

Systemy, narzędzia i techniki zarządzania dla menedżera JST

DR PIOTR KOTELNICKI

Doszliśmy do końca spotkań z Państwem w 2010 r. Podzieliliśmy się częścią naszych doświadczeń, pokazaliśmy sposób myślenia o strategii i jej wdrażaniu oraz zasygnalizowaliśmy, jaką rolę we współczesnym zarządzaniu odgrywa umiejętność identyfikacji właściwych projektów i programów oraz zdolność do właściwej ich realizacji.

Pokazaliśmy Państwu, jak istotną rolę we wszystkich aspektach zarządzania odgrywa człowiek i zmiana, która jest obecna tak często w jego działaniach. Przekonywaliśmy do zainteresowania się współczesną myślą o zarządzaniu prezentowaną przez OGC (*Office of Government Commerce*), czyli przez instytucję, która jest podmiotem będącym właścicielem całej suity produktów zarządczych, składających się na najbardziej kompleksowy, praktyczny i jednocześnie elastyczny zintegrowany system zarządzania państwem, JST i również działalnością wszelkich podmiotów funkcjonujących na rynku. Nie poruszyliśmy bardzo wielu innych, równie istotnych i ważnych zagadnień z dziedziny zarządzania, co przynajmniej w części wynikało z formuły i zakresu naszego kontaktu z Państwem.

Umówiliśmy się na początku tego cyklu, że ostatni artykuł będzie o systemach, narzędziach i technikach oraz o ich roli we współczesnym zarządzaniu.

Jak zwiększyć skuteczność zarządzania?

Tak więc popatrzymy się przez chwilę na tę część wspomagającą skuteczność procesów zarządczych. W tej akurat kwestii będę wręcz namawiał Państwa do korzystania z usług i pomocy eksperckiej, czyli do korzystania z pomocy profesjonalnych, merytorycznie przygotowanych, a przede wszystkim doświadczonych konsultantów. Dlaczego? Otóż przez 40 lat obecności na rynku jako menedżer, prezes, kierownik projektów, dyrektor programów, wykładowca, trener, ekspert, konsultant, współwłaściciel i wreszcie, a raczej przede wszystkim, jako obserwator i analizator otaczającej mnie rzeczywistości wyrobiłem sobie dość jednoznaczne zdanie na temat roli i znaczenia systemów, narzędzi i technik w zarządzaniu.

Zauważacie pewnie Państwo, że jesteśmy nie tylko otoczeni, ale wręcz atakowani przez dziesiątki, setki metodyk, systemów, przewodników, poradników i Bóg jeden wie przez co jeszcze z tego typu „najlepszych” rozwiązań dla wszystkich naszych problemów.

Jednocześnie mamy równie bogatą ofertę w zakresie wszelkiego rodzaju narzędzi i technik informatycznych, narzędzi

i technik wspomagających porządkowanie procesów, obiegu dokumentów, rejestrowanie zdarzeń, wspomagające kontroling procesowy, finansowy, osobowy i jakiś jeszcze.

Mamy praktycznie nieograniczony wybór w zakresie „najlepszych” rozwiązań, technik i narzędzi w zakresie modelowania myśli, procesów, zachowań, postaw, reakcji na zdarzenia, reakcji na ludzi, reakcji na siebie samego, reakcji na swoje myśli i zachowania.

Mamy równie dużo technik i narzędzi modelujących nas samych, czyniących z nas „lepszych” ludzi, pracowników, członków zespołu, przywódców, menedżerów, kierowników, urzędników, liderów zmian i tak dalej i tak dalej.

Jak wybrać najbardziej przydatne rozwiązania?

Już pewnie wiecie Państwo, do czego zmierzam. Prowadzimy swoją działalność w jednostkach samorządu terytorialnego i na ogół jesteśmy w tym dobrzy. Tysiące firm i setki tysięcy ludzi pracują nad tworzeniem produktów z zakresu zarządzania, które chcą nam sprzedać. I na ogół są w tym dobrzy.

Oni znają swoje produkty, ale rzadko dostatecznie dobrze znają i rozumieją wasze bieżące i przyszłe potrzeby. Państwo znacie swoją pracę, ale rzadko znacie i rozumiecie, co tak naprawdę kryje się pod nazwą określonego systemu, narzędzia czy techniki. Bardzo trudno jest nam wiedzieć na pewno, który jest lepszy i dlaczego, który jest gorszy i dlaczego, co jest nam naprawdę potrzebne i dlaczego, jakie będą konsekwencje w zakresie zarządzania zmianą i codziennego biznesu, jak już wdrożymy określony system, zastosujemy konkretne narzędzia, czy nauczymy się jakichś technik.

Jak więc zarządzać ryzykiem związanym z nietrafionym systemem, narzędziem czy techniką, które zamiast pomóc, psują nam procesy zarządcze, nie dając spodziewanych korzyści i generując nieplanowane koszty. Jak zarządzać ryzykiem związanym z brakiem wdrożenia określonego systemu, narzędzia czy techniki, które z całą pewnością pomogłyby nam w zarządzaniu i rozwiązały wiele bieżących i przyszłych zagadnień.

Kryterium wyboru – maksymalizacja korzyści

Słowem-kluczem do skutecznego rozwiązania tego dylematu są korzyści. Jakże łatwo rozumiemy to słowo, a jak trudno jest nam zaplanować swoje działania, procesy, projekty, zakupy systemów, narzędzi i technik oparte na zidentyfikowanych i opisanych korzyściach, opracowanych profilach dla każdej z nich. Być może niektórzy z Państwa czytali niedawno wywiad z jedną z najlepszych w Polsce osób zajmujących się profilowaniem kryminalnym nieznanego sprawcy przestępstwa. Podobnie trudne i potrzebne jest wytypowanie właściwych korzyści, które, jeśli je zrealizujemy, przyniosą nam oczekiwany sukces, przyczynią się do realizacji naszej wizji, zamierzeń, marzeń, celów strategicznych. Jest to sztuka podobna do sztuki typowania nieznanego sprawcy przestępstwa wykonywana na podstawie analizy niepełnych i nie zawsze obiektywnie prawdziwych informacji, na podstawie naszych dotychczasowych doświadczeń, wiedzy, umiejętności, ale też n intuicji. Tak przecież wygląda nasz biznes, tak wyglądają nasze jednostki samorządu terytorialnego, tak wreszcie wygląda i nasze życie. Pełne niespodzianek, trudne do planowania i utrzymania na bezpiecznej ścieżce, trudne do ujęcia w sprawne zarządcze ramy. Tak więc najpierw musimy zidentyfikować i „wyprofilować” każdą korzyść.

- Musimy określić, jak dana zidentyfikowana i nazwana (opisana) korzyść będzie wspierać nasze cele – programowe, organizacyjne, społeczne, inne.
- Trzeba będzie zidentyfikować inne korzyści, do których realizacji przyczyni się obecna korzyść.
- Należy określić koszty osiągnięcia korzyści, które nie były ujęte w projekcie lub innych kosztach, czyli nie były ujęte w działaniach budujących podstawy realizacji korzyści (zwykle są to projekty lub też inne działania nieprojektowe).
- Powinniśmy zidentyfikować elementy niezbędne do realizacji korzyści; na przykład projekty w programie bezpośrednio powiązane z realizacją korzyści, czy cokolwiek innego
- Należy zrozumieć oraz podjąć próbę zdefiniowania zmian biznesowych niezbędnych do realizacji korzyści (zmian w procesach, kulturze, ludziach, polityce, technologii, systemach, narzędziach).
- Trzeba „zobaczyć” wcześniejsze korzyści, od których obecna korzyść zależy.
- Należy zrozumieć zagadnienia i ryzyka powiązane z pełną realizacją korzyści.
- Bez względu należy zidentyfikować wszelkie zależności z innymi przedsięwzięciami.
- Następnie trzeba znaleźć jedną osobę, która będzie właścicielem danej korzyści i będzie odpowiedzialna decyzyjnie i wykonawczo za jej skuteczną realizację.
- Musimy precyzyjnie określić, kto jest odbiorcą korzyści.
- Należy opracować pomiar korzyści (finansowy, o ile to możliwe), opisać go i określić, jak pomiar będzie wykonywany.
- Wreszcie na koniec trzeba określić, kiedy zaprzestaniemy pomiaru, czyli kiedy stwierdzimy, że osiągnęliśmy założony cel, jeśli chodzi o realizację naszej korzyści.

No to teraz, jak mawiają młodzi ludzie – zaczyna się jazda. Suma wszystkich profili korzyści to labirynt zależności z jednej strony, mnóstwo informacji do rejestru ryzyka, rejestru zagadnień z drugiej. Jednocześnie to najistotniejszy wsad do budowania portfela projektów i innych działań nieprojektowych i – co równie istotne – wszystkie kluczowe informacje potrzebne do

DR PIOTR KOTELNICKI

Jest jednym z założycieli CRM SA i jednocześnie prezesem zarządu. Ukończył studia na SGPiS oraz w Europa Institut w Amsterdamie. Był przez 2 lata podoktorskim stypendystą Fulbright – Hays, a przez rok wykładowcą zarządzania strategicznego na MBA w School of Business Administration na Uniwersytecie Michigan. Jest Salzburg Seminar Fellow.



foto: Archiwum prywatne

Był twórcą i dyrektorem Międzynarodowej Szkoły Handlu w Ryni, twórcą i dyrektorem Management Resource Centre w ICL Poland. Jest szefem Komitetu Ładu Korpacyjnego i Komitetu Edukacji w polskim oddziale BIAC (Business and Industry Advisory Committee to the OECD) oraz akredytowanym trenerem MSP™ i P3O®.

zrozumienia, jakie zmiany są niezbędne do tego, aby powstała nowa struktura, konieczny model docelowy, żeby nasze korzyści mogły w nim bezpiecznie się zagnieździć i rozwijać. Jakkolwiek skomplikowanie by to nie wyglądało na pierwszy rzut oka, jest to najwłaściwsza droga do stworzenia synergicznych warunków współpracy pomiędzy dostawcami systemów, technik i narzędzi a nami.

Wybór partnerów dla JST

Teraz możemy już nawiązać produktywny dialog z dostawcami. Pierwszym sitem, które pomoże nam już na samym początku zrezygnować ze współpracy z niektórymi dostawcami, będzie sprawdzenie, czy oni nas rozumieją, czy rozumieją nasze korzyści, które chcemy osiągnąć i czy potrafią nas przekonać, że mają przynajmniej zacząć rozwiązań systemowych, narzędziowych i technicznych adekwatnych do naszych potrzeb.

Po znalezieniu optymalnych partnerów do dalszego dialogu następuje najistotniejsza część współpracy. Jest nią umiejętność konstruktywnej konfrontacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą i szukanie optymalnej ścieżki dojścia do realizacji pożądanego korzyści przy rozumieniu wszystkich czynników ograniczających, takich jak: elastyczność i wydolność określonego systemu lub narzędzia, przydatność danej techniki do danej sytuacji, ograniczenia kulturowe w zakresie możliwych do przeprowadzenia i do zaakceptowania zmian, dostępność zasobów, wydolność intelektualna i organizacyjna kapitału ludzkiego, czas, budżet i wymagania jakościowe dla wdrożenia i wykorzystywania danego systemu, techniki czy narzędzia.

Jakie konkluzje z powyższego wywodu. Może ich być wiele, jednak dla mnie najważniejsze to:

W świecie przesytu systemów, metodyk, technik i narzędzi najważniejsze jest znakomite rozumienie własnego biznesu i asertywność w relacjach z dostawcami. Oczywiście obowiązująca w tym względzie *Ustawa o zamówieniach publicznych* jest niestety w wielu przypadkach sprawcą licznych klęsk w zakresie możliwości poprawy zarządzania i możliwości rzeczywistego, nie pozornego skorzystania z dobrodziejstw dostępnych systemów, narzędzi czy technik.

Umiejętność znalezienia doświadczonych ekspertów i konsultantów to jeden z krytycznych czynników sukcesu. Umiejętność prowadzenia z nimi partnerskiego dialogu i umiejętność właściwej oceny ich potencjału i zdolności, to drugi krytyczny czynnik sukcesu.

Właściwie wybrane i wdrożone systemy stanowią dla nas autentyczną i mierzalną korzyść. Wybrane nieprawidłowo będą niewątpliwie źródłem dodatkowych kosztów, napięć między ludźmi i chaosu organizacyjnego. ■