

SCENARIUSZ

OPRACOWYWANIE
I WDRAŻANIE ZIELONYCH
INICJATYW W MIEJSCU PRACY



Moduł 5: „Planowanie i wdrażanie działań”

Temat: „Opracowywanie i wdrażanie zielonych inicjatyw w miejscu pracy”

Czas trwania: 8h (w zależności od wielkości grupy oraz zaawansowania można zmieniać czas trwania modułu w sposób elastyczny)

Uczestnicy: Zieloni Liderzy pracujący w środowisku lokalnym

Opis: Szkolenie „Opracowywanie i wdrażanie zielonych inicjatyw w miejscu pracy” przygotowane zostało dla zielonych liderów, którzy chcą właściwie planować i skutecznie wdrażać zielone inicjatywy.

Cel szkolenia: Szkolenie „Opracowywanie i wdrażanie zielonych inicjatyw w miejscu pracy” ma na celu wskazanie zielonym liderom jak skutecznie planować wdrażanie zielonych inicjatyw, w tym właściwie wyznaczać cele i zadania, ich priorytety a także planować i alokować zasoby niezbędne do realizacji założonego projektu.

Efekty uczenia się:

Po ukończeniu szkolenia:

- Uczestnicy będą umieli właściwie sformułować cele i zadania na etapie planowania realizacji zielonej inicjatywy
- Uczestnicy zdobędą umiejętności, które pozwolą im lepiej planować zielone przedsięwzięcia. To zaowocuje większą skutecznością ich wdrożenia.
- Zieloni liderzy będą potrafili nadać priorytet poszczególnym celom i zadaniom w ramach prowadzonego projektu.
- Dzięki zdobytym umiejętnościom uczestnicy będą w stanie samodzielnie przygotować plan działania które będzie nakreślał konkretne kroki wymagane do osiągnięcia ich celów i zadań.
- Liderzy zrozumieją, jak istotna jest właściwe planowanie i alokowania zasobów niezbędnych do realizacji projektu oraz nabędą wiedzę jak skutecznie jej dokonywać.
- Uczestnicy nauczą się właściwie priorytetyzować zadania i cele w ramach złożonego projektu.
- Uczestnicy będą gotowi do zaplanowania konkretnych inicjatyw na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

RAMOWY PROGRAM

Część 1: Wprowadzenie

- Powitanie uczestników i przedstawienie prowadzącego
- Przedstawienie celów szkolenia
- Poznanie oczekiwań uczestników
- Omówienie Agendy i programu szkolenia

Część 2: Wyznaczanie celów i zadań oraz nadawanie im priorytetów

- Wyjaśnienie czym są cele i zadania w ramach planowania zielonej inicjatywy.
- Korzyści wynikające ze sformułowania celów i zadań.
- Właściwe ustalanie priorytetów celów i zadań
- Wyznaczanie celów **SMART**
- Nadawanie priorytetu wyznaczonym celom szczegółowym.
- Ćwiczenia podsumowujące temat.

Część 3: Opracowywanie planów działania i inicjatyw

- Czym jest plan działania
- Korzyści wynikające z ustalenia planu działania
- Jak opracować plan działania
- Planowanie i alokacja zasobów
- Ćwiczenia podsumowujące temat

Część 4: Zakończenie

- Podsumowanie przez uczestników głównych zagadnień i technik omawianych podczas szkolenia.
- Podkreślenie najważniejszych wniosków i zaleceń
- Ocena szkolenia i uwagi uczestników.

Przebieg zajęć:

Trener ma do dyspozycji:

- Prezentację multimedialną oraz różnego rodzaju dodatkowe materiały merytoryczne w scenariuszu do wykorzystania w trakcie wykładu oraz dyskusji i ćwiczeń
- Podcast, który można uczestnikom puścić w formie wprowadzenia lub dać do posłuchania w domu jako forma podsumowania
- 10 Kart pracy – zadania/ćwiczenia praktyczne

CZĘŚĆ 1

Wprowadzenie — na podstawie punktów RAMOWEGO PROGRAMU.

Wskazówki.

- Powitanie uczestników i przedstawienie prowadzącego. Edukator rozpoczyna spotkanie, witając uczestników i przedstawiając swoją osobę.
- Przedstawienie celów szkolenia. Prowadzący omawia główne cele szkolenia.
- Ćwiczenie pozwalające uczestnikom poznać siebie nawzajem oraz przedstawić swoje oczekiwania co do szkolenia. Prowadzący proponuje ćwiczenie, które ma na celu poznanie się nawzajem i podzielenie się oczekiwaniami i wobec szkolenia. Może to być na przykład krótka runda autoprezentacji, w której uczestnicy przedstawiają swoje imię, zawód, krótkie stwierdzenie na temat swojego doświadczenia związane z ochroną środowisk oraz jedno oczekiwanie, jakie mają wobec szkolenia.
- Omówienie agendy i programu szkolenia. Prowadzący przedstawia szczegółowy plan szkolenia, podając kolejne sekcje, ich czas trwania oraz główne zagadnienia, które będą omawiane. Zapewnia uczestników, że będą mieli okazję do zadawania pytań i aktywnego uczestnictwa we wszystkich częściach szkolenia.

Poniżej znajdują się przykładowe pytania, jakie warto zadać w celu integracji grupy oraz nawiązania interakcji między uczestnikami:

- Czy uważacie, że planowanie wdrażania zielonych inicjatyw jest istotne w pracy Zielonego Lidera?
- Czy macie doświadczenie w pracy jako Zieloni Liderzy lub w zielonych inicjatywach? Jeśli tak, to jakie?
- Czy w ramach pracy przy zielonych inicjatywach zajmowaliście planowaniem ich realizacji?
- Jakie są wasze główne cele związane z udziałem w tym szkoleniu? Co chcielibyście osiągnąć lub się nauczyć?
- Jakie trudności lub wyzwania związane z planowaniem wdrażania zielonych inicjatyw dostrzegacie?

Po zakończeniu części wprowadzającej, należy zrobić krótką przerwę lub zajęcia ruchowe.



CZĘŚĆ 2

Wyznaczanie celów i zadań oraz ustalanie ich priorytetów.

Wyjaśnienie czym są cele i zadania w planowaniu wdrożenia zielonej inicjatywy. Prowadzący opisuje uczestnikom różnice między celami i zadaniami. Ponadto wskazuje korzyści wynikające z ich określenia na etapie planowania zielonej inicjatywy. Wyjaśnia również jak ustalać priorytety swoich zadań za pośrednictwem dedykowanego narzędzia i metodyki.

Ćwiczenie wprowadzające do tematu.

Prowadzący rozdaje uczestnikom Kartę Pracy nr 1. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania.

Wyznaczanie celów i zadań jest niezbędne, aby odnieść sukces jako lider. Badacze definiują cel jako pożądany rezultat końcowy działania, którego osiągnięcia oczekuje się w określonym momencie w przyszłości i w osiągnięciu którego zaangażowane są wszystkie wysiłki i niezbędne zasoby.

Termin zadanie jest używany w odniesieniu do celu cząstkowego, który wyraża pożądany rezultat krótkoterminowy efekt lub zmianę, której oczekuje się, że będzie wynikać z wyników wykonanych działań. Wiele zadań może doprowadzić do osiągnięcia założonego celu.

Mając na uwadze powyższe można wskazać następujące różnice między celami a zadaniami:

Wyrównanie i porządek - zadania wyznaczają się dla osiągnięcia celów. Cele zatem są kategorią obejmującą zadania.

Zakres - cele są szerokimi intencjami i często nie da się ich zmierzyć w wymiernych jednostkach. Zadania są węższe od celów i opisywane są w kategoriach konkretnych działań.

Specyficzność - cele to ogólne stwierdzenia tego, co należy osiągnąć. Nie określają zadań, które należy wykonać, aby je zrealizować. Zadania natomiast to konkretne działania, które podejmuje się w określonych ramach czasowych.

Namacalność - cele mogą być niematerialne i niemierzalne, ale zadania są definiowane w kategoriach celów namacalnych. Na przykład cel „zapewnienia doskonałej obsługi klienta” jest nieuchwytny, ale zadanie „skrócenia czasu oczekiwania klienta do jednej minuty” jest namacalny i pomaga w osiągnięciu celu głównego.

Ramy czasowe - cele mają zostać osiągnięte w długim okresie, natomiast zadania mają być osiągnięte w krótszym czasie. Cel jest zwykle podzielony na kilka zadań rozłożonych na wiele ram czasowych.

Język - język używany do opisu zadań jest bardziej skupiony na myśleniu koncepcyjnym, podczas gdy język używany do opisu celów jest bardziej kreatywny.

Wyznaczanie jasnych i przekonujących celów zapewnia szereg korzyści:

Cele nadają kierunek wysiłkom - cele są jak cel podróży. Jeśli nie znasz celu podróży, nie wiesz, w jakim kierunku podążać.

Cele pomagają ustalić priorytety - wyznaczając cele, rozważasz różne osiągnięcia na przyszłość

i zastanawiasz się, które osiągnięcia są dla Ciebie ważniejsze. Kiedy już będziesz mieć jasne pojęcie o tym, co jest ważniejsze, a co mniej ważne, ustalenie priorytetów stanie się łatwe. Wtedy możesz skupić wszystkie swoje wysiłki na osiągnięciu swoich celów i zapobiec marnowaniu czasu na coś, co nie jest aż tak ważne.

Cele zwiększają pewność osiągnięcia - zdefiniowanie celów daje pewność że wyznaczone cele są możliwe do osiągnięcia. Ludzie sukcesu zazwyczaj wiedzą, dokąd zmierzają i ile czasu zajmie im dotarcie do celu.

Cele wspierają podejmowanie decyzji - kiedy masz wyznaczone cele, nie ma wątpliwości co do kierunku, w którym musisz podążać. Ilekroć musisz wybrać pomiędzy dwoma kierunkami działania, możesz wybrać ten, który poprowadzi Cię do Twoich celów. W rezultacie posiadanie zdefiniowanych celów pomaga w skutecznym podejmowaniu decyzji.

Cele motywują do działania - pamiętanie o ważnych celach motywuje Cię do wytrwałości. Zamiast mieć nadzieję, że pewnego dnia coś zrobisz, od razu skupiasz się na swoich postępach. Radość z osiągnięcia swoich celów motywuje Cię do dalszej pracy, niezależnie od trudności, jakie się z tym wiążą.



Planowanie zadań dla firmy lub osoby fizycznej oferuje następujące główne korzyści:

Zadania mierzą Twoje postępy - zadania pomagają mierzyć postęp w osiąganiu założonego celu. Jeśli cele nie są podzielone na zadania, mogą wydawać się nie do pokonania.

Zadania dają poczucie sprawczości - zrealizowanie zadania zwykle stwarza poczucie osiągnięcia i motywuje do dalszej pracy w kierunku realizacji ostatecznych celów.

Zadania potwierdzają Twoje zaufanie do strategii - zdefiniowanie zadań pozwala potwierdzić, że strategia celów ogólnych jest prawidłowo sformułowana i że możesz odnieść sukces.

Zadania pomagają w podejmowaniu trudnych decyzji. Jeśli znajdziesz się w trudnej sytuacji i nie będziesz pewien, co zrobić, zawsze możesz odwołać się do swoich zadań, aby upewnić się, że podążasz we właściwym kierunku.

Przed rozpoczęciem wdrożenia nowej inicjatywy należy określić cel, który chcemy osiągnąć przez jej wdrożenie oraz listę zadań, która doprowadzi do jego realizacji. Sposób ich ustalenia wpływa na to w jakim stopniu osoba odpowiadająca za dany projekt będzie w stanie śledzić postępy w realizacji projektu i sprawdzać, czy są one zgodne z oczekiwaniami. Z tego powodu warto poświęcić im trochę więcej czasu.

Jasne zadania prowadzą zespół przez poszczególne etapy projektu i pomagają utrzymać właściwy kierunek realizacji celu. Według zasady 10/90, poświęcenie 10% czasu projektowania na prawidłowe zdefiniowanie zadań może zmniejszyć liczbę problemów w projekcie nawet o 90%.

Ćwiczenia podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczeń praktycznych.

Każdy uczestnik otrzymuje kartę pracy nr 1. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.

- Wyznaczanie celów **SMART**. Prowadzący wyjaśnia czym jest metodologia wyznaczania zadań **SMART**. Omawia poszczególne jej elementy a następnie wyjaśnia jak ustalać konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie zadania **SMART**.

Zasada **SMART** wywodzi się z nauk o zarządzaniu, jednak dziś rozprzestrzeniła się na wiele innych sfer życia, dalece wychodząc poza strefę stricte biznesową. Ideą, którą zakłada metoda **SMART**, jest sposób sformułowania celów zgodnie z pięcioma wskazówkami. Zabieg ten ma ułatwić planowanie i osiąganie celów, pozwalając na szybkie przystąpienia do ich realizacji, utrzymanie motywacji przez cały proces osiągania założeń oraz doprowadzenie działań do końca. Technika **SMART** wyróżnia się uniwersalnością, dzięki czemu możemy z powodzeniem stosować ją nie tylko w życiu zawodowym, ale także rozwoju osobistym.

Znanych jest wiele metod wyznaczania zadań w ramach projektu, jedną z najsukuteczniejszych nadal pozostaje analiza **SMART**.

SMART to akronim od pięciu angielskich słów i metoda, dzięki której można stworzyć dokładne, powtarzalne i osiągalne cele cząstkowe.

W rozwinięciu **SMART** oznacza:

- Skonkretyzowany (Specific)
- Mierzalny (Measurable)
- Osiągalny (Achievable)
- Istotny (Relevant)
- Określony w czasie (Time-bound)

1. Skonkretyzowany (Specific)

Pierwszym krokiem w tworzeniu zadania **SMART** jest konkretne go określenie. Zadanie jest konkretne, kiedy każdy uczestnik projektu rozumie go tak samo. Niespełnienie tego warunku może być przyczyną niepowodzenia całego przedsięwzięcia, ponieważ poszczególne osoby zaangażowane w projekt będą interpretować zadanie inaczej. Aby poprawnie zrealizować ten proces należy rozważyć zadanie w kategoriach wymiernych, zadając sobie następujące pytania:

Co chcę osiągnąć?

Czy osiągnięcie tego zadania będzie miało istotny wpływ?

Jakie działania będę musiał podjąć?

Przykład: „Rozpowszechnię raport budżetowy”.

2. Mierzalny (Measurable)

Zadanie powinno być możliwe do zdefiniowania w wartościach liczbowych (np. finansowych), które da się obiektywnie zmierzyć i ocenić. Tak więc można sprawdzić czy i w jakim stopniu zadanie zostało osiągnięte. Jeśli zadania nie można zmierzyć, to niestety nie można nim zarządzać. Zadania zatem powinny zawierać obiektywny sposób zmierzenia ich wyników. Może nim być termin wykonania, liczba, zmiana wyrażona procentowo lub inny mierzalny wskaźnik.

Stosowanie kryteriów **SMART** „Wymiernych”: „Rozpowszechnię raport budżetowy, który pokaże bieżące wydatki naszego działu”.

3. Osiągalny (Achievable)

Ten aspekt strategii **SMART** odnosi się do tego, czy Twoje zadanie jest osiągalne. Czy masz zasoby i czas potrzebne do osiągnięcia zadania? Zadania nie mogą oczywiście być zbyt proste, ale należy również upewnić się, że są one wykonalne. Ten element oznacza, że zadania nie powinny być całkiem abstrakcyjne.

Stosowanie kryteriów **SMART** „Osiągalnych”: „Rozpowszechnię raport budżetowy, który pokaże bieżące wydatki naszego działu w porównaniu z przydzielonym nam rocznym budżetem i podkreśli obszary, w których przekraczamy wydatki”.

4. Istotny (Relevant)

Na tym etapie należy upewnić się, że Twoje zadanie jest dla Ciebie ważne i że jest zgodne z celem inicjatywy.

Odpowiednio sformułowane zadanie może odpowiedzieć „tak” na następujące pytania:

Czy to wydaje się opłacalne?

Czy to właściwy czas?

Czy pokrywa się to z naszymi innymi wysiłkami/potrzebami?

Czy jestem właściwą osobą, aby zrealizować to zadanie?

Czy ma to zastosowanie w obecnym otoczeniu społeczno-gospodarczym?

Stosowanie kryteriów **SMART** „Istotne”: „Rozpowszechnię raport budżetowy, który pokaże bieżące wydatki naszego działu w porównaniu z przydzielonym nam rocznym budżetem i podkreślę obszary, w których przekraczamy wydatki. Na podstawie naszych bieżących wydatków przedstawię sugestie, jak obciąć wydatki, abyśmy zmieścili się w budżecie.”.

5. Określony w czasie (Time-bound)

Zadanie powinno mieć określony termin realizacji. Będziesz chciał określić, czy Twoje zadanie jest krótkoterminowe, czy długoterminowe (lub kombinacją obu). Na tej podstawie możesz określić harmonogram, aby dotrzymać terminów i osiągnąć swój cel. Twój harmonogram powinien być realistyczny i zapewniać wiele możliwości dostosowania celu pod względem jego przydatności, specyfiki i osiągalności.

Stosowanie kryteriów **SMART** „Opartych na czasie”: „Każdego miesiąca w tym roku będę rozpowszechniać raport budżetowy, który pokaże bieżące wydatki naszego działu w porównaniu z przydzielonym budżetem rocznym i podkreślę obszary, w których przekraczamy wydatki. Na podstawie naszych bieżących wydatków, przedstawię sugestie, jak obciąć wydatki, abyśmy zmieścili się w budżecie.”

Istnieje jeszcze wersja rozszerzona metodologii **SMART**: **SMARTER**. Przydaje się ona w szczególności w zakresie delegowania zadań przez menedżera. Kolejne litery akronimu mają bowiem następujące rozszerzenia:

E – pochodzi od Exciting – co oznacza ekscytujący.

W ten sposób podkreślony zostaje walor motywacyjny. Osoba przyjmująca do wykonania zadanie, a później je realizująca, sama powinna postrzegać go w ten sposób. To trudne zadanie dla menedżera. Wymaga zdolności perswazji i dobrej znajomości kompetencji członków swojego zespołu. Oczywiście można zawsze np. dzięki presji wymusić realizację danego zadanie, nie będzie ono jednak posiadało waloru ekscytacji dla pracownika.

R – pochodzi od Recorded – co oznacza zapisany, utrwalony.

Często wierzymy bardziej w to co zostało sformułowane i zapisane. Zapisanie zadania czyni go ważniejszym. Utrwalenie i uwidocznienie zadanie sprawia, że zaczyna być postrzegane jako ważne. To czyni również zobowiązanie dla osoby, która podjęła się jego realizacji. Uzgodniła zadanie i zobowiązuje się je zrealizować.

Metoda **SMART** pomaga w formułowaniu celów szczegółowych w sposób precyzyjny, konkretny i jednoznaczny. Dzięki temu cel nie jest ani zbyt ogólny, ani zbyt łatwy, a jednocześnie staje się namacalny, możliwy do realizacji. Dzięki dokładnemu określeniu zamierzeń zwiększamy swoje szanse na realizację i osiągnięcie sukcesu. Kluczem jest w tym przypadku odpowiednie wyrażenie i sformułowanie celu szczegółowego (zadania), który będzie zgodny z pięcioma wytycznymi. Trzymanie się ich nie tylko ułatwi drogę dojścia na sam szczyt, czyli osiągnięcie założonego celu głównego, ale także zmotywuje nas do pracy i szybkiego podjęcia działań. Metodyka **SMART** zakłada także bieżące monitorowanie postępów, a przede wszystkim doprowadzenie działań do końca i nie poddanie się tuż przed metą.

Zgodnie z nią to, czy faktycznie uda się nam coś osiągnąć, zależy w dużej mierze od właściwego ustalenia, do czego dążymy. Jeśli ponosimy klęskę, nie udaje nam się zrealizować celu, to w znacznym stopniu dlatego, że popełniliśmy błąd już na etapie planowania.

Siedem kroków w osiąganiu celów i zadań:

1. Cele i zadania należy zapisać.

Jeśli twoje cele i zadania nie są zapisane, to nie są one jeszcze celami. Kiedy coś zapiszesz, wtedy ogłaszasz sobie i swojemu zespołowi.

2. Zadania muszą być przejrzyste i konkretne.

Twoje zadania muszą odpowiadać na pytania „Kto?”, „Co?”, „Kiedy?”, „Jak?” i „Gdzie?”. Jeśli nie odpowiadają na nie, to musisz je przeanalizować. Jeśli nie jesteś w stanie zmierzyć swoich zadań, to w jaki sposób sprawdzisz, czy zrobiłeś postęp i skąd będziesz wiedział, że je osiągnąłeś?

3. Wyznacz zadania krótkoterminowe.

Jeśli nie będziesz miał krótkoterminowych zwycięstw, to ty i twój zespół możecie w najlepszym przypadku zniechęcić się, a w najgorszym zdemoralizować i porzucić wasze długoterminowe cele. Jednak z drugiej strony, możesz stracić koncentrację i nigdy nie zrealizujesz swojego końcowego marzenia.

4. Upewnij się, że cel długoterminowe są rozłożone w czasie i przy tym osiągalne.

Jeśli chcesz wziąć udział w maratonie i ukończyć go, nie zaczniesz pierwszego dnia od przebiegnięcia 40 km. Zaczynaj od małych kroków, ale bądź w nich wierny.

5. Uwzględnij w swoich planach występowanie przeszkód.

Nie pozwól, aby niepowodzenie stanęło na drodze wiary w to, że twoje cele zostaną osiągnięte. Jak na dobrym spawie – zawsze jesteśmy silniejsi w miejscu złamania. Przeszkody sprawiają, że będziesz bardziej zdeterminowany lub sprawią, że się poddasz.

6. Śledź postępy i nagradzaj Zespół.

Aby ustawicznie osiągać cele i zadania, musisz badać swoje postępy. Mierz swoje postępy, nie tylko raz w miesiącu, czy też raz na jakiś czas. Nagradzaj swój zespół i siebie samego za realizację celów krótkoterminowych. Nie czekaj z organizacją wielkiego przyjęcia na koniec. Małe zwycięstwa i świętowanie ich sprawiają, że wszyscy są pobudzeni i skupieni na właściwym działaniu.

7. Potwierdź i uzmysławiaj sobie osiąganie swoich celów i zadań.

Uzmysławianie (zobaczenie tego, czego jeszcze nie ma) jest ponadnaturalną zdolnością widzenia zwycięstwa i osiągnięcia celu, zanim to się wydarzy.

Ćwiczenia podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczeń praktycznych.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 2. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 3. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.

- Nadawanie priorytetu wyznaczonym celom szczegółowym. Prowadzący wyjaśnia, dlaczego nadawanie priorytetu wyznaczonym celom jest istotne. Następnie opisuje kryteria oraz metody ustalania ich pilności.

Nadanie priorytetu celom **SMART** może przynieść wiele korzyści w planowaniu i realizacji danej inicjatywy, takich jak:

- skupienie się na najcenniejszych zadaniach, które przyczyniają się do realizacji celu,
- optymalizacja czasu i zasobów,
- poprawa produktywności i wydajności,
- zwiększenie motywacji i satysfakcji osób zaangażowanych w realizację danej inicjatywy.

Aby ustalić priorytety celów szczegółowych **SMART**, należy wziąć pod uwagę cztery kryteria:

- pilność - odnosi się do tego, jak szybko zadanie musi zostać zrealizowane, w oparciu o terminy, zależności lub ryzyko,
- znaczenie - ważność odnosi się do stopnia zgodności zadania ze sformułowanym celem inicjatywy
- wysiłek - wysiłek odnosi się do ilości czasu, zasobów i energii wymaganej do osiągnięcia zadania
- wpływ - wpływ odnosi się do wartości, jaką zadanie tworzy dla Twojej organizacji, klientów lub interesariuszy

Oceniając cele szczegółowe **SMART** w oparciu o te kryteria, można uszeregować je od wysokiego do niskiego priorytetu.

Istnieją różne narzędzia i metody, które mogą pomóc w ustaleniu priorytetów celów **SMART**.

Jedną z najpowszechniejszych jest macierz Eisenhowera, która dzieli zadania na cztery ćwiartki w oparciu o pilność i wagę.

Kwadranty to:

- gaszenie pożarów (pilne i ważne),
- produktywność (ważne, ale niepilne),
- iluzje i powinności (pilne, ale nieważne)
- zachcianki i pomysły (ani pilne, ani ważne).

Każdy chce być produktywny – zwłaszcza w pracy. Jednak kiedy w miarę upływu dnia lista zadań staje się coraz dłuższa i pojawiają się nowe pilne sprawy, którymi musisz się zająć, zachowanie produktywności okazuje się coraz trudniejsze. Niezależnie od tego, czy umykają Ci najważniejsze terminy, czy próbujesz nadążyć z realizacją długoterminowych projektów, to właśnie umiejętność efektywnego ustalania priorytetów może pomóc Ci nadrobić zaległości. Do tego przydaje się macierz Eisenhowera.

Macierz Eisenhowera – zwana również Skrzynką Eisenhowera lub Macierzą Ważne Pilne – to prosta metoda ustalania priorytetów zadań i zarządzania nimi. Jej nazwa pochodzi od nazwiska Dwighta D. Eisenhowera – generała armii i 34. prezydenta Stanów Zjednoczonych.

Niesamowita produktywność Eisenhowera stała się powszechnie znana – do tego stopnia, że jego podejście do wyznaczania celów i zarządzania czasem od początku było przedmiotem analiz wielu osób, w tym Stephena Coveya. W książce „7 nawyków skutecznego działania” Covey, w oparciu o pomysły Eisenhowera, skonstruował proste narzędzie do ustalania priorytetów zadań – Macierz Eisenhowera.

Macierz Eisenhowera jest to zasadniczo strategia, która pozwala zastosować w praktyce następujący cytat przypisywany Eisenhowerowi: „Mam dwa rodzaje problemów: pilne i ważne. Te pilne nie są ważne, zaś te ważne nigdy nie są pilne”. Musisz więc oceniać zadania pod kątem ich pilności i ważności.

Firmy i osoby prywatne mogą wykorzystywać macierz Eisenhowera, by planować i przydzielać zadania oraz nadawać im odpowiedni priorytet. Umieszczając zadania w jednej z czterech ćwiartek, można określić ich pilność i zdecydować, jak zorganizować ich realizację w odpowiedni sposób:

Pierwsza Ćwiartka: Ważne i pilne (zadania, które należy natychmiast zrealizować) – umieszczone tu zadania powinno się ukończyć jak najszybciej. Zazwyczaj są to prośby pojawiające się w ostatniej chwili, wskutek nieprzewidzianych okoliczności. Zasadniczo takie zadania powinny zostać ukończone natychmiast lub tego samego dnia. Są to przypadki takie jak zastąpienie chorego współpracownika lub pojawienie się nieoczekiwanej sytuacji awaryjnej, na przykład zakłócenia łańcucha dostaw.

Druga Ćwiartka: Ważne, choć nie pilne (zadania do zaplanowania na później) – znajdują się tu długoterminowe cele i zadania, które są ważne, ale nie mają konkretnego terminu realizacji, w związku z czym można ukończyć je później. W tę kategorię wlicza się zdobycie kwalifikacji zawodowych lub zaplanowanie długoterminowych celów biznesowych, na przykład redukcji budżetu.

Trzecia Ćwiartka: Pilne, choć nie ważne (zadania, które można przydzielić innym) — te zadania powinny zostać zrealizowane natychmiast, ale nie są na tyle ważne, by wymagały Twojej uwagi, co oznacza, że można je przydzielić innym członkom zespołu. Ta kategoria obejmuje rutynowe zadania czy długie spotkania i rozmowy telefoniczne prowadzone bez wyraźnego celu.

Czwarta Ćwiartka: Nieważne i niepilne (zadania, które należy zignorować) – te zadania tylko rozpraszają uwagę i powinno się ich unikać. W wielu przypadkach możesz je po prostu zignorować lub anulować. Chodzi tu o sytuacje takie jak spotkania towarzyskie czy za długie przerwy na kawę.

Innymi słowy, wykorzystywanie Macierzy Eisenhowera może pomóc Ci zaplanować realizację zadań pod kątem ich ważności i pilności. Kiedy zaczniesz analizować zadania w taki sposób, nadawanie priorytetów najważniejszym zadaniom i ich terminowa realizacja będą o wiele prostsze.

Nie ma uniwersalnej metody, która pozwoliłaby odróżnić pilność od ważności podczas konstruowania Macierzy Priorytetów, ale warto wziąć tę kwestię pod uwagę. Często wychwycenie tej różnicy w świecie rzeczywistym jest zdecydowanie trudniejsze niż w trakcie konstruowania abstrakcyjnej Macierzy Eisenhowera. W skrócie: podczas gdy pilne zadania są nieuniknione i wymagają naszej natychmiastowej uwagi, ważne zadania opierają się głównie na planowaniu i długoterminowych celach. Na przykład odebranie telefonu od kluczowego klienta jest pilne, zaś śledzenie najnowszych badań w Twojej branży jest ważne.

Do ciekawych wniosków można dojść również, analizując skąd wzięły się zadania w I ćwiartce, a więc i ważne i pilne. Jak one się tam znalazły?

Część z nich to oczywiście nieprzewidziane wypadki – coś, czego w żaden sposób nie dało się przewidzieć, a spada nam na głowę i wymaga natychmiastowej reakcji. Jednak spora część zadań w pierwszej ćwiartce pochodzi z drugiej ćwiartki. Im mniej czasu nam zostało do terminu wykonania zadania, tym ono pilniejsze. Jeśli więc zostawimy zadania ważne, ale niepilne bez należytej im uwagi, sam upływ czasu sprawi, że będą one dryfować w stronę pierwszej ćwiartki. Zajmując się więc sprawami nieważnymi a pilnymi, tak naprawdę zabieramy sobie czas niezbędny na zaplanowanie rzeczy ważnych, ale niepilnych i przez to wpadamy w pętlę jeszcze większego skupienia się tylko na tym, co wymaga natychmiastowej uwagi.

Jedną z głównych zalet Macierzy Ważne Pilne jest łatwość jej wdrożenia. Nie musisz kupować drogiego oprogramowania ani poświęcać dużo czasu na stworzenie takiej macierzy. Ogólnie rzecz biorąc, dzięki Macierzy Priorytetów możesz lepiej zarządzać czasem i ustalać jasne priorytety. Jest to szczególnie przydatne w zakresie realizacji projektów.

Macierz Priorytetów ma także kilka wad. Przede wszystkim dokładne określenie ważności zadania jest często dość trudne. Oznacza to, że w efekcie możesz przydzielić dane zadanie niewłaściwej osobie. Może również pogorszyć się jakość wykonywania zadań. Co więcej, należy pamiętać, że nie zawsze można działać natychmiastowo, gdy na horyzoncie są inne pilne zadania. Brak odpowiedniej wiedzy, brak czasu, przepisy, biurokracja czy wiele ważnych i pilnych zadań

– te elementy mogą sprawić, że natychmiastowe działanie będzie niemożliwe, a Macierz Priorytetów okaże się nieco mniej skuteczna w zakresie podejmowania decyzji i zarządzania czasem.

Ćwiczenia podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego.

Prowadzący przechodzi teraz do Karty Pracy nr 5. Następnie prowadzący omawia ćwiczenie, wyjaśniając, co należy zrobić.

Po ćwiczeniu uczestnicy prezentują swoje rozwiązanie. Ćwiczenie musi być omówione, uczestnicy powinni przedstawiać swoje pomysły, opinie, wątpliwości oraz móc zadać pytania. Prowadzący powinien ćwiczenie odpowiednio podsumować.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.



CZĘŚĆ 3

OPRACOWYWANIE PLANÓW DZIAŁANIA I INICJATYW

- Opracowywanie planów działania. Prowadzący szkolenie opisuje czym jest plan działania i wskazuje korzyści wynikające z jego opracowania. Następnie wyjaśnia uczestnikom jak opracować plan działania oraz wyjaśnia jak właściwie zaplanować i alokować zasoby niezbędne do realizacji zielonej inicjatywy

Plan działania to lista zadań lub kroków, które należy wykonać, aby osiągnąć wyznaczone cele. Skuteczny plan działania określa kroki, które należy podjąć, aby założone cele zostały wdrożone z sukcesem. Po przejściu przez proces wyznaczania celów należy utworzyć plan działania zawierający konkretne zadania i ramy czasowe, aby osiągnąć każdy cel.

Korzyści wynikające z wdrożenia planu działania:

Większa przejrzystość - plan działania zapewnia jasny i zwięzły przegląd projektu, w tym jego celów, założeń, zadań i harmonogramu. Dzięki temu wszyscy zaangażowani w projekt mogą łatwo zorientować się, co i kiedy należy zrobić. Ta zwiększona widoczność i przejrzystość może pomóc w poprawie komunikacji i współpracy, a także może pomóc w wczesnym identyfikowaniu i ograniczaniu ryzyka.

Większa wydajność i produktywność - plan działania może pomóc w poprawie wydajności i produktywności poprzez podzielenie projektu na mniejsze, łatwiejsze do wykonania zadania. Ułatwia to śledzenie postępów i identyfikację obszarów, w których można wprowadzić ulepszenia. Ponadto plan działania może pomóc w zapewnieniu skutecznej alokacji zasobów i terminowej realizacji zadań.

Zmniejszone ryzyko niepowodzenia projektu - dzięki jasnemu zdefiniowaniu celów i założeń projektu plan działania może pomóc w zmniejszeniu ryzyka niepowodzenia projektu. Dzieje się tak dlatego, że ułatwia to wczesną identyfikację i ograniczanie ryzyka. Dodatkowo plan działania może pomóc w zapewnieniu, że projekt zostanie ukończony na czas i w ramach budżetu.

Lepsze podejmowanie decyzji - plan działania może pomóc w usprawnieniu procesu decyzyjnego, zapewniając ramy dla oceny opcji i dokonywania świadomych wyborów. Dzieje się tak dlatego, że plan działania jasno określa cele i założenia projektu, a także związane z nim zadania i harmonogram. Ułatwia to ocenę wpływu różnych decyzji na projekt i wybór opcji, która z największym prawdopodobieństwem przyniesie pożądane rezultaty.

Zwiększone morale i motywacja zespołu - plan działania może pomóc zwiększyć morale i motywację zespołu, zapewniając poczucie celu i kierunku. Dzieje się tak dlatego, że plan działania jasno określa cele i założenia projektu, a także związane z nim zadania i harmonogram. Może to pomóc utrzymać koncentrację i motywację członków zespołu, a także może pomóc w stworzeniu poczucia współodpowiedzialności za projekt.

Podsumowując, plany działania mogą przynieść korzyści zarządzaniu projektami na wiele sposobów. Mogą poprawić widoczność i przejrzystość, wydajność i produktywność, zmniejszyć ryzyko, usprawnić proces podejmowania decyzji oraz morale i motywację zespołu. Poświęcając czas na stworzenie przemyślanego planu działania, kierownicy projektów mogą zwiększyć szanse powodzenia swoich projektów.

Dodatkowe korzyści wynikające z opracowania planu działania:

- Mogą pomóc w identyfikowaniu i śledzeniu zależności między zadaniami.
- Mogą pomóc w efektywnej alokacji zasobów.
- Mogą pomóc w śledzeniu postępów i identyfikowaniu obszarów, w których projekt nie jest realizowany.
- Mogą pomóc w komunikowaniu statusu projektu zainteresowanym stronom.

Według badania przeprowadzonego przez Project Management Institute, istnieje ścisły związek pomiędzy planowaniem, a pomyślną realizacją projektu, więc im dokładniej zostanie zaplanowana praca, tym lepsze będą jej wyniki. Z tego powodu, opanowanie sztuki planowania projektów przyczynia się do zwiększenia ich wydajności i osiągania lepszych rezultatów.

6 kroków do utworzenia planu działania:

- Ustal cel główny oraz cele szczegółowe (zadania)
- Ustal działania, które będą prowadzić do realizacji poszczególnych zadań.
- Zidentyfikuj i przydziel zasoby.
- Priorytetyzuj zadania.
- Ustal terminy oraz kamienie milowe.
- Monitoruj i weryfikuj swój plan działania.

Identyfikacja i alokacja zasobów w ramach realizacji projektu. Prowadzący przedstawia uczestnikom kluczowe zasoby niezbędne do realizacji danego projektu a następnie wyjaśnia dlaczego warto należy śledzić wykorzystanie zasobów w trakcie projektu oraz prezentuje sposoby przygotowania właściwej alokacji zasobów w projekcie na etapie jego planowania.

Jednym z kluczowych aspektów tworzenia planu działania jest odpowiednia identyfikacja oraz alokacja zasobów niezbędnych do realizacji danej inicjatywy.

Zasoby te obejmują ludzi, sprzęt, obiekty, informacje, materiały i kapitał finansowy – a wszystkie one są niezbędne, jeśli projekt ma zostać pomyślnie ukończony.

Innymi słowy, zasoby są tym, czego potrzebuje projekt, aby zapewnić jego powodzenie.

Na przykład, jeśli zarządzasz budową budynku, Twoje zasoby będą obejmować architektów, wykwalifikowanych robotników, betoniarki, traktory itp.

Z drugiej strony, jeśli zarządzasz weselem, zasoby będą składać się z kucharzy, planistów wydarzeń, sprzętu nagłaśniającego, krzesła, namioty, kwiaty, wynajem ogrodu lub sal, żywność itp.

Planowanie, przydzielanie i planowanie zasobów znane jest jako zarządzanie zasobami.

Zasoby projektu można podzielić na:

- zasoby ludzkie,
- finansowe,
- materiałowe.

Zasoby ludzkie to wszystkie osoby zaangażowane w realizację projektu, takie jak:

Kierownik projektu – osoba odpowiedzialna za nadzorowanie realizacji projektu i raportowanie postępów interesariuszom.

Zespół projektowy – osoby, które współpracują, aby ukończyć produkty cząstkowe projektu.

Eksperti merytoryczni – wszyscy konsultanci lub zewnętrzne zasoby ludzkie, które będą zaangażowane w ważny aspekt projektu ze względu na ich wiedzę specjalistyczną lub umiejętności techniczne.

Interesariusze – osoby lub grupy zainteresowane wynikami projektu. Interesariuszami mogą być klienci, inwestorzy lub partnerzy.

Zasoby materialne to wszystkie elementy kluczowe dla powodzenia projektu, w tym:

sprzęt – narzędzia lub maszyny potrzebne do ukończenia projektu. Przykładami mogą być komputery, drukarki lub sprzęt produkcyjny.

powierzchnia biurowa – może to być przestrzeń tymczasowa wykorzystywana podczas budowy lub tymczasowi pracownicy domowi podczas wykonywania swoich zadań.

narzędzia komunikacyjne – technologie, takie jak telefony, faksy, konta e-mail lub sieci bezprzewodowe, służące do komunikacji z członkami zespołu i interesariuszami podczas projektu.

Zasoby finansowe są zwykle określone przed rozpoczęciem projektu i mają na celu pokrycie kosztów projektu. Są to szacunkowe koszty realizacji danego projektu. Budżet obejmuje robociznę, koszty operacyjne i zakupy materiałów.

Zasoby projektu są kluczem do skierowania projektu we właściwym kierunku. Mając mniej zasobów, należy włożyć o wiele więcej wysiłku, aby uzyskać rezultaty.



Kierując realizacją projektu należy śledzić zasoby z kilku powodów:

Po pierwsze, śledzenie zasobów projektu pozwala zobaczyć, kiedy w projekcie pojawiają się problemy i jaki wpływ będą one miały na datę zakończenia. Prawidłowe zarządzanie zasobami pomoże zarządzać niedoborami zasobów i dostosować harmonogram.

Drugim powodem śledzenia zasobów projektu jest możliwość zidentyfikowania nierównowagi zasobów w harmonogramie. Na przykład, jeśli w projekcie przydzielono zbyt wiele zasobów do jednego zadania, a za mało do innego zadania, można ponownie przydzielić te zasoby, zanim stanie się to problemem w harmonogramie.

Trzecim powodem jest to, że pozwala na bieżąco informować członków zespołu o ich obciążeniu pracą i osiąganiu terminów. Kiedy Twój zespół wie, ile ma pracy i jak intensywne będzie jego obciążenie pracą, może odpowiednio zaplanować i upewnić się, że dotrzyma terminów. Złe planowanie niezbędnych zasobów może spowodować zatrzymanie projektu i opóźnienia.

Jednym z najczęstszych problemów, z jakim borykają się kierownicy projektów, jest alokacja zasobów – czyli planowanie działań i zasobów wymaganych przez te działania, biorąc pod uwagę zarówno dostępność zasobów, jak i czas trwania projektu. Do każdego działania zaplanowanego w harmonogramie niezbędne są zasoby, ale nie zawsze są one dostępne we właściwym czasie.

Najlepszym sposobem na zaplanowanie doskonałej realizacji projektu jest sprawdzenie dostępności zasobów i profesjonalne zarządzanie nimi. Dostępność zasobów ma kluczowe znaczenie dla realizacji projektu poprzez mapowanie dostępnych zasobów i unikanie luk poprzez ich wczesną identyfikację.

Istnieje kilka sposobów na przygotowanie właściwej alokacji zasobów w projekcie:

- estymacja odgórna
- oszacowanie oddolne
- oszacowanie analogiczne
- estymacja parametryczna

Estymacja odgórna to metoda identyfikacji wymagań dotyczących zasobów dla inicjatywy w oparciu o ogólny zakres, czas trwania i budżet założony dla realizacji danej inicjatywy. Polega na wykorzystaniu danych historycznych, opinii ekspertów lub wzorców branżowych w celu oszacowania potrzebnych zasobów. Ta metoda jest przydatna, gdy masz ograniczone informacje lub czas na zaplanowanie danej inicjatywy. Może jednak nie być zbyt dokładna lub szczegółowa i może nie uwzględniać specyficznych cech lub zagrożeń związanych z realizacją danej inicjatywy.

Oszacowanie oddolne to metoda identyfikacji wymagań dotyczących zasobów dla programu w oparciu o poszczególne zadania, działania i produkty dostarczane w ramach programu. Polega na podzieleniu programu na mniejsze komponenty, takie jak pakiety zadań, i oszacowaniu zasobów potrzebnych dla każdego komponentu na podstawie zakresu, czasu trwania i złożoności. Ta metoda jest przydatna, gdy masz dużo informacji i czasu na zaplanowanie programu lub gdy chcesz zapewnić dokładność i jakość szacunków zasobów. Może to jednak być bardzo czasochłonne i pracochłonne oraz może nie uwzględniać współzależności lub synergii pomiędzy elementami.

Oszacowanie analogiczne to metoda identyfikacji zapotrzebowania na zasoby dla programu w oparciu o podobieństwa i różnice między programem a programem poprzednim lub podobnym. Polega na porównaniu programu z programem historycznym lub analogicznym i dostosowaniu szacunków zasobów w oparciu o czynniki wpływające na zużycie zasobów, takie jak wielkość, zakres, złożoność, technologia czy środowisko. Ta metoda jest przydatna, jeśli masz pewne informacje i doświadczenie, aby zaplanować program lub gdy musisz wykorzystać wnioski wyciągnięte z poprzednich lub podobnych programów. Może jednak nie być bardzo niezawodny lub ważny i może nie uwzględniać unikalnych cech lub wyzwań programu.

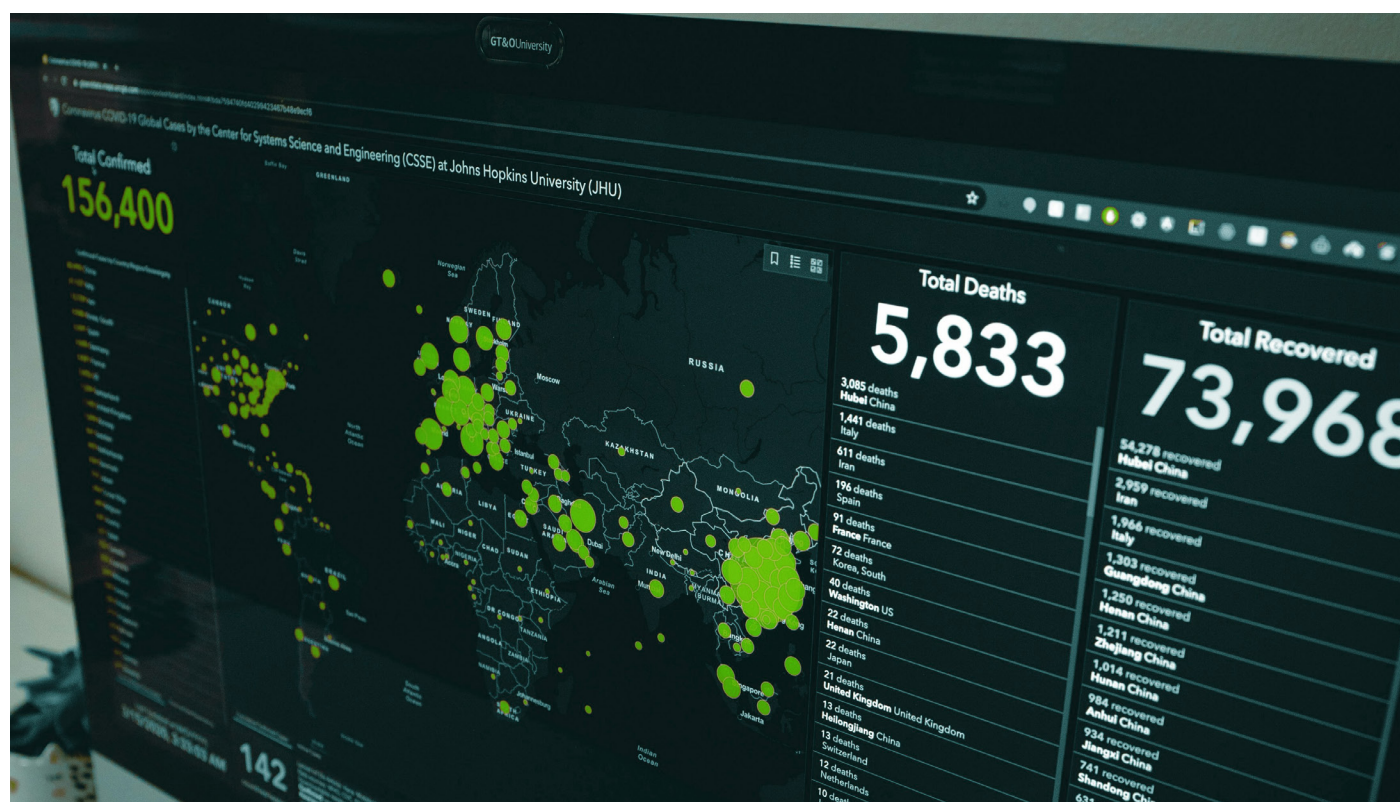
Estymacja parametryczna to metoda identyfikacji zapotrzebowania na zasoby dla programu w oparciu o statystyczną zależność pomiędzy zmiennymi programu a zużyciem zasobów. Polega na wykorzystaniu modeli matematycznych, formuł lub algorytmów do obliczenia szacunków zasobów w oparciu o mierzalne parametry programu, takie jak zakres, czas trwania, jakość czy ryzyko. Ta metoda jest przydatna, jeśli masz wiarygodne i wymierne dane do zaplanowania programu lub gdy musisz zoptymalizować efektywność wykorzystania zasobów i skuteczność programu. Może jednak nie być zbyt elastyczny lub łatwy do dostosowania i może nie odzwierciedlać czynników ludzkich lub kontekstowych, które wpływają na zużycie zasobów.

Ćwiczenia podsumowujące temat. Po zakończeniu prezentacji oraz dyskusji na temat omawianego zagadnienia, prowadzący przechodzi do ćwiczenia praktycznego. Celem tego ćwiczenia jest ukazanie w prosty sposób jak można przygotować plan działania.

Prowadzący przechodzi teraz do Kart Pracy nr 1 do 5 i prosi uczestników o podzielenie się na min. 3 osobowe Zespoły. Każdy Zespół dostaje Kart Pracy od 1 do 5. Następnie prowadzący wyjaśnia ćwiczenie, objaśniając, co mają zrobić w zespołach i jaki jest cel tego zadania.

Po przeprowadzonym ćwiczeniu uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami.

Podsumowanie ćwiczenia przez prowadzącego jest zamykającym elementem tej części programu.



CZĘŚĆ 4

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

- Podsumowanie głównych zagadnień oraz sposobów komunikacji przez uczestników.
- Podkreślenie najważniejszych wniosków i zaleceń dla zielonych liderów walczących.
- Ocena szkolenia i uwagi uczestników.

W tym miejscu najważniejsze dla zielonych liderów jest podsumowanie przeprowadzonego warsztatu. Należy podkreślić kluczowe omówione kwestie jako element spinający całą treść omówioną na szkoleniu.

W tym miejscu jest także czas na:

1. Pytania do grupy
2. Wnioski
3. Ankietę ewaluacyjną
4. Dyplomy dla uczestników

