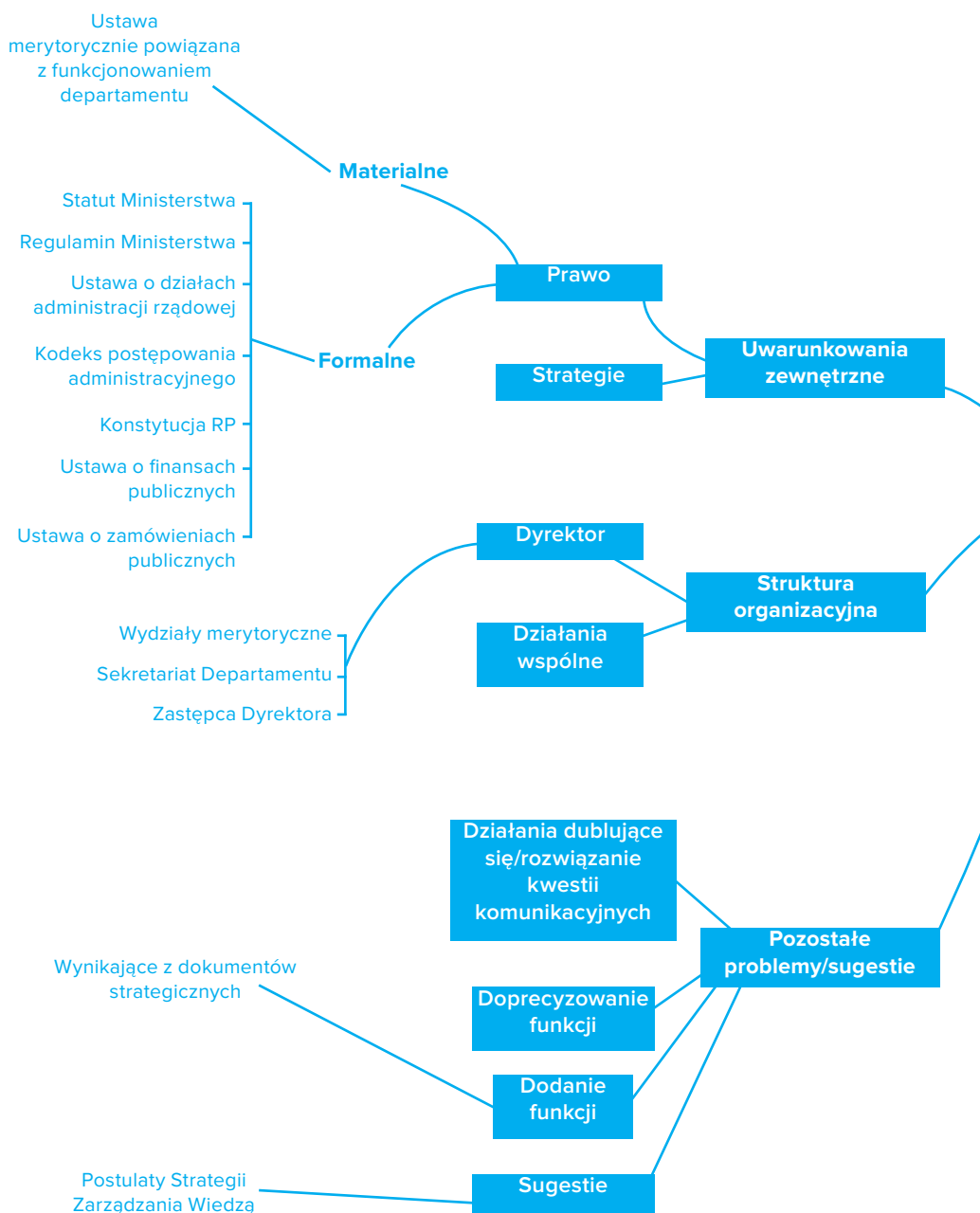
Żeby wdrożenie praktyki powiodło się musimy zwrócić uwagę na następujące czynniki:

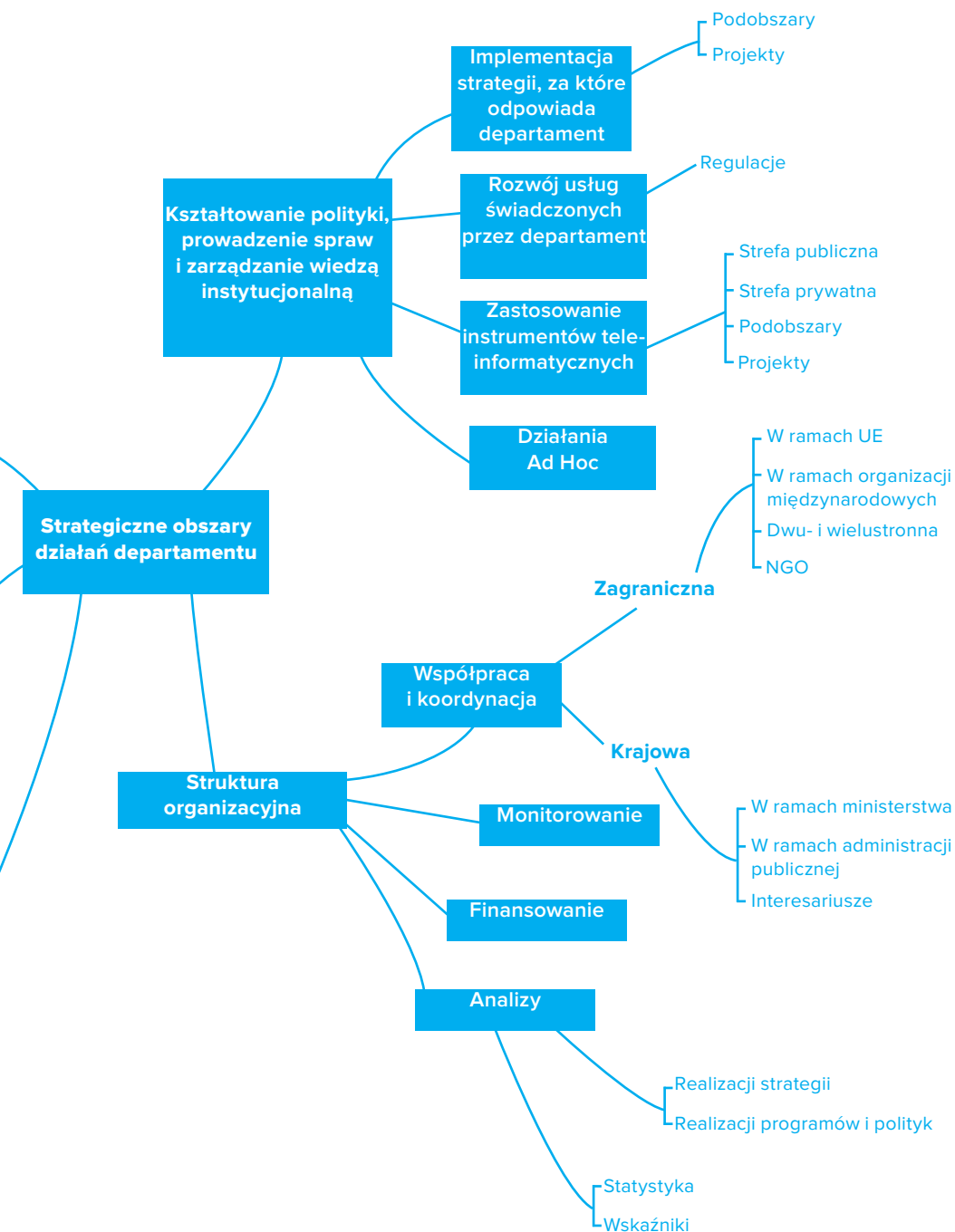
- 1.** Zaangażowanie dyrekcji i naczelników wydziałów poparte znajomością skutków, jakie niesie za sobą praktyka.
- 2.** Wskazanie opiekuna procesu mającego szeroką wiedzę na temat organizacyjnych i logistycznych aspektów przebiegu procesu.
- 3.** Profesjonalna moderacja warsztatu z pracownikami, umożliwiającą im przedstawienie własnych poglądów na kluczowe kwestie stanowiące przedmiot praktyki.
- 4.** Zwizualizowana mapa obszarów strategicznych powinna być czytelna dla wszystkich odbiorców, a jej uzupełnienie o tradycyjny dokument okólnikowy – możliwie minimalne.
- 5.** Instytucjonalizacja mapowania strategicznych obszarów działań powinno wzmocnić zapisanie tego procesu w regulaminie organizacyjnym departamentu.

Bibliografia

Kikuchi M. (2011). *Performance Measurement and Evaluation in Japanese Local Government*. Tokyo: Group Training Course in Local Governance: Policy Making and Civil Society.

Olejniczak T. (2013). „Doświadczenia administracji w Japonii”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Rycina 14. Przykład mapy strategicznych obszarów działań



Ocena pracownicza

Jakub Rok

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Celem tej praktyki jest **poprawa procesu wewnętrznej komunikacji w departamencie poprzez wprowadzenie mechanizmu wymiany informacji zwrotnych między pracownikami i kierownictwem**. Istotę działania stanowi stworzenie płaszczyzny umożliwiającej swobodne wyrażanie opinii dotyczących jakości pracy, funkcjonowania w zespole itp. Praktyka ma zapewnić sprawny przepływ informacji w obie strony, tzn. zarówno od dyrekcji do pracowników, jak i od pracowników do dyrekcji. Dlatego ważnym elementem jest umożliwienie pracownikom dokonywania anonimowej oceny przełożonych, wskazywania najważniejszych problemów w relacjach z nimi.

Praktyka rozwija zapisany w prawie proces okresowej oceny pracowniczej, dodając mniej sformalizowany element – ocenę opisową, przekazywaną w rozmowie dyrekcji z pracownikami. W odniesieniu do obowiązujących w polskiej administracji reguł oceny pracowniczej praktyka ta:

- stanowi „miękkie” uzupełnienie sformalizowanego procesu oceny;
- pozwala na częstsze niż raz na dwa lata przeprowadzenie oceny;
- wykorzystuje ocenę opisową zamiast sformalizowanej;
- pozwala na „odwrócenie” procesu – pracownicy dostają szansę oceny przełożonych.

Praktyka ta najlepiej sprawdza się na poziomie departamentu.

To na tyle duża organizacja, że pojawia się w niej konieczność zadbania o usprawnianie wewnętrznej komunikacji, możliwe jest także faktyczne zachowanie anonimowości w procesie oceny dyrekcji przez podwładnych. Z drugiej strony, w departamencie – w przeciwieństwie do ministerstwa – ludzie codziennie ze sobą współpracują, wymieniają się informacjami, wzajemnie od siebie zależą. Tak bliskie, codzienne kontakty podkreślają istotność stworzenia płaszczyzny swobodnej komunikacji.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

1. Dzięki wdrożeniu praktyki **usprawnimy proces komunikacji wewnątrz departamentu**. Dotyczy to zwłaszcza obustronnego zwiększenia swobody i otwartości w kontaktach między kierownictwem i pracownikami. Ocena tych ostatnich oraz stworzenie mechanizmu zaopiniowania dyrekcji przez podwładnych uruchomią **proces wymiany informacji zwrotnych**. Niesformalizowany charakter tych ocen oraz zapewnienie anonimowości pracownikom sprzyja większej swobodzie formułowania informacji zwrotnych, ułatwia także ich przyswojenie. Można to porównać ze szkolnym systemem oceniania. Zamiast „zamykającej temat” noty w postaci cyfry pracownicy są oceniani opisowo, w toku rozmowy wskazane zostają mocne i słabe strony, wzajemne oczekiwania, potencjały, które powinny być rozwijane.

2. Dzięki praktyce **zwiększymy poczucie poinformowania wśród pracowników**. Po pierwsze, informacje zwrotne dotyczące jakości pracy, oczekiwań i kierunków rozwoju trafiają do pracowników częściej niż raz na dwa lata (jak jest to określone w przepisach o ocenie okresowej pracowników). Po drugie, mniej sformalizowany charakter komunikacji i opisowość oceny pozwalają przekazać informacje w bardziej przystępnej formie.

3. Docelowo, dzięki praktyce **zwiększymy zaufania we wzajemnych relacjach w departamencie**. Jest to możliwe zwłaszcza dzięki obustronności opisywanego procesu oceny. Wymaga to jednak odpowiedniej reakcji dyrekcji na problemy wskazywane w ankietach przez pracowników. Ważne jest także zapewnienie regularności spotkań i rozmów, tak by rozwiązywać pojawiające się wyzwania na bieżąco.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Opisywane rozwiązanie **ma charakter ciągły**. Jest relatywnie łatwe do wdrożenia, wymaga jednak zewnętrznego wsparcia na początkowym etapie.

W tym miejscu chcemy podkreślić, że wdrażana przez nas interwencja nie miała charakteru modelowego. Innymi słowy, nie była wyrazem zastosowania jednego rodzaju działania od początku do końca. Sytuacja, w której – ze względu na trudności lub zmieniające się potrzeby (czy też rozumienie potrzeb) kluczowych osób objętych procesem – dokonuje się wzbogacenia repertuaru lub modyfikacji stosowanych praktyk, jest stosunkowo często spotykana w toku wprowadzania zmian organizacyjnych. Wdrażanie rozwiązań ma bowiem służyć celom praktycznym. Podjęta interwencja miała doprowadzić do wzbogacenia istniejącego systemu oceny pracowników departamentu o elementy „miękkie”, bardziej psychologiczne niż przede wszystkim techniczno-mechaniczne – proponowane przez obowiązujący model oceny okresowej.

Wykorzystana przez nas **ankieta do badania praktyk menedżerskich** (opracowana przez Instytut Rozwoju Biznesu) składała się z dwóch kwestionariuszy. Pierwszy jest skierowany bezpośrednio do kierownictwa i służy samoocenie. Drugi dotyczy oceny przełożonego przez podwładnych. W obu powtarzają się te same twierdzenia, sformułowane odpowiednio w pierwszej lub trzeciej osobie – badany zaznacza na pięciostopniowej skali, w jakim stopniu się z nimi zgadza.

Twierdzenia odnoszą się głównie do różnych zachowań związanych z zarządzaniem zespołem, podzielonych średnio na dziesięć bardziej szczegółowych obszarów. Wśród istotnych można wyróżnić m.in.: sposób pracy z zespołem, rozwijanie zespołu, motywowanie pracowników, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie czasem, radzenie sobie z różnorodnością, etykę zawodową, szukanie i udzielanie informacji zwrotnych, kontrolę nad realizacją zadań, budowanie relacji. Do każdej z tych sfer przyporządkowane są trzy, cztery pytania odnoszące się do codziennej praktyki. Przykładowo, w dziedzinie motywowania możemy zapytać o to, jak oceniana jest zdolność do inspirowania pracowników, wzbudzania w nich entuzjazmu, czy okazuje się wiarę w to, że pracownicy poradzą sobie z postawionym przed nimi problemem, wreszcie, czy wprowadza się zróżnicowane metody motywowania.

Pytania dotyczące różnych sfer powinny być przemieszane – to zwiększa szansę na otrzymanie wiarygodnych odpowiedzi. Dopiero po zebraniu wyników ankiety stosujemy klucz pozwalający pogrupować pytania, tak by ocenić kompetencje kierownictwa w poszczególnych kategoriach.

W pierwszym kroku osoby zarządzające departamentem podały się ocenie własnych kompetencji menadżerskich w modelu dwustronnym, tj. oceniani byli przez podwładnych i przez samych siebie (samoocena). Ankieta skierowana do pracowników była anonimowa i dobrowolna.

Kolejny etap to interpretacja wyników. Tu istotne jest wsparcie osoby udzielającej informacji zwrotnych, pomagającej spojrzeć z dystansu na otrzymane wyniki. Może to być ekspert zewnętrzny z zakresu zarządzania zespołem, coach lub osoba z komórki rozwoju zasobów ludzkich. Udział kogoś takiego pozwala badanym, mimo emocjonalnie trudnej sytuacji, nazwać te kompetencje, które są ich mocną stroną, jak i te, nad którymi powinny/chcą pracować. Rozpoczęcie procesu od analizy kompetencji kadry zarządzającej pozwala kierownictwu lepiej – na bazie własnych doświadczeń – zrozumieć logikę i wymagania głębokiej, prorozwojowej oceny pracowniczej.

Trzeci etap to wybór działań dopasowanych do otrzymanych wyników. Przeprowadzone badanie pozwala uzyskać obraz funkcjonowania departamentu w zakresie relacji między zespołem pracowniczym i osobami zarządzającymi. W przypadku departamentu, w którym realizowana była praktyka, wyglądało to następująco:

Po zebraniu wyników okazało się, że – pomimo iż ankieta była anonimowa – wzięło w niej udział niewiele ponad 50% osób. [Zewnętrzny ekspert biorący udział przy wdrożeniu] stwierdził, że to jest typowe, trzeba taką ankietę powtarzać co jakiś czas, bo ludzie nie są przyzwyczajeni. Ale jednocześnie to oznacza, że poziom zaufania jest na tyle niski, że to jeszcze nie jest czas na przeprowadzanie wzajemnej oceny pracowniczej. W związku z tym [...] przeszliśmy na nieformalne rozmowy z pracownikami, [...] przy różnych okazjach staramy się wdrażać elementy tej oceny pracowniczej.

Cytat z wywiadu z osobą z kierownictwa departamentu; styczeń 2014, Warszawa.

Następnie, kierownictwo departamentu (przy ewentualnym wsparciu osoby uczestniczącej w interpretacji wyników) decyduje o tym, jakie działania należy podjąć w celu budowania systemu pogłębionej oceny okresowej.

[Ankieta wskazała wyraźnie], że pracownicy odczuwają zbyt słaby przepływ informacji w zespole, zbyt słabą komunikację. W związku z tym zaczęliśmy bardzo regularne spotkania z całą komórką, wszyscy się spotykają. [...] [Spotkania] poszły w bardzo dobrym kierunku, bo z takich spotkań bardzo formalnych zaczęły się przeradzać w coraz mniej formalne – ludzie sami zaczęli się wypowiadać, chcą w tym uczestniczyć. Ja widzę, że to daje nam wzajemnie dużo korzyści, że ludzie się czują poinformowani, mogą coś powiedzieć od siebie i chcą to zrobić. A z drugiej strony my też mamy doskonały przepływ informacji, co się dzieje w zespole, czy atmosfera jest dobra, czy jest jakiś problem, czy go nie ma, co można zrobić w najbliższym czasie, na co trzeba się przygotować.

Cytat z wywiadu z osobą z kierownictwa departamentu; styczeń 2014, Warszawa.

Zaplanowane działania wpływają na usprawnienie przepływu informacji wewnątrz departamentu, tworzą płaszczyznę swobodnej komunikacji między kierownictwem i pracownikami. W perspektywie powinno to doprowadzić do wzrostu poziomu zaufania. Planowane jest powtórzenie ankiety – otrzymane wyniki pozwolą kierownictwu ocenić, jakie powinny być kolejne kroki w procesie rozwijania oceny dwustronnej w departamencie (zob. Płoszaj 2013, s. 137).

JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W tabeli 12 przedstawiliśmy scenariusz wdrożenia oceny pracowników wykorzystany w jednym z departamentów uczestniczących w projekcie MUS. Przedstawiony scenariusz ma charakter elastyczny, tzn. powinien podlegać modyfikacjom dostosowanym do specyfiki danej organizacji. Dodatkowo, w praktykę jest wbudowane sprzężenie zwrotne – od wyników badania ankietowego (kroki 2 i 6) zależeć będzie kształt działań podejmowanych w krokach 4 i 7 (opracowanie dalszych działań).

Krok 1
Spotkanie
z pracownikami

Krok 2
Badanie
ankietowe

Krok 3
Wsparcie
trenerskie

Krok 4
Opracowanie
dalszych działań

Krok 5
Regularne
spotkania

Krok 6
Badanie ankietowe II

Krok 7
Opracowanie
dalszych działań II

Tabela 14. Scenariusz wdrożenia oceny pracowniczej – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Spotkanie z pracownikami	Spotkanie kierownictwa z pracownikami, przedstawiamy cel praktyki i zarysu planu jej wdrożenia.	Sala, zarys planu wdrożenia.	–	Kierownictwo organizacji.
Krok 2. Badanie ankietowe	Ocena kompetencji zarządczych kierownictwa – ankieta dla pracowników i ankieta do samooceny.	Wzór ankiety dla pracowników i do samooceny.	Do 1 miesiąca po spotkaniu.	Kierownictwo organizacji.
Krok 3. Wsparcie trenerskie	Wsparcie trenerskie/eksperskie mające na celu: • interpretację wyników badania, • sformułowanie głównych wytycznych dla planu wdrożenia praktyki.	Zewnętrzny ekspert z zakresu zarządzania zespołem lub coach lub osoba z komórki ds. rozwoju zasobów ludzkich.	Do 1 miesiąca po badaniu ankietowym.	Ekspert/kierownictwo organizacji.
Krok 4. Opracowanie dalszych działań	Na podstawie wyników ankiety: • diagnozujemy główne problemy, • opracowujemy dalsze działania.	Ewentualnie zewnętrzny ekspert (coach) z zakresu zarządzania zespołem.	Do 3 miesięcy po badaniu ankietowym.	Kierownictwo organizacji z ew. udziałem zewnętrznego eksperta.
Krok 5. Regularne spotkania	W omawianym przypadku zdecydowano się na wprowadzenie cotygodniowych spotkań całego departamentu o swobodnej formule.	Sala.	Jak najszybciej po ukończeniu kroku 4.	Kierownictwo organizacji.
Krok 6. Badanie ankietowe II	Powtarzamy badanie ankietowe, co pozwala zaktualizować obraz sytuacji w departamencie.	Wzór ankiety.	Po roku od przeprowadzenia pierwszej ankiety.	Kierownictwo organizacji.
Krok 7. Opracowanie dalszych działań II	Jak w kroku 4.	Jak w kroku 4.	Do 2 miesięcy po badaniu.	Jak w kroku 4.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

O sukcesie praktyki decydują przede wszystkim dwa czynniki.

1. Przyjęcie elastycznego podejście do wdrożenia, opierające się na ciągłej ocenie potrzeb i możliwości departamentu, do których następnie dopasowujemy odpowiednie rozwiązania. Przykładowo, jeśli początkowy poziom zaufania w naszym departamencie jest zbyt niski, pracownicy mogą niechętnie podchodzić do wypełniania ankiet oceniających ich przełożonych. W takiej sytuacji możemy uruchomić regularne spotkania, których otwarta atmosfera sprzyja wymianie informacji, sygnalizowaniu problemów itp. Wraz z rozwojem takiej formy komunikacji zbudujemy zaufanie konieczne do realizacji wspomnianego badania ankietowego.

2. Z tym wiąże się kolejny istotny czynnik, czyli **niesformalizowanie praktyki**. Budując zaufanie wewnątrz organizacji nie możemy organizować spotkań według przygotowanej zawczasu szczegółowej listy kryteriów. Rozwiązanie to powinniśmy traktować jako pewną koncepcję wyjściową, dostosowywaną w zależności od bieżących potrzeb. Dlatego tak ważna jest otwartość na rozmowę i gotowość do zmiany, zarówno wśród pracowników, jak i kierownictwa departamentu.

Co istotne, trwałość praktyki nie jest uzależniona od czynników zewnętrznych i trudno dostępnych zasobów. Jedynie na początkowym etapie wdrożenia potrzebne jest zewnętrzne wsparcie trenerskie/eksperckie, ułatwiające przejście przez trudny emocjonalnie proces poddania się ocenie. Po tej interwencji **utrzymanie praktyki zależy tylko od motywacji i chęci wśród kierownictwa i pracowników departamentu**.

Bibliografia

Morgan A., Cannan K., Cullinane I. (2005). „360° feedback: A critical enquiry”, *Personnel Review*, 34(6).

Płoszaj A. (2013). „Doświadczenia administracji w Kanadzie”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Toegel G., Conger J. (2003). *360-Degree Assessment: Time For Reinvention*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.

Gry decyzyjne

Jagoda Gandziarowska-Ziołeczka

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Opisywaną praktyką jest **wykorzystanie szkoleniowej gry symulacyjnej do stymulowania komunikacji i współpracy pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych**. W ramach projektu MUS to rozwiązanie przetestowano w jednym z departamentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

Gra symulacyjna to formuła szkoleniowa pozwalająca na uczenie się przez doświadczenie (*ang. learning by doing*). Jest sytuacją fikcyjną (złożonym zadaniem zespołowym), która odtwarza jednak realne wyzwania organizacji, na co dzień stojące przed pracownikami i kadrą zarządzającą. Uczestnicy w roli graczy wciągają się w szukanie rozwiązań postawionych przed nimi zadań, podejmują współpracę na rzecz realizacji celów.

Formuła gry bardzo angażuje, łącząc współpracę z rywalizacją, narzucając ramy działania i pozwalając na doskonalenie decyzji z rundy na rundę. Logika gry wprowadza uczestników w fazę uskrzydlenia (tzw. fazę *flow*), czyli stan niezwyklej koncentracji na zadaniu. Poprzez zaangażowanie emocjonalnie i dostrzeganie szybkich konsekwencji decyzji (swoich i zespołu) gracze widzą, co robią dobrze, a co źle, a to ułatwia proces uczenia się.

Rycina 15. Trening komunikacji i współpracy na bazie szkoleniowej gry symulacyjnej HexGame



Źródło: Pracownia Gier.

Doświadczenie szkoleniowe (trening) na bazie gry ma pełną wartość merytoryczną wtedy, jeśli **po grze następuje jej omówienie** – wyjaśnienie zaistniałych wydarzeń w świetle ważnych teorii zarządzania (też socjologii i psychologii), dyskusja z uczestnikami o tym, co się wydarzyło, przeanalizowanie czynników sukcesu (i/lub porażki), wyciągnięcie wniosków i przełożenie ich na praktykę zawodową uczestników.

Trening bazujący na grze, w czasie którego testowano w projekcie MUS praktykę, trwał 8 godz. szkoleniowych i był przeprowadzony dla wszystkich pracowników departamentu podzielonych na dwie grupy szkoleniowe (ich zajęcia odbyły się w dwóch różnych terminach).

Połowę dnia szkoleniowego stanowiło: **doświadczenie wyzwań komunikacji i współpracy w złożonej strukturze organizacyjnej w grze symulacyjnej** (opartej na metaforze zarządzania państwem składającym się z wielu regionów). Uczestnicy uświadamiali sobie najbardziej typowe wyzwania i pułapki oraz **testowali możliwe rozwiązania usprawniające przepływ informacji i współpracę w ramach gry**. Z rundy na rundę doskonalili swoje decyzje.

Drugą część dnia stanowiły ćwiczenia przenoszące **wnioski z doświadczenia w grze na rzeczywistość departamentu i wypracowanie rozwiązań możliwych do wdrożenia w pracy.**

W treningu wykorzystano grę symulacyjną HexGame (istniejącą od wielu lat i stosowaną w różnych kontekstach szkoleniowych). Omówienie gry i ćwiczenia następujące po niej zaprojektowano na podstawie rozmowy z kierownictwem departamentu badającej dokładny kontekst i potrzeby departamentu.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Przedstawiana tu praktyka wpisuje się w szerszą kategorię zastosowań gier symulacyjnych w administracji: **treningów kompetencji miękkich**. Na bazie szkoleniowych gier symulacyjnych możemy trenować kompetencje trudne do doskonalenia podczas tradycyjnych szkoleń, a wskazywane jako kluczowe w organizacjach XXI w.:

- pracę w zespole;
- komunikację;
- myślenie systemowe;
- myślenie strategiczne;
- zarządzanie w sytuacji zmiany.

179

Ważną cechą szkoleniowej gry symulacyjnej, którą powinniśmy mieć na uwadze jest **możliwość doskonalenia tych umiejętności na obu poziomach: indywidualnym i zespołowym**. Zespołowość metody gier pozwala przy okazji na osiągnięcie celów związanych z mądrą integracją zespołu, w atmosferze dobrej zabawy, przy jednoczesnym skupieniu na merytorycznych wątkach współpracy.

W tym konkretnym przypadku (departamentu testującego praktykę w trakcie projektu MUS) trening na bazie gry symulacyjnej miał służyć:

- poprawie komunikacji w obrębie departamentu;
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w realizację wspólnych celów departamentu.

Kontekstem dla tych potrzeb było niedawne przejście departamentu przez wiele zmian strukturalnych i personalnych, łącznie ze zmianą dyrekcji. Jednocześnie cele stawiane przed departamentem pozostawały ambitne i możliwe do osiągnięcia jedynie pod warunkiem zwiększenia efektywności komunikacji i współpracy.

Podczas spotkania precyzującego cele do osiągnięcia kierownictwo zdefiniowało potrzeby (sformułowania zapisane na spotkaniu, w specjalnym formularzu badania potrzeb) w następujący sposób:

Najważniejsze cele do osiągnięcia:

- poprawa jakości komunikacji i wymiany informacji w departamencie;
- zwiększenie współpracy i widzenia wspólnego celu;
- lepsze rozumienie wzajemnych potrzeb;
- docenienie wkładu każdego członka zespołu (i wszystkich komórek) w realizację celów departamentu.

Po czym poznamy, że cele zostały osiągnięte?

- Atmosfera pracy będzie lepsza.
- Większe zainteresowanie osób tym, co robią inni (widzenie departamentu, a nie siebie).
- Brak komentarzy „mnie to nie dotyczy”.
- Zwiększenie poziomu wiedzy na temat tego, co się dzieje w ramach departamentu.

Najważniejsza myśl, z jaką mają zostać uczestnicy po spotkaniu:

- Wszyscy jesteśmy jedną organizacją, ogniwami tej samej organizacji.
- To, co robię, jest ważne i ma wpływ na pozostałych.
- Ode mnie zależy realizacja celu.

Dlaczego ten cel jest tak ważny?

- Jesteśmy nową strukturą.
- Jest nas mało w stosunku do zadań.
- Dołączyły nowe osoby.
- Musimy realizować dużo zadań równie ważnych, równolegle.
- Zadania różnych komórek są współzależne.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Koszty. Powinniśmy mieć na uwadze, że koszty organizacji treningu z wykorzystaniem gry symulacyjnej są zawsze wyższe niż koszty tradycyjnego szkolenia. Ma to związek z kilkoma sprawami:

- Firmy korzystające z gier często płacą opłatę licencyjną za narzędzie, które stosują.
- Do przeprowadzenia gry i omówienia potrzeba więcej osób prowadzących. Jedni czuwają nad technicznymi aspektami gry, inni są odpowiedzialni za obserwację i udzielanie merytorycznych informacji zwrotnych.
- Na rozgrywkę potrzebna jest dość duża sala, zwykle większa niż na tradycyjne szkolenie, podczas którego uczestnicy siedzą za stołami i nie potrzebują przestrzeni do swobodnego przemieszczania się.

Próba redukcji tych kosztów nie zawsze wydaje się sensowna. Warto, byśmy wzięli pod uwagę inwestycję w dobrze przygotowaną, licencjonowaną grę przeprowadzoną przez osoby z doświadczeniem w wykorzystywaniu takiej metody w rozwoju organizacji. Na rynku panuje moda na gry szkoleniowe i wiele firm wpisuje je do swojej oferty, nie mając doświadczenia w tym zakresie i koncentrując się na samej rozgrywce, a nie na jej omówieniu.

Źle przeprowadzona, a przede wszystkim źle omówiona gra często powoduje rozczarowanie uczestników i może wywołać niechęć do takiej metody oraz reakcję w stylu: „dobrze się bawiliśmy, ale nie wiemy, czego się nauczyliśmy”.

Wybór dostawcy. Najlepszym źródłem informacji na temat firm realizujących treningi na bazie gier symulacyjnych jest Internet. Wpisując hasło „gry szkoleniowe”, „gry symulacyjne”, znajdziemy obecnie sporo firm, z usług których można skorzystać. Warto podczas dokonywania wyboru firmy zwrócić szczególną uwagę na pomysł i umiejętność omówienia gry i przełożenia wniosków z niej płynących na rzeczywistość uczestników. Badania pokazują, że umiejętność uczenia się z doświadczeń to cecha tylko 15% populacji. Żeby statystyczny uczestnik naprawdę mógł zrozumieć znaczenie doświadczenia (w tym przypadku gry symulacyjnej) dla swojego rozwoju i praktyki zawodowej, musi być ono rzetelnie omówione, a trenerzy powinni pomagać w wyciągnięciu wniosków. Jednym słowem, **nie tyle atrakcyjność gry, ile jakość jej omówienia powinniśmy brać pod uwagę w trakcie wyboru dostawcy.** Dlatego

warto, żebyśmy szukali takich, którzy dysponują doświadczeniem na dwóch poziomach:

- Wykorzystania gier i symulacji w działaniach szkoleniowych.
- Rozwoju zespołu i organizacji.

Rycina 16. Przekładanie wniosków z gry na rzeczywistość uczestników. Wypracowywanie rozwiązań dotyczących komunikacji i współpracy w ramach departamentu



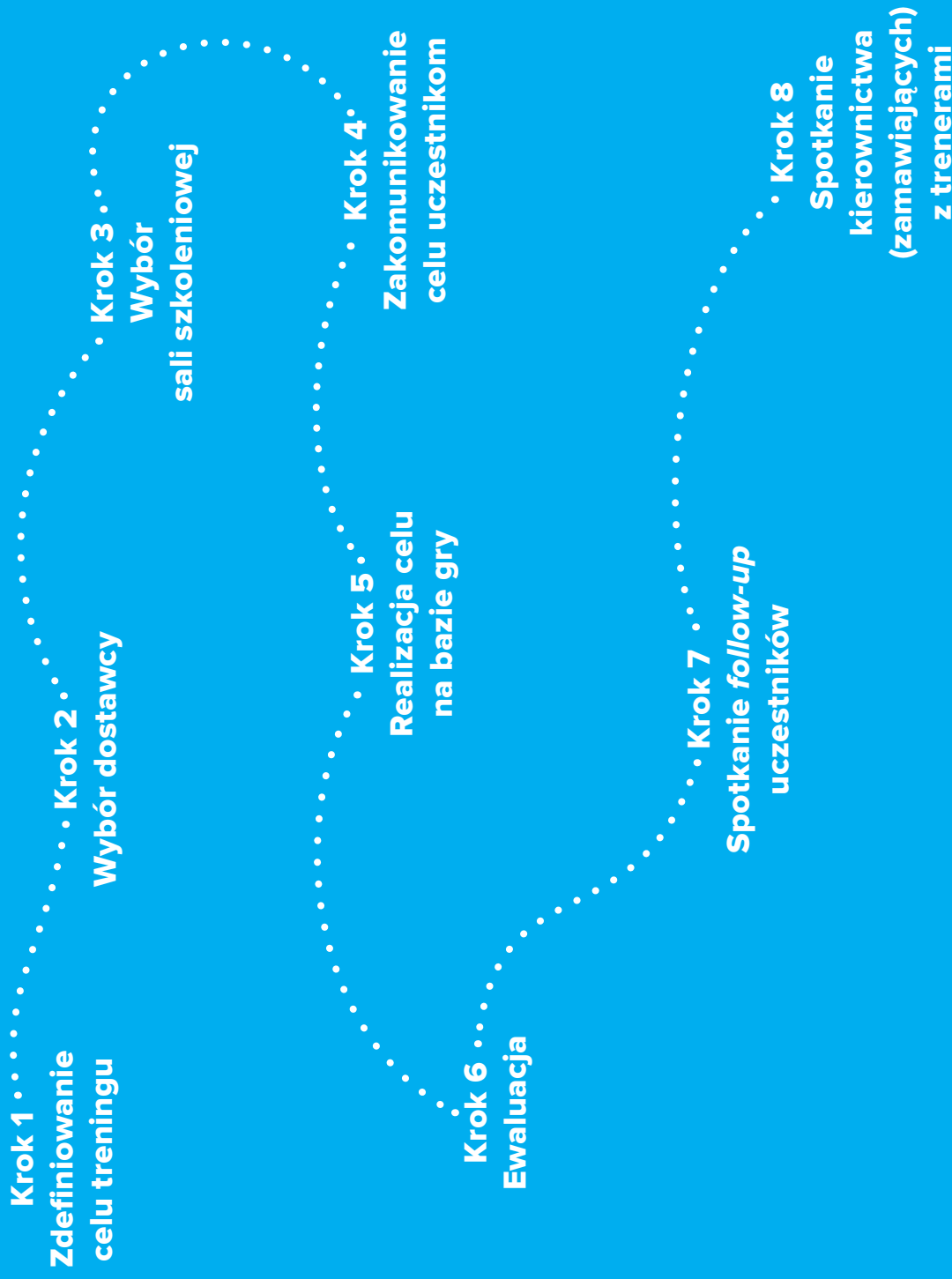
Źródło: Pracownia Gier.

Ponieważ szkoleniowe gry symulacyjne to metoda, która narodziła się i rozwinęła w krajach zachodnich (szczególnie w Holandii, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Skandynawii), u nas goszcząca od niedawna, pewnym uwiarygodnieniem dostawcy, które możemy brać pod uwagę jest jego udokumentowana współpraca z tymi krajami lub członkostwo w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych (z których najaktywniejsze to: International Simulation and Gaming Association, North-American Simulation and Gaming Association, Swiss-Austrian-German Simulation and Gaming Association, SAGAnet).

Czas na realizację. Żebyśmy z sukcesem mogli zrealizować trening bazujący na grze symulacyjnej, w zależności od stawianego przed nim celu, powinniśmy przeznaczyć na jego przeprowadzenie **od jednego**

do dwóch dni szkoleniowych. Wartością jest też możliwość zorganizowania trzygodzinnego spotkania (tzw. *follow-up*) uczestników z trenerem w dwa tygodnie po treningu. Celem takiego spotkania jest utrzymanie motywacji uczestników do wdrażania postanowień poprzez podsumowanie najważniejszych wątków z perspektywy czasu i sprawdzenie, jak idzie realizacja wniosków w codzienności zawodowej.

Liczba uczestników. Gry symulacyjne mają to do siebie, że może w nich brać udział (w zależności od scenariusza) nawet kilkadziesiąt osób. Jeśli podstawowym naszym celem jest integracja i mądra zabawa, grę możemy zorganizować dla całego departamentu, a wręcz kilku departamentów naraz. Jeśli jednak naszym celem jest trening kompetencji, powinniśmy zorganizować go w grupie umożliwiającej rzetelne omówienie i wyciągnięcie wniosków, czyli obejmującej **od dwunastu do dwudziestu osób.**



JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Tabela 15. Scenariusz wdrożenia krok po kroku gry decyzyjnej

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Zdefiniowanie celu treningu	W tym kroku precyzyjnie określamy, jaki cel ma zrealizować trening z grą symulacyjną. Czy ma kształtować kompetencje? Jakiej? Zmienić postawy? Jakiej i dlaczego? A może ułatwić uczestnikom zdobycie wiedzy? Jakiej? Wokół czego zintegrować zespół? Do definiowania celu warto zaprosić osoby spoza ścisłego kręgu kierowniczego, żeby zdobyć nieformalnych ambasadorów pomysłu wewnątrz organizacji. Do definiowania celu warto zastosować szablon (patrz załącznik 1). Jeśli celów jest dużo i dotyczą zarówno kompetencji, jak i postaw, należy rozważyć zaprojektowanie dłuższego programu rozwojowego wykorzystującego gry (a nie jednorazowego treningu).	Zaangażowanie pracowników, kierownictwa departamentu oraz moderatorów gry.	Najpóźniej 2 tygodnie przed treningiem.	Kierownictwo jednostki (zamawiający) ze wsparciem nieformalnych liderów opinii.
Krok 2. Wybór dostawcy	Wyboru dostawcy warto dokonać, kiedy cel jest już jasny i łatwo określić kryteria, wg których należy szukać odpowiedniej firmy. W poszukiwaniach pomocny będzie tzw. brief, czyli główne założenia co do celu treningu (określone w kroku 1). Warto dokonywać wyboru nie tylko ze względu na atrakcyjność proponowanej gry, lecz także na doświadczenie prowadzących w pracy metodą gier oraz proporcje doświadczenia (gry) do omówienia i wyciągania wniosków. Po wybraniu dostawcy warto zaangażować go w proces dodefiniowywania celu, żeby dobrze rozumiał kontekst i cele do osiągnięcia.	Wybór wykonawcy. Jednorazowy koszt od 5 do 12 tys. zł.	Optimalnie miesiąc przed planowanym terminem treningu.	

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 3. Wybór sali szkoleniowej	Przy organizacji treningu na bazie gier symulacyjnych przestrzeń ma ogromne znaczenie. Wybór odpowiednio dużej sali, z możliwością przestawiania stołów jest dla powodzenia treningu niezwykle istotne. Podobnie jak to, czy sala jest poza miejscem pracy.	Sala szkoleniowa.	n/d	Dostawca wspólnie z kierownictwem departamentu.
Krok 4. Zakomunikowanie celu uczestnikom	Transparentne zakomunikowanie celu uczestnikom umożliwia jego akceptację i w konsekwencji zaangażowanie w trening. Komunikat powinien odpowiadać na pytania: Jakie korzyści z uczestnictwa w nim będą mieli grający? Jakie korzyści ma on przynieść departamentowi? Dlaczego akurat ten cel jest tak istotny? Cele organizacji takiego wydarzenia warto zakomunikować co najmniej w dwóch ważnych momentach: 1. Podczas zaproszenia uczestników na szkolenia. 2. Na początku szkolenia. (Proponowane treści komunikatów – patrz załącznik 2).	n/d	Najpóźniej 2 dni przed treningiem.	Kierownictwo bądź osoby kojarzone z prowadzeniem komunikacji wewnętrznej w jednostce.
Krok 5. Realizacja treningu na bazie gry	Realizacja treningu na bazie gry.	n/d	Min. 4 godz.	Kierownictwo, pracownicy, dostawca.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 6. Ewaluacja	Tradycyjne ankiety poszkoleniowe sprawdzające satysfakcję uczestników z przekazanej im wiedzy nie pasują do specyfiki treningu metodą gier. Ponieważ w metodzie gry nacisk kładzie się na uczenie się uczestników (a nie na przekazywanie wiedzy przez trenera), warto spytać grających o kwestię uczenia się. Szablon pytań przedstawia załącznik 3. Z dużym prawdopodobieństwem firma realizująca trening zaproponuje ankietę. Warto poprosić o raport zawierający jej wyniki i rekomendacje trenerów.	n/d	Po treningu.	Dostawca.
Krok 7. Spotkanie follow-up uczestników	Jeśli trening kończy się wypracowaniem wniosków, które zespół może zastosować w pracy, warto wrócić do nich po treningu, żeby sprawdzić stan ich realizacji, pokonać ewentualne trudności, utrzymać motywację uczestników. To spotkanie może zostać zorganizowane siłami wewnętrznymi (nieformalni liderzy) lub może być częścią usługi zapewnioną przez trenerów.	n/d	Do 3 tygodni po treningu.	Zasoby wewnętrzne (nieformalni liderzy opinii), kierownictwo lub trenerzy ze strony dostawcy.
Krok 8. Spotkanie kierownictwa (zamiatających) z trenerami	Spotkanie kierownictwa z trenerami po realizacji treningu ma dwa cele: 1. Rozmowę o rekomendacjach rozwojowych (na podstawie wyników ankiet z treningu i obserwacji trenerów). Na co zwrócić uwagę w dalszych krokach, żeby podtrzymać motywację i zaangażowanie? Nad czym warto, żeby zespół jeszcze pracował? 2. Podsumowanie usługi. Co się sprawdziło? Co nie zadziałało? Wnioski na przyszłość.	n/d	Do miesiąca po treningu.	Kierownictwo i dostawca.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

W trakcie realizacji gry szkoleniowej powinniśmy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

1. Doprecyzowanie i ogłoszenie celu, który trening ma realizować. Jeśli nie zdefiniujemy i ogłosimy pracownikom celu gry, w konsekwencji nie wiadomo, w odniesieniu do jakiego efektu ocenimy skuteczność treningu, trudno pozyskać też zaangażowanie uczestników, dla których gra symulacyjna bez jasno zdefiniowanego celu rozwojowego może budzić skojarzenia z oceną kompetencji i byciem „sprawdzanym” przez pracodawcę.

2. Zaangażowanie kierownictwa w precyzowanie i komunikowanie celu. To sposób jak możemy uniknąć pułapkę, w której uczestnicy traktują grę jako miły przerywnik i zabawę, nie korzystając z jej potencjału rozwojowego. Rekomendacja kierownictwa sygnalizuje rangę sprawy i wagę wniosków dla codzienności zawodowej.

3. Zaangażowanie osób spoza ścisłego kręgu kierowniczego. Pozwoli nam pozyskać „ambasadorów” projektu wewnątrz organizacji.

4. Wybór dostawcy, którego usługa równoważy atrakcyjność gry z merytorycznymi wnioskami przydatnymi dla praktyki zawodowej uczestników.

Po realizacji gry, aby utrzymać trwałość efektów, powinniśmy zwrócić uwagę na:

5. Zorganizowanie spotkania *follow-up* po treningu, na którym będziemy mogli sprawdzić stan realizacji postanowień i motywującego do wdrożeń. Spotkanie możemy zorganizować zasobami własnymi bądź przy wsparciu firmy zewnętrznej. Jego organizacja jest ważna dla motywacji zespołu. Ponieważ trening na bazie gry symulacyjnej jest sporą inwestycją finansową i czasową, uczestnicy muszą mieć poczucie, że poświęcony czas nie był zmarnowany, a wnioski zostaną choć w części wdrożone i przyczynią się do zwiększenia efektywności współdziałania. Jeśli zaniechamy tego kroku może to podważyć pozytywne efekty całego wydarzenia.

Bibliografia

Berezowska N., Gandziarowska-Ziołowska J. (2013). „Inspiracja światem gier”, *Personel i Zarządzanie*, 3.

Berkvens M., Quanjel M., Lokhorst K., de Ries K. (2007). „Innovatig innovations: Exploring the impact of technological innovation with gaming simulation”, w: I. Mayer, H. Mastik (red.), *Organizing and Learning Through Gaming and Simulation*. Delft: Eburon.

Gandziarowska J. (2008). „The use of simulation games in programs aimed at facilitating social inclusion (the case study of Getin Bank and FISE)”, w: W. Bielecki, M. Wardaszko (red.), *Games and Simulations in Business Learning and Teaching*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Gandziarowska J., Grabiak M., Sroka K. (2010). „Procesy decyzyjne w administracji zarządzania kryzysowego”, w: J. Konieczny, (red.), *Administracja ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego w Wielkopolsce*. Poznań: Garmond Oficyna Wydawnicza.

Gandziarowska-Ziołowska J., Średnicka J. (2013). „Gry symulacyjne jako przestrzeń treningu wyobraźni organizacyjnej menadżerów”, w: M. Koste-ra (red.), *Organizować z polotem. Wyobraźnia organizacyjna w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Sedno.

Załącznik 1 Szablon założeń treningu (Brief)

Pomocne w definiowaniu celu jest odpowiedzenie sobie na następujące pytania:

- Najważniejsze cele do osiągnięcia, to...
- Po czym poznamy, że cele zostały osiągnięte?
- Najważniejsza myśl, z jaką mają zostać uczestnicy po spotkaniu, to...
- Dlaczego ten cel jest obecnie tak ważny dla naszego zespołu/organizacji?

Załącznik 2 Komunikowanie celów uczestnikom treningu

Szablon A: E-mail/zaproszenie uczestników przed wydarzeniem od osoby z organizacji

Witajcie,

Zapraszamy (kogo) na trening (czego)?

Zapraszamy wszystkich Państwa bardzo serdecznie na trening współpracy i komunikacji w organizacji.

Na czym będą polegać zajęcia? Jaki jest ich cel?

Będą to zajęcia oparte na grze symulacyjnej, mające na celu poprawę komunikacji i współpracy w naszym departamencie. Jesteśmy zespołem po zmianach, mamy dużo pracy, a przed nami stoi dużo wyzwań i jest wiele do osiągnięcia. Wierzę, że trening pomoże nam zrozumieć wzajemne potrzeby, znajdziemy wspólny cel i wypracujemy lepsze narzędzia komunikacji. Mam nadzieję, że dzięki atrakcyjnej formie ćwiczeń spędzimy ten dzień bardzo przyjemnie i wrócimy do pracy z nowym zapałem.

Szczegóły organizacyjne

Trening odbędzie się w ... w godzinach ... Bardzo prosimy o punktualne przybycie.

Szablon B: Szablon informacji na początku treningu – ze strony kierownictwa.

Kilka słów wyjaśnienia, po co się spotykamy na takim treningu, przekazane przez osobę z wewnątrz organizacji (szczególnie ze szczebla kierowniczego) motywuje uczestników do aktywnego uczestnictwa dużo bardziej niż słowa trenera. Jednocześnie redukuje obawy związane z tą metodą. Pominięcie tego kroku może mieć negatywne skutki dla zaangażowania uczestników.

Załącznik 3

Pytania do uczestników na zakończenie szkolenia

- 1.** Najważniejsze wnioski, które po grze wyciągają i chcą zastosować w codziennej pracy.
- 2.** Zaobserwowane obszary do rozwoju.
- 3.** Przydatność doświadczenia dla rozwoju współpracy w zespole.

**Praktyki,
które mogą być
wdrożone na poziomie
instytucji lub między
instytucjami**

Wspólnota praktyków

Bartosz Ledzion

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Wspólnota praktyków (WP) to grupa osób, które regularnie i dobrowolnie spotykają się w celu dyskusji na tematy związane z ich pracą. Jej członkami są ludzie zajmujący się takimi samymi albo podobnymi zadaniami.

W projekcie MUS zorganizowano spotkania dwóch wspólnot praktyków. Obie grupy tworzyli pracownicy różnych instytucji rządowych. Pierwszą stanowiły osoby zajmujące się sprawami kadrowymi, drugą – pracujące w komórkach prawnych. Wspólnota praktyków to **forum wymiany informacji na temat sposobów postępowania z podobnymi wyzwaniami i problemami w różnych instytucjach**. Otwarta dyskusja i wymiana doświadczeń między praktykami sprzyja:

- rozpowszechnianiu najlepszych rozwiązań w całej administracji;
- wypracowaniu wspólnych standardów w danej dziedzinie.

Warto podkreślić, że wspólnoty praktyków nie powinny ograniczać się wyłącznie do kadry zarządzającej, choć z drugiej strony, kiedy grono jest decyzyjne, łatwiej wprowadzać pewne wypracowane rozwiązania w praktyce.

W CZYM POMÓGA PRAKTYKA?

Dzięki skutecznemu i trwałemu wdrożeniu wspólnoty praktyków usprawnimy:

- proces komunikacji i wymiany informacji między osobami zajmującymi się podobnymi zadaniami w różnych instytucjach/departamentach;
- wzajemne uczenie się i inspirowanie na poziomie ponadinstytucjonalnym;
- rozpowszechnianie dobrych praktyk, standardów i sposobów postępowania;
- proces wypracowywania wspólnego stanowiska w spornych kwestiach;
- proces budowy nieformalnej sieci kontaktów między osobami z różnych instytucji, co znacznie usprawnia proces komunikacji w ramach danej instytucji lub na poziomie ponadinstytucjonalnym.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Przed rozpoczęciem wdrażania powinniśmy zastanowić się nad **określeniem celu i zakresu działań wspólnoty praktyków**, który odpowiadałby nie tylko naszym potrzebom, lecz także zainteresowaniom szerszego grona jej potencjalnych uczestników. Jeśli właściwie określimy zakres spotkań, jak również zidentyfikujemy i zrekrutujemy osoby o podobnych oczekiwaniach zapewni nam to ich zaangażowanie w trakcie spotkań. Z kolei aktywność uczestników warunkuje trwałość i cykliczność praktyki, dlatego warto tym kwestiom poświęcić szczególną uwagę, zanim podejmiemy wiążące decyzje w sprawie uruchomienia wspólnoty praktyków.



JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

Tabela 16. Scenariusz wdrożenia wspólnoty praktyków – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Określenie założeń funkcyjono- wania WP	Określamy cel nadrzędny WP, wybieramy pierwsze zagadnienia, tematy, które zapewnią zaangażowanie i aktywne uczestnictwo potencjalnych członków grupy. Cele, jak i założenia możemy skonsultować nieformalnie z potencjalnymi uczestnikami gremium, zanim zostanie wysłana oficjalna ankieta.	Pracownik, kierownik komórki inicjującej.	1 tydzień.	Inicjujący praktykę (np. kierownictwo departamentu).
Krok 2. Identyfikacja potencjal- nych człon- ków WP	Inicjatorzy, w oparciu o swoją wiedzę, rozpoznają potencjalnych członków przyszłej WP. Jeśli istnieje możliwość wskazania konkretnych osób, dobrze byśmy podczas ich ustalania brali pod uwagę następujące kryteria (gwarantujące jednorodność grupy): a) zakres obowiązków, b) stanowisko, c) wiedzę. W przypadku, kiedy nie znamy tak dobrze grupy osób, można zidentyfikować komórki w instytucjach, które zajmują się danymi zagadnieniami (np.: kwestie prawne, planowanie strategiczne itp.). W takiej sytuacji zaproszenie możemy adresować na kierownika danej komórki. Zwieńczeniem tego etapu jest baza teleadresowa potencjalnych członków WP, do których wyślemy zaproszenia.	Pracownik, kierownik komórki inicjującej.	2 tygodnie.	Inicjujący praktykę (np. kierownictwo departamentu).

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 3. Zaproszenie na spotkanie.	Wysyłamy zaproszenia na pierwsze, inicjujące spotkanie WP. W samym zaproszeniu możemy zaprezentować krótki opis praktyki, jej cel, propozycje zagadnień do dyskusji. Przy okazji możemy zbadać potrzeby i oczekiwania potencjalnych członków. Takie działanie pomoże w wyborze najciekawszego tematu na pierwsze posiedzenie. Przykład pisma znajduje się w załączniku 1. Na odpowiedź warto przewidzieć do 2 tygodni. Ponadto należałoby przygotować się na wiele rozmów wyjaśniających i przekonujących do uczestnictwa w gremium. Jest to nowa forma współpracy w administracji, jej potencjalni uczestnicy będą chcieli dowiedzieć się na jej temat jak najwięcej.	Pracownik, kierownik komórki inicjującej.	2 tygodnie.	Inicjujący praktykę (np. kierownictwo departamentu).
Krok 4. Wybór animatora	Na tym etapie warto wybrać osobę, która będzie odpowiadać za animowanie dyskusji podczas pierwszego spotkania/kolejnych spotkań. Wiąże się to nie tylko z wyborem właściwego kandydata charakteryzującego się wiedzą i umiejętnościami „oratorskimi”, lecz także z przygotowaniem prezentacji tak skonstruowanej, by stanowiła wprowadzenie do przyszłej dyskusji.	Pracownik, kierownik komórki inicjującej.	2 tygodnie.	Inicjujący praktykę (np. kierownictwo departamentu).
Krok 5. Realizacja pierwszego spotkania inauguracyjnego WP	Na pierwszym spotkaniu warto pamiętać o czterech kwestiach: • Na początku wszyscy uczestnicy spotkania powinni się przedstawić i powiedzieć kilka słów o swych oczekiwaniach względem cyklicznej praktyki. • Na spotkaniu warto rozwiązać kwestie organizacyjne (np.: ustalenie miejsca spotkań, osoby odpowiedzialnej za komunikację w grupie, sposobu komunikacji i konsultacji między spotkaniami). • Podczas pierwszego spotkania warto podjąć temat, który jest interesujący dla większości uczestników. • Kończąc spotkanie, powinniśmy ustalić temat i termin kolejnego, możemy także wybrać jego animatora.	Sala, poza miejscem pracy, rzutnik, komputer, flipchart.	Ok. 3 godz.	Wszyscy członkowie WP.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Kiedy zdecydujemy się na wdrożenie wspólnoty praktyków powinniśmy zwrócić uwagę na czynniki decydujące o jej powodzeniu. Do najważniejszych z nich możemy zaliczyć:

1. Zaangażowanie jej członków. Powinniśmy zagwarantować, aby uczestnictwo było dobrowolne, wpływające z potrzeby dzielenia się wiedzą, wzajemnych kontaktów, a nie z obowiązku.

2. Powinniśmy zadbać o obecność lidera (lub liderów), osoby szczególnie zainteresowanej rozwojem danej wspólnoty, animującej jej aktywność. Bardzo ciekawym rozwiązaniem zaobserwowanym w jednej ze wspólnot uruchomionych w ramach projektu MUS jest system rotacyjny. To oznacza, iż na każdym spotkaniu liderem/animatorem jest przedstawiciel innego resortu.

3. Aprobata kierownictwa instytucji. Powinniśmy zapewnić, aby kierownictwo instytucji nie tylko akceptowało taką inicjatywę, lecz by aktywnie zachęcało swoich pracowników do tworzenia wspólnot i uczestnictwa w nich.

4. Specjalizacje. Tworząc WP musimy pamiętać, że nie może mieć ono ogólnego charakteru, każda wspólnota powinna jasno określić temat swoich spotkań. Aby utrzymać cykliczność takich zgromadzeń, powinniśmy wypracować system proponowania tematów/zagadnień ważnych dla wszystkich członków. We wspólnocie praktyków departamentów prawnych tematy kolejnych spotkań często powstawały jako wątki poboczne bieżących dyskusji.

5. Osiągnięcie pierwszych efektów. Ważne jest to, abyśmy w ramach WP dosyć szybko osiągnęli choćby małe, ale zauważane rezultaty – np. transfer dobrej praktyki z jednej części organizacji do innej. Nawet niewielkie osiągnięcie zmotywuje uczestników do aktywnego uczestnictwa.

6. Technologie komunikacyjne. Podczas organizacji WP musimy wziąć pod uwagę wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, które pełnią wspierającą rolę w skutecznym działaniu wspólnot, np. forum internetowe czy strona Wiki. Dzięki temu stwarzamy uczestnikom gremium możliwość bieżącej komunikacji i konsultacji.

7. Miejsce spotkań. Najlepiej, jeśli do prowadzenia spotkań zapewnimy wspólnocie warunki neutralne, czyli poza miejscem pracy. W ramach projektu MUS spotkania były organizowane poza instytucjami macierzystymi (np. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej).

Bibliografia

Cox A. (2005). „What are communities of practice? A comparative review of four seminal works”, *Journal of Information Science*, 31(6).

Płoszaj A. (2012). „Doświadczenia administracji kanadyjskiej”, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Stoyko P., Fang Y. (2007). *Lost & Found: A Smart-Practice Guide to Managing Organizational Memory*. Ottawa: Canada School of Public Service.

Wenger E., McDermott R., Snyder W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Załącznik 1 **Przykładowe pismo inicjujące wspólnotę** **praktyków wg rozdzielnika**

**Dotyczy: Zaproszenie do udziału we wspólnocie praktyków
przedstawicieli Departamentów Prawnych z instytucji
administracji rządowej.**

Szanowni Państwo,

Uprzejmie zapraszamy przedstawicieli Państwa Departamentu do udziału w spotkaniach wspólnoty praktyków (WP). Celem tej inicjatywy jest współpraca i wymiana wiedzy między osobami pracującymi w departamentach prawnych instytucji administracji rządowej. Podczas cyklicznych spotkań uczestnicy wspólnoty będą dyskutować na temat codziennych wyzwań zawodowych, dzielić się dobrymi praktykami, sprawdzonymi rozwiązaniami oraz pomysłami.

Pierwsze spotkanie WP odbędzie się w dniu 25 czerwca 2013 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, przy ul. Wawelskiej 56 w Warszawie. Spotkanie będzie prowadzone przez przedstawicieli Departamentu Prawnego Ministerstwa Środowiska. Celem spotkania jest ustalenie formuły działania wspólnoty praktyków.

Jako przedmiot dyskusji merytorycznej proponujemy do wyboru jedno z poniższych zagadnień:

- 1.** Współpraca w przygotowywaniu projektów aktów normatywnych oraz ich opiniowanie.
- 2.** Opiniowanie projektów umów cywilno-prawnych.
- 3.** Opinie prawne.

Uprzejmie prosimy Państwa o odpowiedź na nasze zaproszenie. W przypadku pozytywnej odpowiedzi będziemy wdzięczni za wskazanie najciekawszego dla Państwa tematu z powyższej listy oraz sprecyzowanie liczby osób, które chciałyby wziąć udział w inauguracyjnym spotkaniu wspólnoty praktyków.

Uprzejmie prosimy o przesyłanie odpowiedzi najpóźniej do 24 maja 2013 r. na adres e-mail: xxxxx. Jeśli mają Państwo dodatkowe pytania, uprzejmie prosimy o kontakt z członkiem zespołu projektowego odpowiedzialnym za wdrażanie niniejszej praktyki, (nr tel. ...).

Po zebraniu zgłoszeń ze wszystkich instytucji najpóźniej do 5 czerwca otrzymają Państwo od nas szczegółowy plan spotkania.

Z wyrazami szacunku

Załącznik 2

Przykładowy program pierwszego spotkania wspólnoty praktyków

Plan spotkania: wspólnoty praktyków ds. prawnych w służbie
cywilnej 25 czerwca 2013 r., miejsce: KSAP
ul. Wawelska 56, Warszawa

Lp.	Temat	Sala 305	Szczegóły	godz.
1.	Powitanie. Przedstawienie się uczestników.		Wskazanie urzędu. Przedstawienie oczekiwań wobec wspólnoty praktyków.	10.00
2.	Rola i zadania komórki prawnej w urzędzie – różne koncepcje, w tym różne koncepcje koordynacji procesu legislacyjnego – prowadzenie własnego projektu a uzgodnienia projektów zewnętrznych.		Krótką prezentacją DP MŚ dotyczącą zadań realizowanych przez DP – proporcje, procenty, zaangażowanie sił – wnioski; dyskusja uczestników na temat koncepcji funkcjonowania komórki prawnej; dyskusja na temat sprawności procesu legislacyjnego w zakresie jego koordynacji przez komórki prawne.	10.15
	Przerwa kawowa			11.30
3.	Opinie prawne – na ile komórka prawna pełni funkcję wewnętrznej kancelarii prawnej urzędu, a na ile powinna angażować się w przygotowywanie opinii prawnych na potrzeby podmiotów zewnętrznych.		Ilość wniosków o opinię z urzędu i zewnętrznych. Terminy udzielania odpowiedzi. Możliwości ułatwienia i usprawnienia procesu.	11.45
4.	Umowy cywilnoprawne – na ile komórka prawna może i powinna ingerować w postanowienia projektu umowy.		Istotne zagrożenia przy zawieraniu umów cywilnoprawnych. Kwestia „rozmycia” odpowiedzialności; dobre praktyki – wymiana doświadczeń.	
5.	Wybór tematyki i animatorów wśród zaproszonych gości na następne spotkanie.			
	Poczęstunek			13.00

Trenerzy wewnętrzni

Marcin Capiga

NA CZYM POLEGA PRAKTYKA?

Praktyka dotyczy przygotowania grupy pracowników do podjęcia w instytucji publicznej roli trenerów wewnętrznych. **Trener wewnętrzny** w zależności od organizacji **może być odpowiedzialny za trzy obszary:**

- 1.** Kompleksowe projektowanie programów szkoleń oraz ich prowadzenie i ewaluację.
- 2.** Pełnienie funkcji specjalisty ds. szkoleń, którego zakres obowiązków obejmuje m.in. badanie potrzeb szkoleniowych pracowników, ustalanie planów szkoleniowych i wybór (w trakcie przetargów) zewnętrznych firm szkoleniowych.
- 3.** Bycie łącznikiem pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą, czego wynikiem jest często powstawanie projektów szkoleniowych.

Projekt przygotowania pracowników do roli trenerów wewnętrznych możemy podzielić na trzy etapy, które na potrzeby rozdziału nazwalismy: wstępnym, przygotowawczym i właściwym.

Etap I – w ramach etapu wstępnego tworzymy odpowiednią jednostkę, która będzie zajmować się szkoleniami wewnętrznymi, określaniem zakresu jej obowiązków i wyborem koordynatora i kandydatów na trenerów wewnętrznych. Na tym etapie dokonujemy także wyboru firmy szkoleniowej, która ma za zadanie przygotowanie kandydatów i koordynatora do pełnienia funkcji trenerów wewnętrznych.

Etap II – w ramach etapu przygotowawczego tworzymy plan szkolenia przy współudziale firmy szkoleniowej oraz koordynatora ze strony instytucji.

Etap III – w ramach etapu właściwego przeprowadzamy szkolenia. Bardziej szczegółowo etapy wdrażania opisaliśmy w dalszej części rozdziału.

Skuteczne wprowadzenie praktyki zależy więc będzie zarówno od zaangażowania samego organizatora, jak i firmy szkoleniowej, której zadaniem jest przygotowanie pracowników do pełnienia funkcji trenera wewnętrznego.

W CZYM POMAGA PRAKTYKA?

Korzyści dla organizacji z wdrożonej praktyki to m.in.:

- **Budowanie know-how (banku wiedzy) i kształcenie specjalistów** – dzięki inwestowaniu w rozwój specjalistów i budowanie know-how nasza organizacja zyska większą niezależność, samodzielność i elastyczność w kształceniu pracowników.
- **Większa dostępność** – dzięki obecności grupy trenerów wewnętrznych w organizacji zapewnimy większą swobodę kształcenia. Organizacja będzie mogła zorganizować szkolenie w zależności od potrzeb niemal natychmiast.
- **Dostosowanie do uczestnika szkolenia** – nikt lepiej nie zrozumie warunków panujących w organizacji niż sami jej pracownicy. Dzięki specjalistom wewnętrznym zagwarantujemy większą możliwość dostosowania wiedzy do konkretnych przypadków i potrzeb wynikających z działalności organizacji.
- **Lepsza wymiana „dobrych praktyk” i wiedzy** – szkolenie „kolegów” przez „kolegów” da nam możliwość wymiany sprawdzonych praktyk (doświadczeń i wiedzy), zwiększy integrację i skuteczność komunikacji w organizacji.
- **Zmniejszenie wydatków na szkolenia** – wszystkie działania prowadzimy wewnątrz struktury organizacji; nie musimy zatrudniać osób z zewnątrz do prowadzenia szkoleń. Nie ponosimy także kosztów wynajmu sali.
- **Większa wiedza i świadomość przy wyborze zewnętrznych firm szkoleniowych** – posiadanie grupy ekspertów z zakresu szkoleń zapewni nam większą kontrolę nad wyborem zewnętrznych firm szkoleniowych podczas przetargów.

- **Oferowanie szkoleń na zewnątrz, np. dla innych organizacji lub wewnątrz** – nasza organizacja, oprócz pełnionej dotychczas roli, staje się także jednostką edukującą z zakresu prowadzonej działalności. Może oferować szkolenia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz swojej struktury np. dla innych ministerstw.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Jak przedstawiono powyżej, wdrażanie praktyki możemy podzielić na trzy etapy.

Etap I – wstępny

W ramach tego etapu przygotowujemy odpowiednie podwaliny do wprowadzenia projektu. Po pierwsze, mówimy tu o **stworzeniu odpowiedzialnej jednostki w organizacji**, która będzie zajmować się szkoleniami wewnętrznymi w organizacji, i o dokładnym określeniu zakresu jej obowiązków (związany jest z tym także **wyбір koordynatora** i kandydatów na **trenerów wewnętrznych**); po drugie – o **wyborze firmy szkoleniowej**, która skutecznie przygotuje kandydatów i koordynatora do roli trenerów wewnętrznych w organizacji.

205

Przy projektach tego typu powinniśmy zwrócić szczególną uwagę na **trafny dobór kandydatów** na stanowisko koordynatora i trenerów wewnętrznych. Niewłaściwa rekrutacja może zaważyć na skuteczności projektu. **Motywacja wewnętrzna i odpowiednie kompetencje** do wykonywania danej funkcji (np. trenera wewnętrznego) korelują z większym zaangażowaniem w wykonywane obowiązki zawodowe i z większą chęcią rozwoju w danym zakresie. W zasadzie możemy stwierdzić, że trudno wtedy mówić o „obowiązkach” w dosłownym tego słowa znaczeniu. Powinniśmy zatem zwrócić uwagę na wybór tych pracowników, którzy mają odpowiednie predyspozycje (np. dysponują doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń) i wewnętrzną motywację do stania się trenerem wewnętrznym (nie są wybrani przymusowo do pełnionej funkcji).

Powinniśmy także sprawdzić poziom doświadczenia uczestników. Wybieranie kandydatów z dużym doświadczeniem i łączenie ich na sali szkoleniowej z osobami bez żadnego doświadczenia prowadzi do uśrednienia poziomu nauczania i może zaszkodzić skuteczności prowadzonych działań edukacyjnych. Dostosowanie zakresu szkolenia, tak by odpowiadało ono potrzebom wszystkich uczestników i jednocześnie rozwinęło ich kompetencje, stanowi duże wyzwanie dla firmy szkoleniowej i czasami jest niemożliwe.

Wybór odpowiedniej firmy szkoleniowej w obecnych czasach może stanowić wyzwanie. Rynek jest bowiem mocno nasycony szkołami, firmami i trenerami oferującymi szkolenia „Train the Trainer”. **Częstym błędem, powtarzanym głównie przez sektor publiczny, jest stosowanie przy wyborze wykonawcy tylko jednego kryterium – finansowego.** Może to powodować np. wybranie o wiele gorszej firmy. W ramce poniżej umieściliśmy wybrane kryteria pozafinansowe, które powinniśmy wziąć pod uwagę przy zamówieniu publicznym. Wraz ze wzrostem ceny najczęściej rośnie prawdopodobieństwo wyboru bardziej profesjonalnej firmy. Te, które mają wysokiej rangi specjalistów, inwestujące w ich rozwój i legitymujące się certyfikatami znanych organizacji, będą oczekiwać wyższych opłat za szkolenia. Ale uwaga! – wysokie ceny i wysoka jakość nie muszą zawsze iść parze.

Przy ograniczonych środkach finansowych możemy próbować ograniczać wydatki m.in. poprzez:

- **Wybór małej, wchodzącej na rynek firmy szkoleniowej** – mniejsze firmy, poszukujące okazji zaistnienia, mogą oczekiwać mniejszych opłat za realizowane usługi. Jako nowicjusze, często przykładają one także dużą wagę do jakości oferowanych usług. Cechą takich firm może być również elastyczność i dynamika działania. Ponosimy natomiast ryzyko związane z ich niewielkim doświadczeniem i niemożnością uzyskania rekomendacji potwierdzających profesjonalizm.
- **Zawiązanie koalicji z innymi instytucjami** – przeszkolenie trenerów wewnętrznych z różnych instytucji podczas jednego szkolenia. Daje to nam możliwość podziału kosztów i obniżenia ceny jednostkowej.
- **Szkolenie liderów** – wybranie najlepszych specjalistów z ministerstwa/ministerstw i przygotowanie ich do roli mentorów, szkolących z zakresu „Train the Trainer”, kolejnych trenerów wewnętrznych.
- **Poszukiwanie źródeł finansowania**, np. ze środków Unii Europejskiej.
- **Wykorzystanie własnych zasobów materialnych** – takich jak: sale szkoleniowe, druk materiałów, zakwaterowanie uczestników.

Pozafinansowe kryteria wyboru firmy szkoleniowej:

- **Kompetencje trenerów.** Firma szkoleniowa to przede wszystkim ludzie i know-how. Kompetencje trenera prowadzącego szkolenie są więc jednym z najważniejszych elementów, na które trzeba zwrócić uwagę przy wyborze firmy. Trenerzy łączący praktykę z teorią stwarzają większą szansę na powodzenie projektu, dlatego warto wybierać tych specjalistów, którzy mają doświadczenie w nauczonym obszarze. Posiadanie odpowiednich certyfikatów, szkoleń, stopni naukowych z określonej dziedziny to bez wątpienia dodatkowy atut, a czasami wymóg.
- **Doświadczenie w prowadzeniu tożsamyh projektów.** Doświadczenie przy prowadzeniu takich samych lub podobnych projektów szkoleniowych zapewnia szansę wyboru odpowiedniej firmy. Aby mieć pewność co do deklarowanego doświadczenia, warto w czasie przetargu poprosić o rekomendacje od poprzednich zleceniodawców.
- **Metody i techniki szkoleniowe.** Do najbardziej efektywnych metod zalicza się nauczanie poprzez tzw. *Action Learning Process*, czyli aktywny proces uczenia się przez doświadczenie. Należy do niego m.in. praca metodą warsztatową oferująca możliwość jednoczesnego uczenia teorii i ćwiczenia w praktyce, w sytuacjach jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistych (zawodowych).
- **Szkolenie „szyte na miarę”.** Część firm proponuje programy szkoleniowe skonstruowane według określonego z góry schematu. Należy więc poszukiwać specjalistów, którzy zapewniają duże możliwości dopasowania się do potrzeb klienta i modyfikacji swoich programów, co doprowadzi do stworzenia spersonalizowanego projektu szkoleniowego. Wymaga to m.in. dobrego rozpoznania potrzeb, poświęcenia dodatkowego czasu na spotkania w celu doprecyzowania oczekiwań i ciągłego kontaktu ze zleceniodawcą. Należy zaznaczyć, że oznacza to oczywiście zaangażowanie obydwu stron (w tym przypadku ministerstwa i firmy szkoleniowej).
- **Zachowanie poufności.** Wybierając firmę szkoleniową, warto zwrócić uwagę, czy jej działalność sprzyja zachowaniu poufności. Upowszechnianie informacji bez zgody zleceniodawcy świadczy o braku profesjonalizmu. Punkt dotyczący poufności należałoby uwzględnić w umowie dot. współpracy, szczególnie gdy klientem jest instytucja państwowa.

Etap II – przygotowawczy

Jednym z najważniejszych punktów w trakcie wdrażania praktyki, o który powinniśmy zadbać, jest umiejętne **zbadanie potrzeb szkoleniowych**. Możemy wyróżnić tu wiele metod, m.in.: grupy focusowe, wywiady, badania kwestionariuszowe, obserwacje, badania z pomocą „tajemniczego klienta”. **Do analizy potrzeb powinniśmy zaangażować firmę szkoleniową, która będzie realizować dane szkolenie.** Współpraca pomiędzy koordynatorem ze strony organizacji a firmą otwiera większe możliwości dostosowania programu szkolenia do potrzeb organizacji. Przy tego typu projektach powinniśmy stosować wywiad i badania kwestionariuszowe. W celu uwzględnienia indywidualnych potrzeb odbiorców, podczas pierwszego dnia projektu, zaleca się dodatkowo zebranie oczekiwania poszczególnych uczestników. Na tej podstawie firma szkoleniowa przedstawia projekt szkolenia, w którym powinna uwzględnić **cele, metody pracy, harmonogram i ewaluację.**

Poniżej przedstawiliśmy przykładowe cele, które sformułowano przy projekcie szkolenia trenerów wewnętrznych w jednym z departamentów wdrażających praktykę MUS.

Przykład

Cel ogólny:

Identyfikacja osobistych predyspozycji oraz poszerzenie wiedzy i umiejętności z zakresu projektowania i prowadzenia szkoleń przeznaczonych dla osób dorosłych.

Cele szczegółowe:

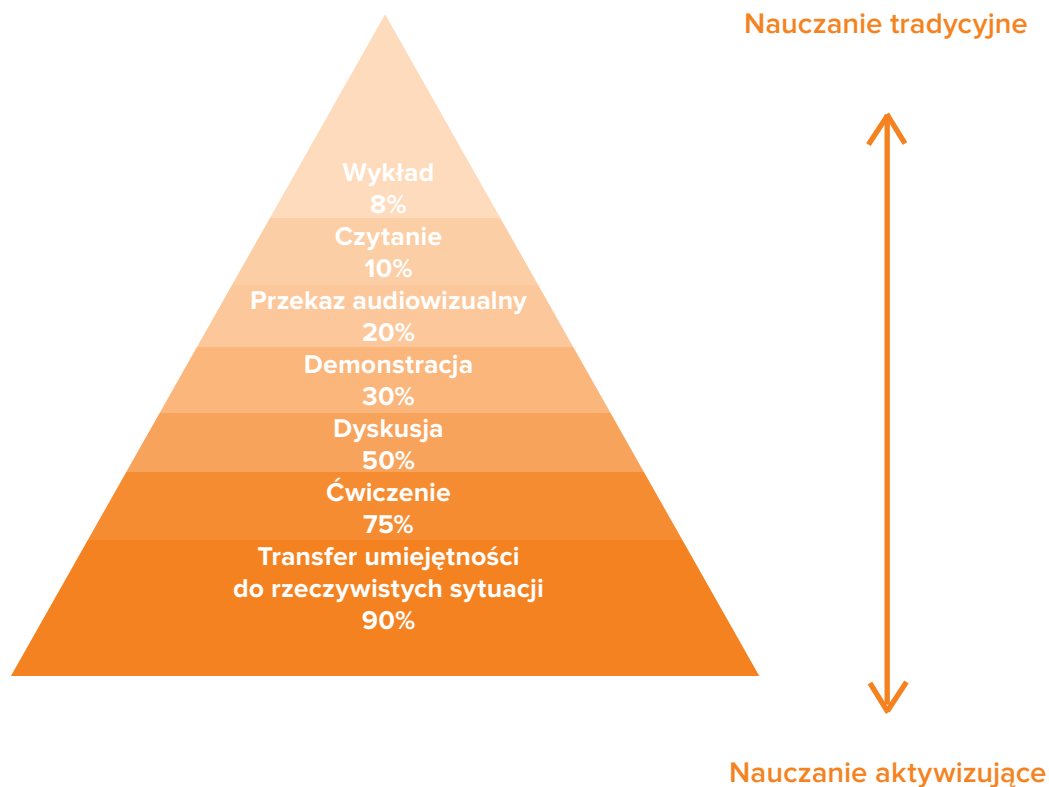
- 1.** Przekazanie wiedzy i umiejętności na temat profesjonalnego przygotowania oraz prowadzenia szkolenia.
 - 2.** Doskonalenie lub/i odkrycie własnego stylu nauczania.
 - 3.** Przekazanie wiedzy dotyczącej wybranych zagadnień dydaktyki osób dorosłych.
 - 4.** Zrozumienie procesu grupowego i ról jakie przyjmują uczestnicy szkoleń.
 - 5.** Przećwiczenie skutecznych metod i technik pracy z grupą.
 - 6.** Przekazanie wiedzy i umiejętności na temat sposobów radzenia sobie w sytuacjach trudnych podczas szkoleń.
 - 7.** Poznanie i przećwiczenie metod radzenia sobie z treścią i stresem.
-

Podczas budowy i realizacji szkolenia powinniśmy wykorzystać wspomniany *Action Learning Process*, czyli aktywny proces uczenia się przez doświadczenie. Z badań nad efektywnością nauczania wynika, że podejście aktywizujące (np. metoda warsztatowa) jest bardziej skuteczne niż nauczanie tradycyjne (np. wykład). Różnice pomiędzy metodami przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Podejście tradycyjne i aktywizujące – różnice

Podejście tradycyjne (podające)	Podejście aktywizujące (interaktywne)
● koncentracja na przekazywaniu wiedzy; ● relacja „nauczyciel–uczeń”; ● jednostronny przekaz; ● słuchacz nie ma wpływu na program nauczania ani sposób nabywania wiedzy; ● brak komunikacji między słuchaczami; ● doświadczenie nie jest istotne; ● niższa skuteczność zapamiętywania niż w podejściu aktywizującym; ● np. wykład, prelekcja, odczyt, pogadanka.	● koncentracja na stworzeniu sytuacji stymulującej rozwój; ● uczestnik jest aktywny i zaangażowany w proces uczenia się, jest jego współautorem; ● wiedza czerpana z wielu źródeł (m.in. grupy); ● uczestnik jest współodpowiedzialny za efekty – ma wewnętrzną motywację; ● intensywna komunikacja w grupie; ● teoria ma wyraźne przełożenie na praktykę; ● wyższa skuteczność zapamiętywania niż w podejściu tradycyjnym; ● np. burza mózgów, case study, gry szkoleniowe, ćwiczenia, scenki.

Rycina 17. Piramida zapamiętywania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cotton 1996.

Szkolenie powinno być przeprowadzone metodą warsztatową, przy wykorzystaniu m.in. następujących technik i narzędzi szkoleniowych:

- praca w grupach;
- burza mózgów;
- case study;
- prowadzenie samodzielnie przygotowanego szkolenia;
- scenki;
- arkusze indywidualne;
- dyskusje moderowane;
- filmy;
- prezentacja PowerPoint.

Podczas szkolenia możemy także skorzystać z cyklu uczenia się przez doświadczenie, czyli tzw. cyklu Kolba oraz z metody MET.

Miejsce szkolenia najczęściej wybieramy z wykonawcą projektu i zazwyczaj jest to siedziba zamawiającego. Ma to swoje zalety i wady. Zaletą takiego rozwiązania jest m.in. redukcja kosztów, a wadą np. to, że uczestnicy mają problem ze skupieniem się podczas szkolenia (mogą wracać w przerwie do swoich obowiązków zawodowych i np. spóźniać się po przerwie).

211

Szkolenia wyjazdowe mogą zredukować te problemy, utrudniając one jednak zadawanie bardziej zaawansowanych prac domowych (brak odpowiedniego czasu na przygotowanie). Pośrednim rozwiązaniem jest wybór miejsca szkolenia poza miejscem pracy, ale w okolicach miejsca zamieszkania. Sala powinna być wyposażona w odpowiedni sprzęt multimedialny (rzutnik, komputer, nagłośnienie), tablicę i flipchart (tablica z kartkami). Sala musi być na tyle duża, by istniała możliwość ustawienia krzeseł w kształcie litery U (co ułatwia pracę metodą warsztatową).

Czas jaki powinniśmy przeznaczyć na szkolenie zależy od wielu czynników (m.in. zasobów finansowych). Jak w każdym projekcie edukacyjnym, im więcej czasu przeznaczymy na trenowanie wybranych umiejętności, tym większe prawdopodobieństwo zrealizowania zakładanych celów. Na rynku szkoleniowym znajdziemy cały wachlarz szkoleń z zakresu „Train the Trainer” (o wyborze firmy szkoleniowej napisano wcześniej). Szkolenia oferowane są zazwyczaj od szesnastogodzinnych (dwa dni) po dwustugodzinne (lub więcej) kursy trenerskie. W przypadku celu, jakim było przygotowanie uczestników szkolenia do

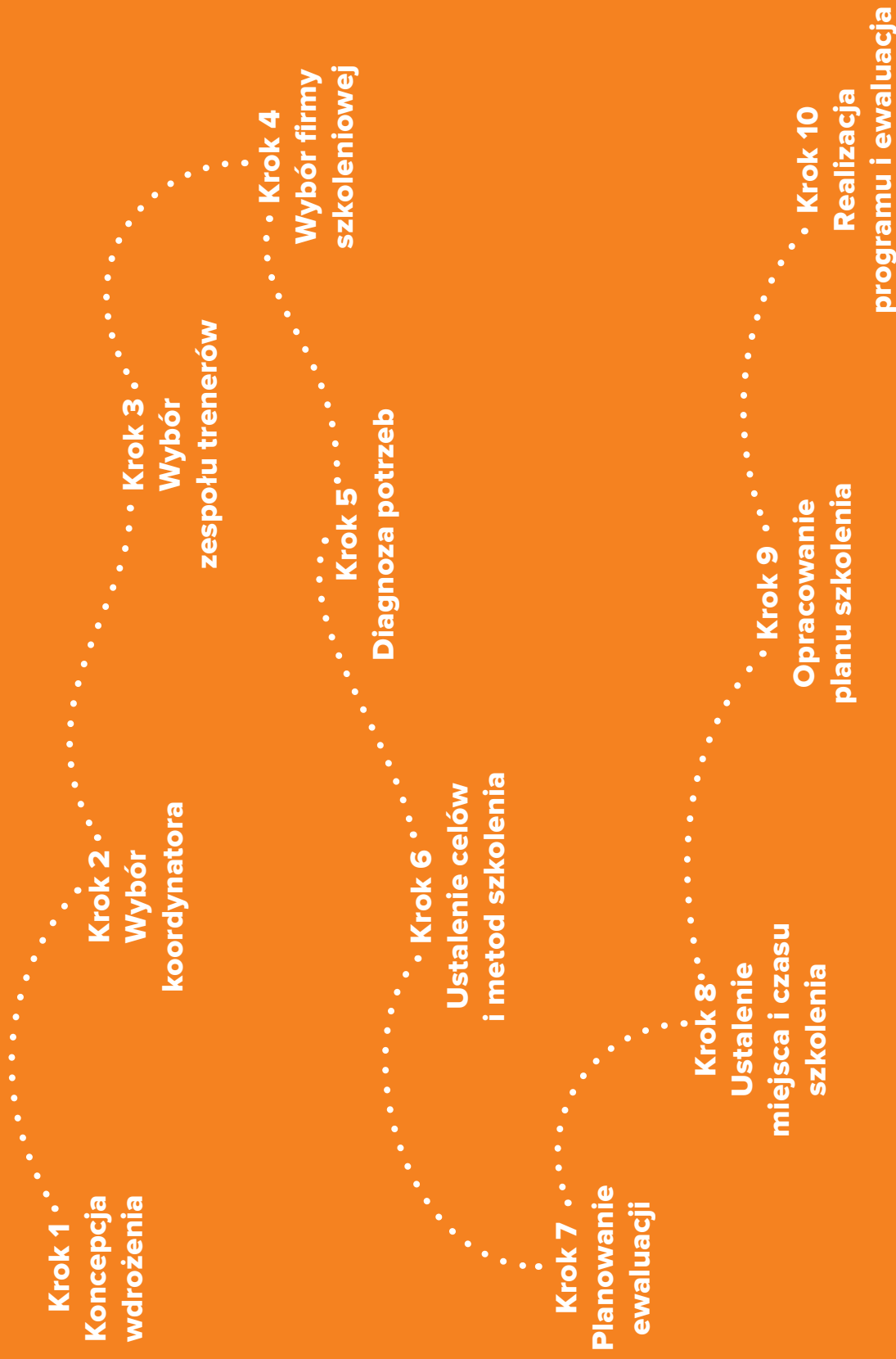
pełnienia funkcji trenerów wewnętrznych, dydaktyczne szkolenia trwające 64 godz., przy grupie ok. dwunastu osób, wydają się liczbą minimalną. Powinniśmy także zwrócić uwagę, że **przetrenowanie pewnych umiejętności pracy z grupą i wyrobienie u uczestnika szkolenia wybranych nawyków, wymaga praktycznych ćwiczeń, co przekłada się na liczbę godzin szkolenia**. Organizując grupy uczestników nie powinniśmy przekraczać szesnastu osób – większa liczba osób unieumożliwia pracę metodą warsztatową.

Przykładowy program ośmiodniowego szkolenia „Train the Trainer” dla trenerów wewnętrznych (przeprowadzonego dla ministerstwa wdrażającego praktykę MUS) umieszczono w załączniku 1, natomiast arkusz ewaluacji szkolenia – w załączniku 2.

Etap III – właściwy

Ostatni etap składa się z dwóch części: przeprowadzenie szkolenia i działalność po szkoleniu (która ma charakter ciągły).

Warto abyśmy organizowali szkolenie podczas dwudniowych zjazdów w odstępach minimum dwóch tygodni, tak aby uczestnicy mogli odpowiednio przygotować się do następnego, np. napisać scenariusz i przygotować się do samodzielnego przeprowadzenia szkolenia. **W trakcie przerw między zjazdami trener prowadzący szkolenie powinien pozostawać do dyspozycji telefonicznej i mailowej uczestników**, np. w celu sprawdzenia, skorygowania lub wysłania informacji zwrotnej odnośnie do przygotowywanych projektów szkolenia. Rekomendacje co do dalszych działań opisaliśmy w ostatniej części rozdziału.



JAK KROK PO KROKU WDRAŻAĆ PRAKTYKĘ?

W tabeli 18 przedstawiliśmy szczegółowy scenariusz projektu przygotowania pracowników do podjęcia w swojej organizacji roli trenerów wewnętrznych. Plan powstał na podstawie doświadczeń jednego z ministerstw wdrażających praktykę MUS. Ma on charakter przykładowy, dlatego powinien podlegać modyfikacjom w zależności od oczekiwań i specyfiki danej instytucji.

Tabela 18. Scenariusz wdrożenia przygotowania pracowników do roli trenerów wewnętrznych – krok po kroku

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 1. Koncepcja wdrożenia	Określenie przez kierownictwo zasad wdrożenia praktyki oraz sposobu zarządzania grupą trenerów m.in.: • plan wdrożenia praktyki, • zasady wyboru koordynatora, • zakres obowiązków grupy trenerów.	–	–	Kierownictwo organizacji wdrażającej praktykę.
Krok 2. Wybór koordynatora	Powołanie koordynatora praktyki z wewnątrz organizacji lub zatrudnienie z zewnątrz przez kierownictwo.	Pracownik organizacji z odpowiednimi kompetencjami do pełnienia funkcji koordynatora.	Jak najszybciej po określeniu zasad wdrożenia.	Kierownictwo organizacji wdrażającej praktykę.
Krok 3. Wybór zespołu trenerów	Powołanie zespołu trenerów. Przy wyborze powinniśmy brać pod uwagę tych pracowników, którzy wykazują ochotę, by pełnić funkcję trenera oraz mają do tego odpowiednie kompetencje. Warto, aby takiego wyboru dokonał koordynator projektu.	Pracownicy organizacji z odpowiednimi kompetencjami i wewnętrzną motywacją do pełnienia funkcji trenera wewnętrznego.	Jak najszybciej po wyborze koordynatora praktyki.	Kierownictwo i koordynator praktyki.

Lp.	Cel i opis działania	Potrzebne zasoby	Terminy	Kto realizuje
Krok 4. Wybór firmy szkoleniowej	Wybór firmy szkoleniowej (w poprzednim podrozdziale opisano kryteria).	Zasoby finansowe. Koszt zatrudnienia firmy szkoleniowej mającej odpowiednie kwalifikacje to wydatek średnio od 4 do 6 tys. zł (+ 23% VAT) za dzień szkoleniowy.	Zależą od czasu, jaki należy przeznaczyć na przetarg firmy szkoleniowej.	Kierownictwo i koordynator praktyki.
Krok 5. Diagnoza potrzeb	Zbadanie potrzeb uczestników szkolenia za pomocą wywiadu z koordynatorem projektu.	Firma szkoleniowa mająca odpowiednie kompetencje do przeszkolenia grupy trenerów wewnętrznych.	2 dni.	Firma szkoleniowa w porozumieniu z koordynatorem praktyki.
Krok 6. Ustalenie celów i metod szkolenia	Na podstawie zebranych potrzeb, ustalamy z firmą szkoleniową cele szkolenia oraz wybieramy odpowiedni sposób jego przeprowadzenia.	–	2 dni.	Firma szkoleniowa w porozumieniu z koordynatorem praktyki.
Krok 7. Planowanie ewaluacji	Stworzenie narzędzia do wstępnej ewaluacji projektu.	–	1 dzień.	Firma szkoleniowa w porozumieniu z koordynatorem praktyki.
Krok 8. Ustalenie miejsca i czasu szkolenia	Ustalenie miejsca i czasu szkolenia.	–	–	Firma szkoleniowa w porozumieniu z koordynatorem praktyki.
Krok 9. Opracowanie planu szkolenia	Opracowanie programu szkolenia i zaakceptowanie go przez koordynatora.	–	1 tydzień.	Firma szkoleniowa w porozumieniu z koordynatorem praktyki.
Krok 10. Realizacja programu i ewaluacja	Przeprowadzenie szkolenia oraz ewaluacji (podczas ostatniego dnia szkolenia).	Sala szkoleniowa wyposażona w tablicę, kartki, markery, komputer i rzutnik multimedialny. Skrypty szkoleniowe. Odpowiednia sala do przeprowadzenia warsztatów powinna stwarzać możliwość ustawienia krzeseł w kształcie litery U. Arkusz ewaluacji.	Projekt trwa 64 godz.; 4 zjazdy po 2 dni; dzień szkoleniowy – 8 godz. Całość projektu szkoleniowego wraz z przerwami między zjazdami zajmuje ok. 2 miesięcy.	Firma szkoleniowa.

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Aby opisany projekt mógł odnieść sukces, powinniśmy zadbać o to, by każdy z jego punktów był wykonany na najwyższym poziomie. Odpowiednie czynniki decydujące o powodzeniu praktyki w trakcie jej przygotowywania i realizacji opisaliśmy powyżej. Powinniśmy jednak pamiętać, że **sukces praktyki nie kończy się na sali szkoleniowej**. Często błędem w tego typu projektach jest pozostawienie pracowników po szkoleniu „samym sobie”. Bez odpowiedniego wsparcia i motywacji wiedza i umiejętności nabyte podczas szkolenia nie będą mogły znaleźć zastosowania, a brak ćwiczeń w tym zakresie spowoduje szybkie zapomnienie przyswojonej wiedzy oraz nawyków. Dlatego po projekcie szkoleniowym zachęcamy do podejmowania następujących działań:

1. Jak najczęściej angażujemy pracowników w projekty szkoleniowe – im częściej, tym większa możliwość szlifowania nabytych kompetencji. Aby zredukować stres, w szczególności u trenerów z mniejszą praktyką, powinniśmy **łączyć ich w pary z trenerami o większym doświadczeniu**.

2. Organizujemy spotkania po projekcie szkoleniowym (*follow-up* z trenerem prowadzącym „Train the Trainer”) – w celu wyjaśnienia i omówienia pierwszych sukcesów, trudności, wyzwań i zaplanowania dalszych celów rozwojowych dla zespołu trenerów.

3. Przeprowadzamy „superwizje” dla trenerów wewnętrznych – w pracy z nimi, np. w sektorze biznesowym, sektorze państwowym czy NGO’s, zachęca się do regularnych superwizji, czyli monitorowania i wsparcia mentoringowego. Często jest to kontynuacja wspomnianego wcześniej spotkania *follow-up*. Wiele organizacji korzysta z takiego rozwiązania. Superwizja może przybierać postać wizytacji na szkoleniu i przekazaniu informacji zwrotnej trenerowi wewnętrznemu. Może także następować podczas cyklicznych spotkań zespołowych. **Wskazane jest, żeby superwizje odbywały się ze specjalistą zewnętrznym**. Uczestnicy mogą wtedy otwarcie i bez skrępowania rozmawiać na temat trudności w pracy i planować dalszy rozwój kompetencji.

4. Aranżujemy regularne spotkania zespołu z koordynatorem projektu – wymiana doświadczeń, dalsze planowanie działań, wzajemne szkolenia. Wzajemna edukacja i inspiracja to bezcenne zasoby, które grupa specjalistów może oferować sobie nawzajem. Potrzebny jest do tego koordynator, który pokieruje spotkaniami i nada zespołowi odpowiedni kierunek rozwoju.

5. Angażujemy pracowników do szkoleń o tematach niezwiązanych bezpośrednio z zakresem ich obowiązków – zainteresowania i kompetencje uczestników szkolenia w takich obszarach, jak: wystąpienia publiczne, bezpieczeństwo w Internecie, stanowią duży zasób i mogą stać się odpowiednimi tematami do szkoleń wewnętrznych w organizacji.

6. Przygotowujemy własne projekty szkoleniowe – stymulowanie trenerów (np. podczas zebrań) do pracy zespołowej i kreowania nowych przedsięwzięć edukacyjnych, skierowanych do pracowników organizacji lub interesariuszy zewnętrznych.

7. „Szlifujemy” umiejętności – trenerzy wewnętrzni i zewnętrzni, aby pozostać na bieżąco z aktualną wiedzą oraz poszerzać kompetencje, powinni ciągle się edukować. Zaleca się w tym celu uczestniczenie w szkoleniach tematycznie związanych z zakresem ich działania, ale również w takich, które rozwijają kompetencje interpersonalne, ponieważ to m.in. dzięki nim trener jest bardziej skuteczny.

Bibliografia

Chambers A., Hale R. (2007). *Keep Walking: Leadership Learning in Action*. Bristol: RHA Publications.

Cotton J. (1996). *Enterprise Education Experience. A Manual for School Based In-service Training*. Durham: University Business School.

Covey R.S.. (2003). *7 nawyków skutecznego działania* (przekł. I. Majewska-Opiełka). Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Detz J. (2002). *Sztuka przemawiania* (przekł J. Bartosik). Gdańsk: GWP.
Ewless L., Simnett I. (2003). *Promoting Health. A Practical Guide*. Edinburgh: Bailliere Tindall.

Gilmore G.D., Campbell M.D. (1996). *Needs Assesment Strategies for Health Education and Health Promotion* (wyd. 2). Madison: Brown&Benchmark.

Jarmuż S., Witkowski T. (2004). *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*. Wrocław: Biblioteka Moderatora.

Kelley T., Littman J. (2009). *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej* (przekł. G. Łuczkiwicz). Warszawa: MT Biznes.

Kozak A., Łaguna M. (2009). *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera*. Gdańsk: GWP.

Krool R., Kraśko P., Kamel T. (2002). *Dyskretny urok występów publicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

Leary M. (2007). *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji* (przekł. A. Kacmajor). Gdańsk: GWP.

Łaguna M. (2008). *Szkolenia*. Gdańsk: GWP.

Mazur S., Płoszaj A. (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Morgan N. (2008). *Wystąpienia publiczne. Osobisty mentor* (przekł. A. Kwaśniewska). Gliwice: one press.

Okoń W. (2001). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.

Okoń W. (2003). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.

Oyster C.K. (2002). *Grupy. Psychologia społeczna* (przekł. A. Bezwińska-Walerjan). Poznań: Zys i S-ka.

Rae L. (2003). *Planowanie i projektowanie szkoleń* (przekł. A. Hędrzak). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Silberman M. (2006). *Metody aktywizujące w szkoleniach* (przekł. G. Sałuda, W. Biliński). Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.

Słoman M. (2010). *Nowe zjawiska w świecie szkoleń* (przekł. M. Kowalczyk). Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Szmidt K.J. (2008). *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów psychologów i trenerów grupowych*. Gliwice: Helion.

Szymczak W.F., Wański T. (2011). *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty*. Sopot: GWP.

Tracy B. (2008). *Zarządzanie czasem* (przekł. G. Siwek). Warszawa: Muza SA.

Urban M. (2010). *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*. Gdańsk: GWP.

Warecki M., Warecki W. (2006). *Praktyczny przewodnik dla uczestników szkoleń*. Gliwice: Helion.

Wojnarowska B. (2008). *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Załącznik 1 **Program szkolenia trenerów wewnętrznych** **Ministerstwa Rozwoju Regionalnego**

DZIEŃ 1

1. Moduł integracyjno-organizacyjny

- Wstęp
- Cele szkolenia
- Agenda
- Ustalenie kontraktu grupowego
- Zebranie oczekiwań

2. Wystąpienia publiczne w praktyce

- Ćwiczenie wystąpień na forum grupy
- Feedback

3. Autoprezentacja w pracy trenera

- Cechy dobrego trenera, wykładowcy
- Analiza własnego stylu prowadzenia szkoleń
- Pierwsze wrażenie (pierwsze minuty szkolenia)
- Komunikacja werbalna i niewerbalna

4. Praca w domu – obejrzenie filmu dotyczącego wystąpień publicznych

DZIEŃ 2

5. Omówienie filmu

- Zasady etyczne w pracy trenera
- Co chcemy przekazać, jacy chcemy być?
- Ćwiczenie na integrację zasobów

6. Projektowanie szkolenia wg Ewless i Simett

7. Góra lodowa, czyli projektowanie szkoleń na odpowiednim poziomie

8. Metody i narzędzia badania potrzeb szkoleniowych

- Metody ilościowe
- Metody jakościowe

9. Ustalanie celów i zadań

- Rodzaje celów szkoleniowych
- Reguła SMART
- Zarządzanie czasem szkolenia

221

DZIEŃ 3

10. Dobór metod i technik szkoleniowych

- Podejście tradycyjne i aktywizujące
- Piramida zapamiętywania
- Jak dawać konstruktywny feedback

11. Aktywizujące techniki i narzędzia szkoleniowe

- Metody szkoleniowe
- Cykl Kolba
- Metoda MET
- Prezentacja, case study, dyskusja, brainstorming, gry szkoleniowe, karty dialogowe, energizery, ice breakery

12. Praca w domu

- Przygotowanie ćwiczenia energizer/ice breaker

DZIEŃ 4

13. Prezentacja ćwiczeń (praca w domu)

- Przeprowadzenie ćwiczenia na forum grupy
- Feedback

14. Wykorzystanie multimediów

- Budowa prezenacji multimedialnej
- Najczęstsze błędy w prezentacji
- Wykorzystanie filmów w szkoleniach

DZIEŃ 5

15. Uczestnicy szkoleń

- Style uczenia się i reguły zapamiętywania
- Dostosowanie szkolenia do uczestników
- Proces grupowy – charakterystyczne zachowania i rola prowadzącego

16. Organizacja i warunki pracy grupy

- Liczba osób w grupie

- Czas trwania szkolenia
- Pomieszczenie, ustawienie krzeseł, wyposażenie sali

17. Praca w domu

- Przygotowanie 30-minutowego szkolenia – uczestnicy konstruują szkolenie na podstawie wcześniejszych doświadczeń i feedbacku, otrzymanego po przeprowadzonych wystąpieniach, ćwiczeniach

DZIEŃ 6

18. Prezentacja szkoleń (praca w domu)

- Wybrany uczestnik prowadzi szkolenie, po którym dostaje feedback

19. Techniki radzenia sobie ze stresem i tremą

- Techniki zorientowane na problem i emocje
- Strategie przed, moment przed i w trakcie wystąpienia

DZIEŃ 7

20. Prezentacja szkoleń cd. (praca w domu)

- Wybrany uczestnik prowadzi szkolenie, po którym dostaje feedback

21. „Trudne sytuacje szkoleniowe”, „trudni uczestnicy”

- Role grupowe i tzw. trudni uczestnicy szkoleń oraz sposoby radzenia sobie z nimi
- Rodzaje „trudnych” sytuacji szkoleniowych i sposoby radzenia sobie z nimi m.in. praca z oporem, zmęczeniem grupy, nieoczekiwanymi sytuacjami

DZIEŃ 8

22. Prezentacja szkoleń (praca w domu)

- Wybrany uczestnik prowadzi szkolenie, po którym dostaje feedback

23. Podsumowanie szkolenia

- Ostatnie pytania i odpowiedzi

24. Przeprowadzenie ewaluacji

25. Zakończenie szkolenia

Załącznik 2

Ankieta Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)

Nazwa szkolenia: Data szkolenia:

Uprzejmie prosimy o wypełnienie wszystkich rubryk i wpisanie wszelkich uwag, które zdaniem Państwa mogłyby wpłynąć na podniesienie poziomu jakości szkolenia, w którym Państwo uczestniczą.

Jaki był Twój poziom wiedzy i umiejętności w tym zakresie przed szkoleniem? (1 = brak wiedzy, 5 = wiedza ekspercka)

1 2 3 4 5

Jaki jest Twój poziom wiedzy i umiejętności w tym zakresie po szkoleniu? (1 = brak wiedzy, 5 = wiedza ekspercka)

1 2 3 4 5

W jakim stopniu wiedza i umiejętności dotyczące szkolenia zagadnienia będą przydatne w Twojej pracy? (gdzie: 1 = wcale nieprzydatne, 5 = bardzo przydatne)

1 2 3 4 5

225

Prosimy posłużyć się skalą ocen od 1 do 5 (1 = zła, 2 = poniżej przeciętnej, 3 = przeciętna, 4 = dobra, 5 = bardzo dobra) i ocenić szkolenie, a tam gdzie należy wybrać odpowiedź – prosimy właściwą zakreślić. Jeśli zagadnienie nie dotyczy danego szkolenia, należy zostawić puste pola odpowiedzi.

2. PROGRAM SZKOLENIA

Użyteczność przekazanej wiedzy w odniesieniu do wykonywanych zadań.

1 2 3 4 5

Zdobycie nowej wiedzy i rozwinięcie nowych umiejętności.

1 2 3 4 5

Dobór tematyki szkolenia dla Pani/Pana potrzeb.

1 2 3 4 5

Liczba ćwiczeń (zajęć) praktycznych.

za mała odpowiednia za duża

Czas trwania szkolenia (liczba godzin).

za mała odpowiednia za duża

Czy szkolenie spełniło Pani/Pana oczekiwania?

1 2 3 4 5

3. METODY KSZTAŁCENIA

Proszę określić, poprzez zakreślenie odpowiedniej cyfry na skali, skuteczność poniższych metod kształcenia dla pogłębiania Pana (Pani) wiedzy i umiejętności.

Sesje w formie wykładu.

1 2 3 4 5

Dyskusje w grupach.

1 2 3 4 5

Ćwiczenia praktyczne.

1 2 3 4 5

Projekcja wideo i środki audiowizualne.

1 2 3 4 5

Materiały szkoleniowe w formie pisemnej.

1 2 3 4 5

Inne:

1 2 3 4 5

4. MATERIAŁY SZKOLENIOWE

Użyteczność materiałów szkoleniowych wykorzystywanych w czasie kursu.

1 2 3 4 5

Jakość materiałów szkoleniowych.

1 2 3 4 5

Przejrzystość, czytelność i przystępność informacji.

1 2 3 4 5

5. PROWADZĄCYCH SZKOLENIE

Wiedza prowadzącego w zakresie przedmiotu szkolenia i przygotowanie merytoryczne.

1 2 3 4 5

Sposób przekazywania informacji (przystępny, klarowny).

1 2 3 4 5

Udzielanie wyczerpujących odpowiedzi na pytania uczestników.

1 2 3 4 5

Umiejętność organizacji i prowadzenia zajęć oraz utrzymania właściwego tempa szkolenia.

1 2 3 4 5

Zachęcanie do dyskusji i stawiania pytań.

1 2 3 4 5

Umiejętność tłumaczenia szczególnie trudnych kwestii.

1 2 3 4 5

Dbanie o dobrą atmosferę podczas szkolenia.

1 2 3 4 5

6. ORGANIZACJA SZKOLENIA

Jakość sali (wielkość, oświetlenie itd.).

1 2 3 4 5

Wyposażenie sali (rzutnik, laptop, tablica itp.).

1 2 3 4 5

Liczba i długość przerw:

za mała odpowiednia za duża

Wyżywienie (przerwy kawowe, obiad itd.)

1 2 3 4 5

7. Inne uwagi dotyczące szkolenia:

.....

.....

.....

Bardzo dziękujemy za wypełnienie ankiety!

O AUTORACH

Marcin Capiga

Trener, konsultant, wykładowca. Certyfikowany Coach Praktyk Biznesu EMCC. Doktor nauk humanistycznych i wykładowca na Uniwersytecie Warszawskim. Ukończył szkołę trenerską pod patronatem PTP. Certyfikowany trener zmiany, Practitioner in the Art of NLP oraz Business Practitioner in the Art of NLP. Akredytowany konsultant Belbin Team Roles®. Członek European Mentoring & Coaching Council. Partner Zarządzający w firmie szkoleniowo-doradczej Training Tree. Koordynował i realizował projekty m.in. dla takich firm, jak: PwC, Microsoft, General Electric, Mercedes-Benz, Citi Bank Handlowy, Warta. Przeprowadził prawie 4 tys. godzin szkoleń. Specjalizuje się w biznes i life coachingu oraz szkoleniach z zakresu umiejętności interpersonalnych, „Train the Trainer”, sprzedaży, oraz zarządzania zespołem i umiejętności menedżerskich.

Robert Chrabąszcz

Ekspert ds. administracji publicznej. Absolwent nauk politycznych na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz Central European University. Od 2009 r. doktorant na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych w Katedrze Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W latach 2005–2007 wicedyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie. W latach 1997–2005 specjalista ds. funduszy europejskich w Małopolskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego. Uczestnik wielu projektów badawczych i aplikacyjnych realizowanych na rzecz poprawy funkcjonowania administracji publicznej w aspekcie jej zdolności do zarządzania strategicznego oraz umiejętności zarządzania środkami europejskimi. Zajmował się analizą systemu świadczenia usług publicznych i politykami publicznymi wobec mniejszości etnicznych.

Kamil Dębski

Absolwent Akademii Leona Koźmińskiego, kierunek: zarządzanie, specjalność: psychologia ekonomiczna. Właściciel i prezes firmy Alltus (www.alltus.pl), zajmującej się organizacją i autorską realizacją m.in.: konferencji naukowych, szkoleń z zakresu kompetencji miękkich oraz projektów coachingowych i z zakresu doradztwa zarządczego.

Jagoda Gandziarowska-Ziotecka

Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w stosowaniu gier i symulacji jako metody szkoleniowej. Działa w zarządzie międzynarodowego stowarzyszenia International Simulation and Gaming Association (ISAGA). Prowadzi treningi na bazie gier i symulacji dla biznesu i administracji publicznej. Jest współzałożycielką firmy Pracownia Gier Szkoleniowych i autorką wielu artykułów na temat zastosowania gier w procesach rozwoju organizacji. Współpracuje z Uniwersytetem Warszawskim, Szkołą Główną Handlową i Collegium Civitas, prowadząc zajęcia z wykorzystaniem gier symulacyjnych.

Dagmara Haba-Kimla

Absolwentka Akademii Ekonomicznej w Krakowie i studiów podyplomowych z zakresu HR w Szkole Główniej Handlowej. Od kilku lat pracuje w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju (dawniej Ministerstwo Rozwoju Regionalnego), gdzie kieruje pracą wydziału odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Inicjowała i realizowała projekty z zakresu HR, głównie oparte na zarządzaniu przez kompetencje. Inicjatorka działań związanych z zarządzaniem wiedzą w administracji publicznej. Koordynator wybranych praktyk wdrażanych w Biurze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach MUS.

Jowanka Jakubek-Lalik

Prawnik i politolog, pracuje w Zakładzie Nauki Administracji na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2010 r. członek zespołu badawczego w projekcie „Ministerstwa Uczące Się”. Wykładała na Radboud University w Nijmegen (Holandia) oraz na European Integration Studies w Agder University College w Kristiansand (Norwegia). Prowadzi szkolenia na temat prawa administracyjnego, prawa Unii Europejskiej oraz jej funkcjonowania (m.in. w ramach przygotowania polskiej administracji do prezydencji w Radzie UE). Kilka lat pracowała dla polskiej administracji rządowej. Jest autorką kilkunastu publikacji z zakresu prawnych i ustrojowych aspektów członkostwa Polski w UE, reformowania administracji publicznej oraz problematyki uczenia się organizacji publicznych.

Tomasz Krajewski

Menedżer, trener, coach ICC, twórca technik efektywności i narzędzi rozwojowych w RedHat Szkolenia & Coaching (www.rhszkolenia.pl). Praktyk biznesu z wieloletnim doświadczeniem w międzynarodowych korporacjach. Ma doświadczenie w zakresie zarządzania, sprzedaży, negocjacji, obsługi klienta, wystąpień publicznych. Pracował jako trener w branży telekomunikacyjnej PTC (T-Mobile), farmaceutycznej (grupa Sanofi-Aventis), gdzie tworzył i prowadził programy szkoleniowo-rozwojowe, podnosząc skuteczność zespołów. Szkolił kadrę menedżerską, działły sprzedaży i obsługi klienta. Obecnie prowadzi programy doradcze dla kadry zarządzającej, zajmuje się coachingiem oraz prowadzi szkolenia służące rozwojowi kadr i podnoszeniu efektywności przedsiębiorstw.

Bartosz Ledzion

Ekonomista, absolwent Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, ze specjalizacją w zarządzaniu projektami finansowanymi ze środków UE. Ukończył studia podyplomowe z zakresu zarządzania projektami w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ma dziesięcioletnie doświadczenie w zakresie badań ewaluacyjnych i audytów organizacyjnych w jednostkach administracji publicznej. Uczestniczył w realizacji kilkudziesięciu projektów doradczych i badawczych. Specjalizuje się w badaniach o charakterze procesowym, ewaluacjach potencjału instytucjonalnego oraz audytach organizacyjnych w jednostkach administracji publicznej.

231

Marta Małecka

Trenerka w RedHat (www.rhszkolenia.pl). Dzięki doświadczeniu zdobytemu na stanowiskach kierowniczych w korporacjach polskich (ATM SA) i międzynarodowych (Sony, Live Nation, DB Schenker, Post Nord Logistic) łączy praktyczne umiejętności z bogatą wiedzą z obszaru komunikacji i wystąpień publicznych, sprzedaży, psychologii zarządzania i motywacji. Na podstawie doświadczeń związanych z zarządzaniem działem handlowym stworzyła zintegrowany program rozwoju kadry handlowej, wskazując kluczowe kompetencje sprzedażowe, określając sposób oceny i weryfikacji ich poziomu oraz opracowując programy szkoleniowe adekwatne do obecnego i oczekiwanego poziomu kompetencji. Dla klientów biznesowych i instytucjonalnych tworzy własne recepty na sukces w obszarach: sprzedaży, product managementu, zarządzania projektami i zespołami, przywództwa w organizacji.

Michał Możdżeń

Ekonomista, politolog, doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, autor i współautor kilkunastu artykułów naukowych, ekspertyz i propozycji w zakresie rozwiązań organizacyjnych oraz uczestnik projektów badawczo-wdrożeniowych o charakterze krajowym i międzynarodowym, w tym projektu Ministerstwa Uczące Się. Swoje zainteresowania badawcze koncentruje wokół problemów zarządzania publicznego oraz ekonomii politycznej i instytucjonalnej. Szczegółowo analizuje kwestię instytucjonalnych uwarunkowań wydatków budżetu państwa w Polsce.

Karol Olejniczak

Kierownik merytoryczny projektu „Ministerstwa Uczące Się”, doktor nauk o zarządzaniu, adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) na Uniwersytecie Warszawskim. Jego główne zainteresowania naukowe to: ewaluacja działań publicznych, organizacyjne uczenie się oraz behawioralne analizy interwencji publicznych. Badania z zakresu zarządzania w sektorze publicznym prowadził w Polsce, Holandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, a także w USA (seminarium prof. Elinor Ostrom – Indiana University, stypendium Fundacji Kościuszkowskiej na George Washington University). Jest autorem publikacji i ekspertyz na temat ewaluacji interwencji publicznych. Od 2008 r. jest kierownikiem merytorycznym Akademii Ewaluacji.

Katarzyna Ramirez-Cyzio

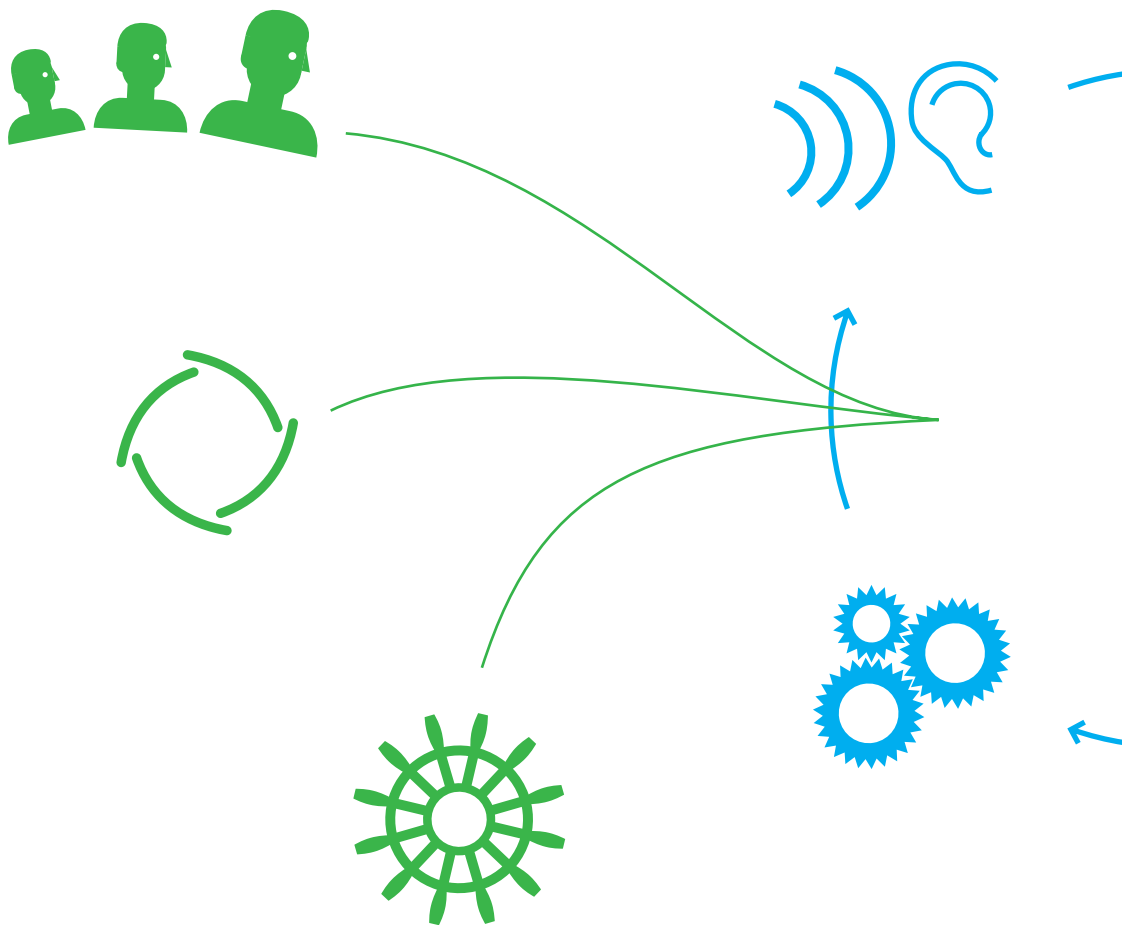
Doktor nauk humanistycznych. Akredytowany Superwizor Coachingu, Certyfikowany Business Coach ICC. Doświadczony menedżer HR i doradca biznesu. Wykładowca akademicki (MBA, Coaching) w Akademii Leona Koźmińskiego i Wyższej Szkole Psychologii Społecznej w Warszawie. Naukowo zajmuje się zastosowaniem procesów coachingu w budowaniu ścieżek rozwoju menedżerów, wzrostu efektywności pracy zespołów. Członek zespołu naukowo-badawczego Centrum Coachingu Akademii Leona Koźmińskiego. Członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Specjalizuje się w business coachingu, executive coachingu, team coachingu oraz mentoringu dla członków zarządów i kadry zarządzającej. Pracuje jako doradca, konsultant w projektach związanych ze strategicznymi decyzjami. Stosuje metody, techniki oraz narzędzia z podejścia systemowego i sieciowego.

Jakub Rok

Asystent naukowy w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG). W latach 2009–2010 pełnił funkcję asystenta w Akademii Ewaluacji Programów Rozwoju Społeczno-Gospodarczego. Specjalizuje się w tematyce rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym i regionalnym, organizacyjnego uczenia się w administracji publicznej oraz ekonomii edukacji. Uczestniczył w realizacji wielu projektów naukowych, w tym projektu „Ministerstwa Uczące Się”; brał udział w kilku badaniach ewaluacyjnych. Jest autorem i współautorem publikacji naukowych z zakresu zarządzania publicznego.

Dawid Sześciło

Doktor nauk prawnych, adiunkt w Zakładzie Nauki Administracji Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego; ekspert organizacji pozarządowych (m.in. Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, Fundacji im. Stefana Batorego); ekspert w projekcie badawczym „Ministerstwa Uczące Się”; autor publikacji naukowych z zakresu prawa publicznego, administracji publicznej, wymiaru sprawiedliwości i praw człowieka.



Poradnik zawiera know-how niezbędny do budowania polityki publicznej opartej na dowodach. Jest napisany w sposób przejrzysty, sprzyjający uczeniu się i zachęcający do wykorzystania zaprezentowanych narzędzi i rozwiązań w polskiej administracji. To cenna lektura dla analityków, ekspertów, urzędników oraz *policy makers* zaangażowanych w proces modernizacji polskiej administracji i zarazem profesjonalizacji polityki publicznej. Poradnik stanowi także cenne źródło wiedzy w kształceniu obecnych i przyszłych kadr administracji publicznej w Polsce.

dr Marcin Sakowicz

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

Organizacyjne uczenie się oznacza przeoranie świadomości, gruntowną zmianę sposobu nie tylko myślenia, ale i działania. Poradnik powinien być wykorzystywany w administracji, a także w kształceniu studentów na kierunkach: administracja, prawo czy zarządzanie publiczne.

dr Andrzej Pawluczuk

Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka

