

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych

w Zarządzaniu Projektami, Programami
i Portfelami
(część 2. Zarządzanie Programami)
IPMA Individual Competence Baseline[®]
(IPMA ICB)



Wersja 4.0

Właściciel i autor dokumentu:

Adres:

International Project Management Association (IPMA)

c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Szwajcaria

Adres korespondencyjny:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Holandia

Prawo autorskie:

© 2015 International Project Management Association (IPMA®) Wszelkie prawa zastrzeżone (łącznie z tłumaczeniem na inne języki). Żadna część tego dokumentu nie może być powielana w jakiegokolwiek formie - druku zdjęć, mikrofilmu lub w jakikolwiek inny sposób - ani przekazywana lub przetłumaczona na język maszynowy bez pisemnej zgody.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D oraz IPMA Delta są zastrzeżonymi znakami towarowymi chronionymi prawem w większości krajów.

IPMA "Wytyczne Kompetencji Indywidualnych" Wersja 4.0

ISBN (pdf): 978-83-917581-6-8

Zespół redakcyjny edycji międzynarodowej:

Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (USA), Vytautas Pugacevskis (Litwa), Martin Sedlmayer (Szwajcaria) – redaktor wiodący, dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), Dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja) Michael Young (Australia)

Projekt Graficzny:

Maša Poljanec (Chorwacja)

Korekta wersji międzynarodowej:

Deborah Boyce (UK)

Tłumaczenie na język polski:

IPMA Polska

Zespół redaktorski edycji polskiej:

Bogumił Dałkowski

Tomasz Leśniowski

Leszek Staśto – redaktor wiodący

Zbigniew Wolski

Marek Zalewski

Ewa Zawadzka

Skład edycji polskiej:

Agnieszka Piętko

Przedmowa

Profesja zarządzania projektami szybko się zmienia. Organizacje wykształciły zdolność do kreowania i wdrażania nowych obszarów działalności, większą integrację całej sfery projektów i nacisk na korzyści długoterminowe. W związku z tym zarządzanie projektem ugruntowało się jako wiodąca metoda wprowadzenia zmian na całym świecie, a kierownicy projektów, programów i portfeli są liderami tej zmiany. Profesjonaliści przyszłości będą pracować w środowiskach rozproszonych, z zachodzącymi na siebie i często sprzecznymi interesami zaangażowanych stron. Będą musieli uwzględniać informacje oraz używać narzędzi wspomagających zarządzanie efektywnością w czasie rzeczywistym. Będą stawiani przed zbyt dużą ilością informacji, przy zbyt niskim poziomie komunikacji i oceniani przez pryzmat ich zdolności do dostarczania produktów lub usług, które odpowiadają krótko- i długo- terminowym strategiom zapewniającym korzyści. Dla tych, coraz bardziej wymagających wyzwań, wprowadzono Wytyczne Kompetencji Indywidualnych, w wersji 4.0 (IPMA ICB®).

IPMA ICB jest światowym standardem, który definiuje kompetencje wymagane od osób pracujących w dziedzinie zarządzania projektami, programami i portfelami. IPMA ICB opiera się na poprzednich edycjach i przedstawia nowe spostrzeżenia i wskazówki dla szerszego zakresu zastosowań. Ma służyć szerokiej grupie odbiorców, w tym pracownikom sektora edukacji, trenerom, praktykom zarządzania projektami, specjalistom ds. zasobów ludzkich (HR) oraz asesorum certyfikacji. IPMA ICB stanowi również punkt odniesienia dla oceny indywidualnych kompetencji w 4-poziomowym systemie certyfikacji IPMA.

IPMA ICB stanowi ważny kolejny krok milowy na drodze do skutecznego i nowoczesnego zarządzania projektem, programem i portfelem. Wersja ta opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy, wymaganej w dzisiejszym biznesie – zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami. IPMA ICB opisuje osoby, które pracują w tych domenach, unikając terminologii specyficznej dla roli, bo chociaż nazwa roli może się zmienić, podstawowa koncepcja pozostanie nadal aktualna.

IPMA ICB przenosi Oko Kompetencji IPMA (rozdział 3, strona 5) do następnej generacji, redefiniując elementy kompetencji (CE, ang. Competence Elements), wymagane od współczesnego menedżera projektu.

29 elementów kompetencji podzielono na trzy obszary kompetencji, w zależności od ich specyfiki:

- **Kompetencje w obszarze „Ludzie”**: określają osobiste i interpersonalne kompetencje, wymagane do skutecznego uczestniczenia w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem;
- **Kompetencje w obszarze „Praktyka”**: określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami;
- **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”**: definiują te kontekstowe umiejętności i wiedzę, która ma pewnie prowadzić nas w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela;

Zawód kierownika projektu stał się zawodem globalnym. Organizacje często angażują się w projekty, programy i portfele, które przekraczają granice organizacyjne i narodowe. Współczesny

menedżer musi współpracować z szeroką gamą partnerów na zewnątrz swojej organizacji, pracować uwzględniając wiele dodatkowych czynników, w tym pochodzących z przemysłu, kultury, języka, statusu społeczno-gospodarczego i typów organizacji. Dlatego też zarządzanie projektem musi być stosowane z uwzględnieniem kontekstowych aspektów; często te szersze uwarunkowania są postrzegane jako najbardziej krytyczne czynniki sukcesu. IPMA ICB wskazuje te wyzwania. ICB, które oddajemy w Państwa ręce to nowy standard IPMA, do stosowania którego serdecznie zapraszamy. Zachęcamy społeczność zarządzania projektami do współpracy oraz regularnego dostarczania informacji zwrotnej do IPMA, by stale ulepszać nasz standard.

Chcemy podziękować zespołowi projektowemu (Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (Stany Zjednoczone), Vytautas Pugacevskis (Litwa), Dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja), Michael Young (Australia)) i ponad 150 ekspertom na całym świecie – badaczom, wykładowcom, trenerom, specjalistom HR, biuram certyfikacji i praktykom – którzy dostarczyli cennych informacji zwrotnych w trakcie powstawania ICB4. Oddajemy w Państwa ręce efekt współpracy wolontariuszy IPMA z całego świata. Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w projekcie.

IPMA ICB pomoże nam stworzyć świat, w którym wszystkie projekty odnoszą sukces.

Reinhard Wagner
Prezydent IPMA

Martin Sedlmayer
Menedżer Projektu IPMA ICB

Przedmowa do wydania polskiego

Skuteczność w zarządzaniu projektami, a także programami i portfelami projektów to bez żadnych wątpliwości warunek rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji, a w perspektywie trwałości i pomyślności całego społeczeństwa. Przepisów, dobrych rad, instrukcji, metodologii, metod i technik zarządzania projektami jest na rynku i w Internecie wiele, a metody te są stale rozwijane. Doświadczenie jednak podpowiada, że głównym i niezastąpionym zasobem jest człowiek. To ludzie ze swoją wiedzą i zdolnościami są niezbędni do tworzenia zmiany i dostarczania nowych wartości. Projekty zawsze tworzą ludzie. Skoncentrowanie się na kompetencjach, które są potrzebne osobom będącym w centrum zagadnień zarządzania projektami, programami i portfelami jest fundamentalne dla osiągania sukcesu. Ten paradygmat stoi u podstaw działań międzynarodowego stowarzyszenia IPMA i również naszej narodowej organizacji IPMA Polska. Z tej idei powstały w środowisku eksperckim IPMA Wytyczne Kompetencji (IPMA ICB), które z czasem stały się uznanym standardem światowym.

Przedstawiamy niniejszym czwartą wersję Wytycznych Kompetencji Indywidualnych IPMA. W przeciwieństwie do poprzednich wydań nie tworzymy narodowej wersji Wytycznych, ale dostarczamy polskiej społeczności tłumaczenie z j. angielskiego ICB4 IPMA, w którego powstaniu brali udział również nasi eksperci z IPMA Polska. ICB4 jest Standardem Światowym IPMA jednakowym we wszystkich krajach i na wszystkich kontynentach.

Nowe ICB4 to zrewidowany i rozszerzony standard kompetencji indywidualnych, różniący się znacząco w porównaniu do poprzednich wersji. Wzrost liczby oraz poziomu złożoności realizowanych projektów napędzany coraz szybszym rozwojem gospodarczym spowodował konieczność jeszcze większego skupienia się na projektach, ale na równi z nimi – programach i portfelach projektów. Nowe wyzwania to nowe kompetencje niezbędne osobom, które się z nimi muszą zmierzyć, dlatego ICB4 wyznacza standard dla tych trzech domen: Projektu, Programu i Portfela. (PPP). Kierowani potrzebą szybkiego dostarczenia standardu czytelnikom w Polsce, przedstawiamy obecnie standard kompetencji w wersji polskiej dla Projektu.

Kompetencje są podzielone na 3 obszary, których nazwy i zawartość zostały, w porównaniu do poprzednich wersji, zmienione i rozszerzone. Obszar kompetencji kontekstowych nazwany został „Perspektywy”, obszar kompetencji ludzkich i zachowań społecznych „Ludzie”, natomiast obszar kompetencji technicznych „Praktyka”. W każdym z tych obszarów dodano też nowe kompetencje, a struktura i zawartość nie odnosi się bezpośrednio do kolejności procesów, kładąc nacisk na niezbędne. Ewolucja i nowe trendy w zarządzaniu projektami, odpowiadające na wymagania trwałości (sustainability), zgodności (compliance), czy zwinności (agile) również znalazły swoje odbicie w nowych kompetencjach osób zarządzających PPP, konsultantach, szkoleniowcach, trenerach, coachach i wszystkich niewymienionych, a związanych w jakikolwiek sposób z zarządzaniem PPP.

Dziękujemy w imieniu IPMA i IPMA Polska wszystkim, którzy przyczynili się do stworzenia polskiej wersji ICB4, a w szczególności dla zespołu projektowego, a także dla pracowników IPMA Polska, bez pracy których ta publikacja polskiej wersji nie byłaby możliwa.

Wraz z ICB4 mamy podstawę i standard dla pomyślnego rozwoju i oceny kompetencji

indywidualnych. Korzystajmy z niego, pracujmy razem, aby promować profesjonalizm naszej rosnącej społeczności osób zaangażowanych we wszelkie odmiany zarządzania projektami, programami i portfelami.

Budując kompetencje ludzi pracujemy dla sukcesu i trwałości naszego społeczeństwa!

Życzymy wszystkim Czytelniczkom i Czytelnikom dobrej lektury, cennych wniosków i przede wszystkim udanych projektów

Tomasz Leśniowski Prezes IPMA Polska	Leszek Staśto Menedżer projektu Transistion to ICB4
---	--

Spis treści

Przedmowa	5
Spis treści	9
1. Wprowadzenie	11
2. Cel publikacji i jej użytkownicy	15
2.1. Definicja kompetencji	15
2.2. Odbiorcy i zastosowanie	19
2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych	20
3. Wytyczne kompetencji indywidualnych IPMA	25
3.1. Ramy IPMA ICB	28
3.2. Struktura IPMA ICB	30
3.3. Zestawienie elementów kompetencji	33
5. Wytyczne dla osób zarządzających programami	35
5.1. Zarządzanie programami	38
5.2. Przegląd kompetencji	39
5.3. Perspektywa	41
5.4. Ludzie	63
5.5. Praktyka	102
Dodatek D: Tabela kompetencji	159
Dodatek E: Tabela kluczowych wskaźników kompetencji	161

1. Wprowadzenie



1. Wprowadzenie

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB) to światowy standard opisujący indywidualne kompetencje w zarządzaniu projektami, programami i portfelami.

IPMA ICB wspiera rozwój indywidualnych kompetencji dostarczając ich kompletny wykaz. Cele IPMA związane z ICB są proste – wzbogacić i polepszyć kompetencje indywidualne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami, oraz przedstawić wykaz kompetencji, które, jeśli są w pełni zrealizowane, świadczą o pełnym opanowaniu tych domen zarządzania. Projekty, programy i portfele są motorem zmian w dzisiejszym świecie. Projekty napędzają rozwój nowych produktów i usług, inwestycje i ekspansję, możliwości, wdrażanie nowych strategii i infrastruktury nowej generacji. Zdajemy sobie sprawę, że projekty rozpoczynają się i kończą na ludziach i że kompetentna realizacja stanowi sedno sukcesu każdego udanego projektu.

Nigdy jeszcze nie było tak dużej presji wywieranej na kierownikach projektu, programu i zarządzających portfelami, aby dostarczali mierzalnych rezultatów na czas, w ramach budżetu, zakresu i przy jednoczesnym spełnieniu kryteriów jakości.

Standard IPMA ICB ma na celu wspieranie rozwoju jednostek, a także organizacji, borykających się z coraz bardziej wymagającym środowiskiem projektowym. IPMA ICB określa kompleksowy wykaz kompetencji, które jednostka musi posiadać albo rozwijać, aby skutecznie zapanować nad pakietem prac, projektem, programem lub portfelem, którym ma za zadanie zarządzać.

Jednakże IPMA ICB nie jest poradnikiem „Jak Zrobić Projekt”, ani książką kucharską dla zarządzających projektami, programami i portfelami. Nie opisuje procesów lub działań związanych z projektami, programami i portfelem. Wytyczne ICB mogą być używane niezależnie i obok innych światowych standardów zorientowanych na procesy.

Każdemu, kto korzysta z IPMA ICB, życzymy powodzenia!

2. Cel publikacji i jej użytkownicy



2. Cel publikacji i jej użytkownicy

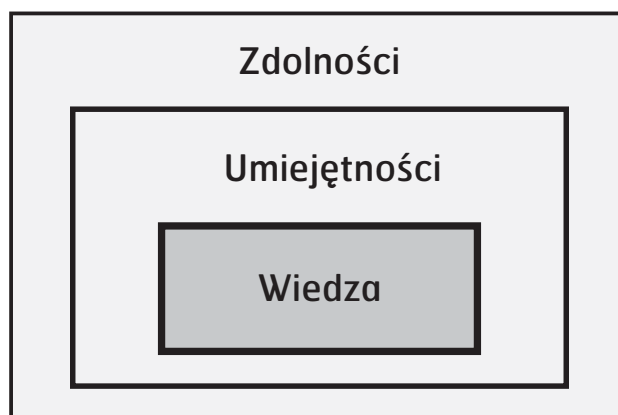
2.1. Definicja kompetencji

Istnieje wiele definicji terminu "kompetencja" na całym świecie. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) przedstawiają definicję, która jest powszechnie akceptowana przez specjalistów, rozpoznawalna i zrozumiała. Definicja ta nie ma na celu zdeklasowania lub zastąpienia żadnej innej definicji, ale raczej dostarczenie wskazówek dla osób zaangażowanych w realizację i zarządzanie projektami, programami i portfelami dotyczących ich rozwoju.

Kompetencja indywidualna to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.

- **Wiedza** jest zbiorem informacji i doświadczenia, które jednostka posiada. Na przykład zrozumienie koncepcji wykresu Gantta można uznać za wiedzę.
- **Umiejętności** to specyficzne możliwości techniczne, umożliwiające osobie wykonanie zadania. Na przykład stworzenie wykresu Gantta może być traktowane jako umiejętność.
- **Zdolności** to umiejętne i skuteczne wykorzystanie wiedzy w określonej sytuacji. Na przykład opracowanie i skuteczne zarządzanie harmonogramem projektu może być uznane za zdolność.

Te trzy warunki są ze sobą ściśle związane w taki sposób, że posiadanie umiejętności zakłada pewną odpowiednią wiedzę. Fakt posiadania zdolności zakłada odpowiednie umiejętności i wiedzę, ale także praktyczne ich wykorzystanie, w odpowiedni sposób i we właściwym czasie.



A co z doświadczeniem?

Doświadczenie odgrywa znaczącą, choć niebezpośrednią, rolę w nabywaniu kompetencji.

Bez doświadczenia nie można wykazać ani doskonalić kompetencji. Doświadczenie jest kluczowym czynnikiem sukcesu dla osobistego rozwoju. Aby skutecznie wykonywać wyznaczone role, ludzie muszą zgromadzić wystarczająco duże doświadczenie dla uzupełnienia potencjału swoich kompetencji. Dlatego najlepsze systemy certyfikacji i systemy ocen koncentrują się na kompetencjach, a nie tylko samej wiedzy wraz ze zdobytym doświadczeniem. IPMA ICB odnosi się jako standard do tych czynników, które są bezpośrednio skorelowane z kompetencjami.

2.2. Odbiorcy i zastosowanie

Standard IPMA ICB adresowany jest do szerokiej gamy odbiorców. Poniższa tabela opisuje przykładowych odbiorców oraz sposób, w jaki mogą oni wykorzystywać IPMA ICB. Ta lista bynajmniej nie jest wyczerpująca.

Odbiorcy	Możliwe zastosowania
Asesorzy certyfikacji, biura certyfikacji, stowarzyszenia członkowskie IPMA	- Punkt odniesienia w procesie oceny i certyfikacji osób - Nowy globalny standard promujący organizację członkowską i przyciągający nowych członków - Propozycja nowego sposobu oceny i kształcenia w domenach projektu, programu i portfela
Coach'owie, konsultanci	- Przystępny dla klientów / odbiorców standard kompetencji indywidualnych - Baza dla tworzenia dodatkowych usług i produktów
Korporacje, instytucje rządowe, biznes, organizacje non- profit	- Jednolity standard zarządzania projektami, programami i portfelami na całym świecie - Biznes nie musi na nowo budować zestawu standardów kompetencyjnych - Międzynarodowa podstawa rozwoju pracowników - Ścieżka rozwoju dla kierowników projektów i droga do osiągnięcia sukcesu w projektach i programach
Dydaktycy, trenerzy	- Aktualizacja programu nauczania - Wytyczne do nauczania zarządzania projektami, programami i portfelami - podstawa do stworzenia programów szkoleniowych dostosowanych do bardziej specyficznych ról
Praktycy	- Baza rozwoju zawodowego - Podstawa do oceny i certyfikacji - Wspólny język dla społeczności praktyków - Rozwój kompetencji dla zespołu - Czytelny wykaz wytycznych - Samoocena
Badacze, Naukowcy	- Nowy standard dla rozwoju badań - Podstawa opracowań naukowych i konferencji - Platforma badań zespołowych

2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych

2.3.1. Przegląd

Rozwój kompetencji jest zarówno indywidualną, jak i społeczną potrzebą. IPMA widzi dzisiaj “kompetencję” jako funkcję jednostki, zespołu i organizacji.

- Kompetencje indywidualne odnoszą się do wiedzy, umiejętności i zdolności osób poprzez doświadczenie;
- Kompetencje zespołu odnoszą się do zbiorowej efektywności jednostek połączonych wspólnym celem;
- Kompetencje organizacyjne dotyczą zdolności strategicznych samodzielnie działającej organizacji.

Teoria motywacji i aktualne wyniki badań pokazują, że ludzie dążą do rozwoju swoich kompetencji, aby poprawić efektywność na zajmowanym stanowisku, otrzymywać coraz więcej ciekawych zadań oraz zwiększyć szanse na rozwój kariery. Praca związana z zarządzaniem projektem, programem lub portfelem opiera się na współpracy z członkami zespołu, reprezentującymi różne zawody oraz zewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (takimi, jak klienci i dostawcy), dlatego też rozwój kompetencji ma miejsce w takich właśnie warunkach pracy zespołowej. Doświadczenie w realizacji projektów wzbogaca kompetencje każdej jednostki, ale także zespołów i organizacji, jako systemów społecznych.

W centrum zainteresowania IPMA ICB znajduje się człowiek. Dlatego ten rozdział szerzej omawia rozwój kompetencji indywidualnych. Ale nie ma na to jednego sposobu, istnieje wiele metod, które mogą ze sobą oddziaływać. Interakcje pomiędzy jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym rozwojem kompetencji oferują różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych, uwzględniając interesariuszy, warunki i wymagania.

IPMA ICB nie jest ani poradnikiem, ani podręcznikiem w zakresie zarządzania projektami, programami i portfelami. Jest to standard, określający kompetencje wymagane od osoby działającej w określonej dziedzinie i ukierunkowanej na osiągnięcie pożądanego rezultatu. Czytelnicy i strony zainteresowane powinny lepiej zrozumieć potrzebne kompetencje i opracować działania dotyczące sposobu nabywania, oceny i rozwoju tych kompetencji.

2.3.2. Rozwój kompetencji indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych

Rozwój kompetencji łączy się ściśle z działaniami w ramach projektu, programu i portfela oraz, oczywiście z jego kontekstem. Zespoły, jak i organizacje, w których te zespoły działają są systemami społecznymi, jak widać w Wytycznych Kompetencji Organizacyjnych IPMA (IPMA OCB®), Wytycznych Doskonałości w Zarządzaniu Projektami IPMA (IPMA PEB®), etc.

Rozwój kompetencji zachodzi wtedy, gdy jednostki wykonują czynności zgodnie ze swą rolą w organizacji i w ten sposób zdobywają nową wiedzę, umiejętności i zdolności. Wchodzą w interakcje z innymi i mogą dzielić się wiedzą, wymieniać doświadczeniami i / lub wspierać się nawzajem w wykonywaniu działań w ramach projektu, programu lub portfela. Społeczność praktyków zarządzania projektami jest jednym z przykładów, gdzie jednostki współdziałają w sposób formalny lub nieformalny i zespołowo rozwijają swoje kompetencje. Jednostka może wykorzystać taką społeczność, aby uczyć się poprzez dyskusję, eksperymentowanie i rozważanie wszelkiego rodzaju kwestii praktycznych. Taka społeczność stanowi również kanał informacyjny dla organizacji, które mogą korzystać z doświadczeń zdobytych w innych projektach.

Organizacje mogą również skorzystać ze społeczności praktyków na poziomie korporacyjnym oraz ułatwić rozwój indywidualnych kompetencji poprzez organizację regularnych wydarzeń. Na przykład dobrą praktyką w wielu organizacjach jest organizacja okrągłego stołu dla kierowników projektów. Kierownicy projektów spotykają się regularnie, wymieniają doświadczeniami z zakończonych lub trwających projektów i biorą wnioski do wykorzystania w przyszłości. Więcej informacji na temat organizacyjnego uczenia się i rozwoju kompetencji można znaleźć w IPMA OCB®.

2.3.3. Różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych

Istnieją różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych. Zazwyczaj wszystko zależy od preferencji osoby lub organizacji, sytuacji i dostępności zasobów, tego, co jest najlepsze w danej chwili dla jednostki lub organizacji.

- **Samorozwój** (na przykład czytanie książek, standardów, studiów przypadków i artykułów), pomaga zdobyć wiedzę, pobudza refleksję na temat stosowania różnych narzędzi i metod w sytuacjach praktycznych i czerpanie z tego wiedzy. Inne sposoby samorozwoju to studia, eksperymentowanie, próbowanie nowych rzeczy lub uczenie się przez działanie. To ostatnie pomaga w zdobyciu doświadczenia w danym kontekście i rozwijaniu konkretnych umiejętności.
- **Rozwój przez środowisko** (np. refleksja z równymi rangą współpracownikami nad stanem rzeczy, z prośbą o informacje zwrotne na temat swoich działań i sposobów ich poprawy). Partnerzy w nauce z różnych dyscyplin mogą pomóc w spojrzeniu na sytuację z innej perspektywy i rozwijać się z korzyścią dla obu stron (np. dla jednej za pośrednictwem pytań, a drugiej poprzez udzielone odpowiedzi).
- **Edukacja i szkolenia** (np. uczestnictwo w seminariach, wykładach i szkoleniach, gdzie trener

2. Cel publikacji i jej użytkownicy

dostarcza specjalistyczną wiedzę praktyczną). Można to zrobić za pomocą prezentacji, interakcji między uczestnikami a trenerem, jak również w oparciu o studia przypadku, ćwiczenia grupowe i gry symulacyjne. Rozwój indywidualnych kompetencji może zależeć od liczby uczestników, doboru stosowanych metod lub czasu trwania sesji.

- **Coaching i mentoring** (np. uzyskiwanie informacji zwrotnych, porady i wsparcie przez coach'a, lidera lub opiekuna podczas wykonywania pewnych czynności lub dążenie do wypracowania konkretnych kompetencji). Zazwyczaj coach, kierownik lub mentor to doświadczona osoba, która nie daje gotowych odpowiedzi, ale stawia wyzwania poprzez pytania, które zwracają uwagę na pewne aspekty i wymagają znalezienia właściwej odpowiedzi.
- **Symulacje i gry** (np. rozwijanie kompetencji poprzez przypadki zbudowane na grach symulacyjnych [gry planszowe lub komputerowe], przedstawiających interakcje i zachowania osób w danym kontekście/sytuacji). Gry symulacyjne i inne formy nauki-poprzez-grę to często mieszanka różnych metod, umożliwiającą np. samorozwój w połączeniu z nauką w grupie i coachingiem w środowisku szkoleniowym). Pomocne może być także połączenie tych metod w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, etap rozwoju jednostki lub możliwości organizacji.

2.3.4. Interesariusze rozwoju kompetencji

Mówiąc o rozwoju kompetencji indywidualnych należy wziąć pod uwagę, choć nie ograniczać się do, następujących interesariuszy:

- **Nauczyciele, dydaktycy, trenerzy:** ich zadaniem jest przede wszystkim rozpoczęcie procesu rozwoju kompetencji w szkole, w toku kształcenia zawodowego i szkoleń, jak również w trakcie studiów magisterskich i studiów podyplomowych.
- **Kierownictwo najwyższego szczebla, kadra kierownicza i szefowie działów funkcyjnych w organizacji:** ich głównym zadaniem jest ustalenie celów rozwojowych, zapewnienie niezbędnych środków do realizacji oraz wsparcie jednostek podczas ich rozwoju (np. dawanie dobrego przykładu i wskazówek).
- **Działy zasobów ludzkich (HR):** rolą tych działów jest zdefiniowanie standardów (np. model kompetencji i profile kompetencyjne dla ról związanych z projektem). Działy HR planują i kontrolują wszystkie działania dotyczące zatrudniania osób z odpowiednimi kwalifikacjami. Organizują proces oceny kompetencji oraz wszelkie działania rozwojowe.
- **Dział zarządzania projektami lub biuro projektów:** określa strategię i cele dla wszystkich działań rozwojowych związanych z zarządzaniem projektami, wspiera rozwój poprzez coaching, mentoring i szkolenia, oraz umożliwia zespołowy i organizacyjny rozwój kompetencji, poprzez wspólne działania wszystkich osób zaangażowanych w projekty i programy. Może zatrudniać zewnętrznych ekspertów, takich jak konsultanci i coachowie, aby jak najlepiej wykorzystać dotychczasowe doświadczenia.
- **Organy wyznaczające standardy, ośrodki akredytacji i jednostki certyfikujące:** wyznaczają: standardy dla kompetencji indywidualnych; sposób, w jaki kompetencje są oceniane pod kątem zgodności ze standardami; wytyczne dla trenerów, coachów i asesorów odnośnie posiadanych kompetencji i działania w sposób profesjonalny.
- **Asesorzy:** oceniają jednostki w oparciu o standard – identyfikują mocne strony kandydata oraz braki do uzupełnienia, aby osiągnięty został określony próg kompetencji oraz sposoby rozwoju kompetencji indywidualnych w ramach określonych zasad.

2.3.5. Warunki wstępne efektywnego rozwoju kompetencji

Przed rozpoczęciem procesu rozwoju kompetencji należy wziąć pod uwagę i, w miarę możliwości, spełnić pewne warunki wstępne. Po pierwsze, należy przedstawić wszystkim zainteresowanym stronom obecną sytuację i stan docelowy jaki chcemy osiągnąć jako rezultat rozwoju kompetencji indywidualnych. Po drugie, należy zapewnić dostęp do wiedzy (np. know-how, eksperci) oraz wystarczające zasoby (np. budżet, czas). Ważne jest, aby stworzyć kulturę, w której rozwój kompetencji jest postrzegany jako wartość dodana i czynnik rozwoju organizacji. Ta wartość dodana może być głoszona poprzez kulturę korporacyjną, popartą żywym przykładem liderów, w ten sposób budując atmosferę przyjazną rozwojowi.

Kierownictwo najwyższego szczebla, wraz z działem zarządzania zasobami ludzkimi i działem zarządzania projektami lub biurem PMO, powinno określić swoją wizję i cele rozwoju kompetencji jednostek poprzez określenie standardów, procesów i struktur rozwoju kompetencji indywidualnych. Może się w tym zawierać ocena kompetencji oraz analiza braków dla określonych ról lub profili, jak również ocena sposobu, w jaki działania rozwojowe są definiowane, uzgadniane pomiędzy interesariuszami, planowane, realizowane, dokumentowane, monitorowane i kontrolowane. Ocena wszystkich działań na rzecz rozwoju powinna zapewnić skuteczność, efektywność i ciągłe doskonalenie. Jednostki rozwijające kompetencje we własnym zakresie lub w otoczeniu grupy powinny podążać podobną drogą, aby spełnić powyższe wymagania.

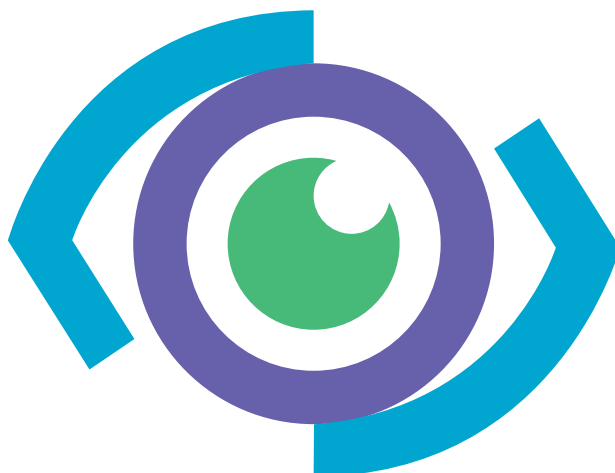
Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA to kompleksowe zestawienie kompetencji, jakie jednostka musi mieć lub rozwijać, aby skutecznie realizować projekty, programy i portfele. Ogólny model ma zastosowanie we wszystkich sektorach i branżach, chociaż znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju projektów (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym projekcie wszystkie kompetencje są istotne.

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA mogą być wiernym towarzyszem na drodze rozwoju indywidualnego, począwszy od samodzielnej lub zewnętrznej oceny aktualnego poziomu kompetencji, poprzez określenie pożądanych etapów rozwoju, po ocenę osiągnięć.

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

An abstract graphic consisting of several overlapping, curved, ribbon-like bands in various shades of gray. These bands originate from the left side of the page and sweep across towards the right, creating a sense of movement and depth. The bands are semi-transparent, allowing the ones underneath to be visible.





Oko Kompetencji obrazuje sferę kompetencji zarządzania projektami, programami i portfelami. Kompetencje podzielone są na trzy obszary: Perspektywa, Ludzie oraz Praktyka. Obszary te tworzą obraz spójnej, zrównoważonej i kompetentnej jednostki.



Perspektywa



Ludzie



Praktyka

3. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (ICB)

3.1. Ramy IPMA ICB

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) systematyzują wiele aspektów kompetencji. Struktura IPMA ICB została stworzona na podstawie kilku kluczowych koncepcji, w tym:

- **Domeny.** IPMA ICB nie przedstawia kompetencji z punktu widzenia określonych ról (np. kierownik projektu), ale raczej w kategoriach domen (na przykład osoby pracujące w zarządzaniu projektami). Uzasadnieniem tego podejścia jest to, że role i tytuły różnią się znacznie w zależności od języka, branży i głównego obszaru działalności. IPMA ICB opisuje zatem kompetencje istotne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Każda z tych domen może zawierać role i nazwy, które wchodzą w zakres ogólnej domeny kompetencji.
- **Obszary kompetencji.** IPMA ICB definiuje trzy obszary kompetencji, które tworzą Oko Kompetencji IPMA. Obszary te mają jednakowe zastosowanie do wszystkich trzech domen (zarządzania projektem, programem i portfelem).
- **Trzy obszary kompetencji to:**

Kompetencje w obszarze „Ludzie”: składają się na nie osobiste i interpersonalne kompetencje, niezbędne do skutecznego uczestnictwa lub prowadzenia projektu, programu lub portfela;

Kompetencje w obszarze „Praktyka”: to specyficzne metody, narzędzia i techniki stosowane w projektach, programach lub portfelach, w celu ich pomyślnej realizacji;

Kompetencje w obszarze „Perspektywa”: to metody, narzędzia i techniki, dzięki którym jednostki współdziałają z otoczeniem, a także przesłanki, które kierują ludźmi, organizacje i stowarzyszenia w stronę inicjowania i wspierania projektów, programów i portfeli.

- **KCI i mierniki.** W każdym obszarze kompetencji istnieją ogólne Elementy Kompetencji (CE – ang. „Competence Elements”) które mają zastosowanie we wszystkich domenach. CE zawierają listę poszczególnych elementów wiedzy i umiejętności, niezbędnych do opanowania danego elementu kompetencji. Kluczowe Wskaźniki Kompetencji (KCI – ang. „Key Competence Indicators”) dostarczają konkretnych wskaźników zarządzania z sukcesem: projektem, programem i portfelem – w jednej, dwóch lub wszystkich trzech domenach. Istnieją mierniki, które szczegółowo opisują osiągnięte wyniki wydajności w zakresie każdego KCI.

- **Projekt, program, portfel**

- **Projekt** to unikalne, tymczasowe, wielodyscyplinarne i zorganizowane przedsięwzięcie, mające na celu dostarczenie uzgodnionych produktów w ramach uprzednio sprecyzowanych wymagań i ograniczeń. Zarządzanie projektem zazwyczaj wymaga zaangażowania personelu, począwszy od młodszych specjalistów ds. zarządzania projektami, aż po kierowników projektu wyższego szczebla.
- **Program** tworzony jest po to, aby osiągnąć cel strategiczny. Program jest tymczasową strukturą współzależnych od siebie komponentów programu, zarządzanych wskoordynowany sposób, w celu umożliwienia dokonania zmian i dostarczenia korzyści. Zarządzanie programem zazwyczaj wymaga zaangażowania kierowników projektu wyższego szczebla lub dyrektorów projektów.
- **Portfel** to zbiór projektów i/ lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, zebranych w celu optymalizacji wydajności organizacji, osiągnięcia jej celów strategicznych, przy jednoczesnym redukowaniu ryzyka portfela. Kierownik portfela informuje przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla organizacji o istotnych kwestiach pojawiających się na poziomie przedstawiając jednocześnie możliwości rozwiązania tych kwestii.

3.2. Struktura ICB4

Kompetencje w obszarze zarządzania projektami podzielone zostały na 29 elementów kompetencji, z jednym lub wieloma wskaźnikami kompetencji kluczowych (patrz tabela na stronie 31).

Kompetencje w obszarze „Perspektywa” (5 elementów)

Kompetencje w obszarze „Ludzie” (10 elementów)

Kompetencje w obszarze „Praktyka” (14 elementów)

O ile projekt i zarządzanie programem są działaniami tymczasowymi, zarządzanie portfelem jest procesem ciągłym. CE przedstawione w IPMA ICB zostały tak uporządkowane, aby obejmowały cały obszar projektów, programów i portfeli.



Kompetencje w obszarze „Perspektywa”

Każdy projekt, program i portfel jest uruchamiany, determinowany, wspierany i zarządzany przez czynniki zewnętrzne. Ludzie, organizacje i społeczności oczekują różnych rzeczy, a rozbieżności pomiędzy tymi żądaniami są niezwykle rozległe. Gdzieś w trakcie tego procesu zdajemy sobie sprawę, że to, czego ludzie chcą jest niezwykle skomplikowane. Wówczas rozważana jest konieczność uruchomienia projektu lub programu. Nie zdarza się, aby projekt lub program był realizowany w próżni – zwykle jest on realizowany w specyficznym kontekście organizacyjno-społeczno-politycznym.

Determinanty każdego projektu lub programu można z grubsza podzielić na formalne i ujawnione cele i potrzeby organizacji i / lub społeczności, a także na bardziej nieformalne, ukryte motywy i interesy.

Klarownym przykładem zestawu formalnych, jednoznacznych i realnych determinantów projektów, programów i portfeli jest strategia organizacji. **Strategia (Perspektywa 1)** zazwyczaj ma jasne cele i zadania, a projekty i programy na ogół przyczyniają się do osiągnięcia tych celów i zadań. Co więcej, priorytety tych portfeli projektów i programów nadawane są zgodnie z tymi celami i zadaniami.

Organizacyjne i zewnętrzne elementy kompetencji **Nadzór zarządczy, struktury i procesy (Perspektywa 2)** tworzą formalne otoczenie projektu, programu lub portfela. Liczba i poziom współzależności oraz powiązań projektu, programu lub portfela z ich otoczeniem definiują znaczącą część stopnia ich złożoności. Może to oznaczać, że projekt, program lub portfel musi poradzić sobie z zastanymi procesami lub strukturami, które służyły jasnym celom, wówczas kiedy były tworzone, ale w obecnej sytuacji są uciążliwe i mało użyteczne.

Zgodność, normy i przepisy (Perspektywa 3) również zawierają istotny kontekst i determinanty. Składają się one z powiązanych z danym zagadnieniem praw, przepisów, standardów i narzędzi, które odzwierciedlają priorytety, najlepsze praktyki oraz wymagania organizacji, branży, społeczeństwa i odpowiedzialnych organów nadzorujących.

Układy sił i interesów (Perspektywa 4) ludzi w organizacji mogą mieć ogromne znaczenie dla sukcesu każdego projektu, programu i portfela. Jest to nieformalny i domniemany odpowiednik strategii organizacji. Ludzie nie kierują się jedynie formalnymi zasadami i celami organizacji, ale mają także osobiste, własne cele.

Kultura i wartości (Perspektywa 5) organizacji (lub społeczeństwa) są z definicji przeważającą częścią nieformalną i domniemaną. Oczywiście, organizacja może próbować wpłynąć na kulturę nieformalną za pomocą formalnych i otwartych oświadczeń misji oraz wartości korporacyjnych. Jednak większość kulturowych wartości pozostanie niejawną i nieformalną, pomimo iż mają one wpływ na wszystkie inne

elementy kontekstowe – powszechnie dostępne strategie, zasady i przepisy, itp. Zrozumienie obyczajów, zwyczajów, konwenansów i praktyk organizacji lub społeczności jest zatem kluczowym czynnikiem sukcesu danego projektu, programu lub portfela.



Kompetencje w obszarze „Ludzie”

Ten obszar kompetencji opisuje kompetencje osobiste i społeczne, które osoba pracująca w programie, projekcie lub portfelu musi posiadać, aby móc odnieść sukces.

Wszystkie kompetencje osobiste rozpoczynają się od zdolności do autorefleksji. Na końcu kompetencje jednostki potwierdzone zostaną pomyślną realizacją uzgodnionych zadań, czyli ku zadowoleniu interesariuszy. Pomiędzy tymi skrajnościami znajduje się osiem innych określonych elementów kompetencji.

Podstawowe kompetencje behawioralne zostały omówione w **Autorefleksji i zarządzaniu sobą (Ludzie 1)** oraz **Spójności wewnętrznej i rzetelności (Ludzie 2)**.

Komunikacja z innymi została opisana w **Komunikacji interpersonalnej (Ludzie 3)**, a budowanie relacji w **Relacjach i zaangażowaniu (Ludzie 4)**.

Projekty, programy i portfele coraz bardziej zależne są od **Przywództwa (Ludzie 5)**. Inne szczególne aspekty przywództwa zostały przedstawione w **Pracy Zespołowej (Ludzie 6)** i sposobach radzenia sobie z **Konfliktem i kryzysem (Ludzie 7)**.

Przedsiębiorczość i kreatywność (Ludzie 8) opisuje sposoby myślenia (konceptyjnego i holistycznego) i zestawy technik (analitycznych i twórczych), ale przede wszystkim skupia się na zdolności do tworzenia otwartego i twórczego środowiska zespołu, w którym każdy jego członek ma optymalne warunki do pracy i możliwość wnieśienia wkładu w pracę zespołu. **Negocjacje (Ludzie 9)** opisują, jak osiągnąć wyniki, które są zarówno korzystne dla projektu, programu lub portfela, jak i są akceptowalne dla innych stron. **Orientacja na wyniki (Ludzie 10)** opisuje sposoby, jakie jednostka może wykorzystywać do motywowania i kierowania zespołem w celu osiągnięcia optymalnych rezultatów.



Kompetencje w obszarze „Praktyka”

Wszystkie wpływy i wymagania otoczenia ujawniają się szczególnie wyraźnie w momencie, gdy organizacja inicjuje nowy projekt, program lub portfel. Osoba zarządzająca projektem, programem lub portfelem musi wziąć pod uwagę wszystkie te oddziaływania i wymagania.

Osoba nadaje ww. czynnikom priorytety i uwzględnia je przy **Definiowaniu projektu/ programu/ portfela (Praktyka 1)** projektu, programu lub portfela. Definiowanie projektu, programu lub portfela jest „szkicem”, który przedstawia wybory dokonywane na wysokim szczeblu zarządzania danym projektem, programem lub portfelem (np. zrobić czy kupić, liniowo czy iteracyjnie, możliwość finansowania lub opcje zwiększenia zasobów ludzkich, jak zarządzać projektami, programami lub portfelem). W pozostałych elementach kompetencji technicznych, każda z tych podstawowych decyzji zostanie doprecyzowana, wdrożona i zarządzana.

Wymagania, cele i korzyści (Praktyka 2) obejmują różnorodne wymagania i oczekiwania dotyczące wyników oraz celów i ustalania ich priorytetu. **Zakres (Praktyka 3)** opisuje konkretne granice

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

projektu, programu lub portfela.

Czas (Praktyka 4) skupia się na uporządkowaniu i planowaniu dostawy. Organizacja projektu i komunikacja (**Praktyka 5**) zajmuje się organizacją projektu, programu lub portfela i jego wewnętrznych przepływów informacji i komunikacji. **Jakość (Praktyka 6)** opisuje organizację i wymagania dotyczące jakości procesu i produktu oraz ich kontrolę.

Oczywistym jest, że projekty, programy i portfele są uzależnione od wkładu ludzkiego, materialnego i finansowego. Te ograniczenia wejściowe obejmują pieniądze, **Finanse (Praktyka 7)**, oraz **Zasoby (ludzkie i inne) (Praktyka 8)**. Często pozyskiwanie zasobów wymaga **Zamówień, kontraktów i współpracy (Praktyka 9)**. Integracja i kontrola wszystkich działań została opisana w elemencie kompetencji **Planowanie i kontrola (Praktyka 10)**. Oprócz powyższego, jednostka musi zidentyfikować, określić priorytety i ograniczyć główne **Ryzyko (Praktyka 11)** oraz ocenić i współdziałać z **Interesariuszami (Praktyka 12)**.

Kolejnym obszarem jest **Zmiana i transformacja (Praktyka 13)** – zmiany w organizacji niezbędne do dostarczenia korzyści. Na koniec, element kompetencji **Wybór i optymalizacja (Praktyka 14)** – tylko dla programu i zarządzania portfelem) opisujący dobór oraz równoważenie komponentów programów i portfeli.

3.3. Przegląd elementów kompetencji

Element kompetencji	Zarządzanie programem
Perspektywa 1: Strategia	str. 42
Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 47
Perspektywa 3: Zgodność ¹ , normy i przepisy	str.52
Perspektywa 4: Układy sił i interesów	str. 57
Perspektywa 5: Kultura i wartości	str. 60

Element kompetencji	Zarządzanie programem
Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna	str.71
Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie	str.74
Ludzie 5: Przywództwo	str. 78
Ludzie 6: Praca zespołowa	str. 82
Ludzie 7: Konflikt i kryzys	str. 86
Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
Ludzie 9: Negocjacje	str. 94
Ludzie 10: Orientacja na wyniki	str. 98

¹ ang. Compliance

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

Element kompetencji	Zarządzanie programem
Praktyka 1: Definiowanie projektu/programu/portfela	str. 103
Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści	str. 109
Praktyka 3: Zakres	str. 113
Praktyka 4: Zarządzanie czasem w programie	str. 116
Praktyka 5: Organizacja i komunikacja	str. 119
Praktyka 6: Jakość	str. 123
Praktyka 7: Finanse	str. 125
Praktyka 8: Zasoby	str. 129
Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca	str. 133
Praktyka 10: Planowanie i kontrola	str. 136
Praktyka 11: Ryzyko	str. 141
Praktyka 12: Interesariusze	str. 145
Praktyka 13: Zmiana i transformacja	str. 150
Praktyka 14: Wybór i równoważenie	str. 154

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami



5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) to kompleksowy wykaz kompetencji, które jednostka musi mieć albo budować i rozwijać, aby skutecznie realizować programy. We wszystkich sektorach i branżach jest stosowany pewien ich ogólny model, jednak nie wskazuje on, ani nie zawiera specyficznych metodyk, metod i narzędzi. Odpowiednie metody i narzędzia mogą być zdefiniowane przez organizację, a jednostka powinna być w stanie wybrać do konkretnej sytuacji spośród szerokiej gamy dostępnych metodologii, metod i narzędzi.

Oczywiście znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju programów (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym programie, wszystkie kompetencje są istotne.

5.1. Zarządzanie programami

Programy są sposobem na uzyskanie zmiany. Może ona przybierać trzy formy: zmiana, którą można w całości lub w dużej mierze zaplanować (np. wprowadzenie na rynek nowego produktu), przejście w nową sytuację (np. głęboka zmiana organizacyjna) lub pełna transformacja (np. przekształcenie miasta w miejski organizm o zerowej emisji – ZEC (ang.: Zero Emission Community)). W pierwszym przypadku można zastosować projekt lub program (zależnie od złożoności i innych uwarunkowań); w drugim, a szczególnie trzecim – jedynie program. W warunkach niepewności, zmienności i niedoprecyzowania programy sprawdzają się o wiele lepiej niż projekty.

Programy mają za zadanie albo bezpośrednią realizację korzyści albo dostarczenie rezultatów lub możliwości, dzięki którym organizacje osiągną korzyści.

Program może być realizowany przez organizację lub, w ramach jej struktur, przez organizacje współpracujące ze sobą albo przez sieć o różnych możliwych strukturach „organizacji skoordynowanych”. Udział więcej niż jednej organizacji w programie powoduje zwiększenie złożoności. Często powodem tworzenia programu jest właśnie stworzenie skutecznego mechanizmu zarządzania programami działającymi w różnych organizacjach.

Program składać się może z podprogramów, projektów, działań i procesów lub nawet zespołów lub departamentów organizacji, zwanych „komponentami” programu.

Program to tymczasowa organizacja powiązanych ze sobą komponentów, którą zarządza się w skoordynowany sposób tak, aby osiągnąć zamierzoną zmianę oraz uzyskać oczekiwane przez organizację korzyści. Każdy komponent ma swoje struktury zarządzania; zarządzanie programem wiąże i spaja odrębne komponenty w celu realizacji korzyści.

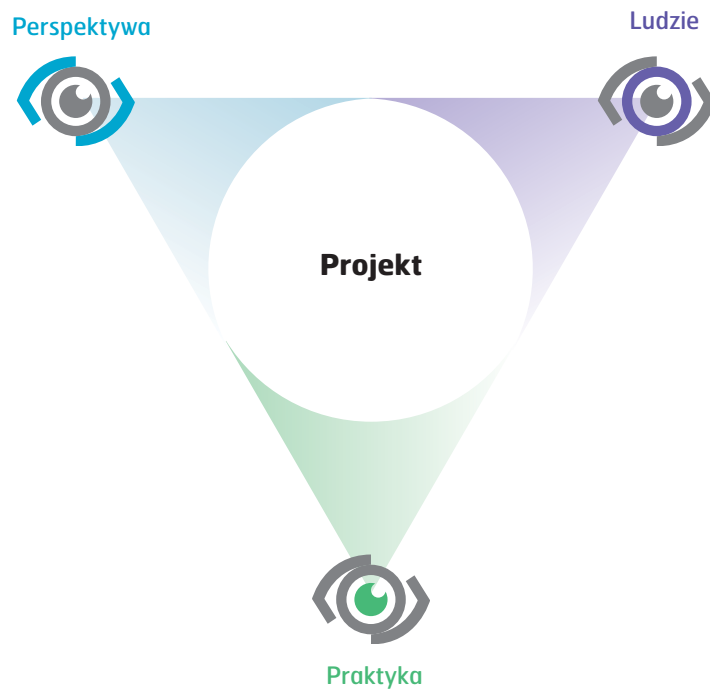
Zarządzanie programem wymaga zastosowania metod, narzędzi, technik i kompetencji. Realizuje się to poprzez procesy i integrację różnych faz cyklu życia programu.

Zarządzanie programem różni się pod kilkoma względami od zarządzania projektem. Oprócz różnic wynikających z definicji programu (zmiana, ukierunkowanie na korzyści, powiązania z wieloma organizacjami, itd.), programy często wykazują większą złożoność niż projekty w zakresie wzajemnych powiązań i zależności między ich elementami (projektami i innymi komponentami, celami produktowymi, interesariuszami, ryzykiem, zmianą, itd.). Wspólna wizja i wartości mają większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu, niż w przypadku zarządzania projektami. Ważniejsze staje się podejście oparte na współpracy, w którym cele wytycza się poprzez współdziałanie i silne przywództwo.

Skuteczne zarządzanie programem przynosi organizacji i interesariuszom wiele korzyści. Zapewnia większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i efektywne wykorzystanie zasobów, przy spełnieniu zróżnicowanych potrzeb interesariuszy programu.

5.2. Przegląd kompetencji

Oko Kompetencji IPMA ma zastosowanie w trzech domenach: zarządzania projektem, zarządzania programem oraz zarządzania portfelem. Zgodnie z ogólnym modelem do skutecznego zarządzania programami potrzebny jest określony zestaw kompetencji: perspektywiczne kompetencje, odnoszące się do kontekstu programu (jego komponentów), kompetencje behawioralne dotyczące kwestii personalnych i społecznych oraz praktyczne kompetencje zawierające techniczne aspekty zarządzania programami.



5.3.	Perspektywa	str. 41
5.3.1.	Strategia	str. 42
5.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 47
5.3.3.	Zgodność, normy i przepisy	str. 52
5.3.4.	Układy sił i interesów	str. 57
5.3.5.	Kultura i wartości	str. 60
5.4.	Ludzie	str. 63
5.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
5.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
5.4.3.	Komunikacja interpersonalna	str. 71
5.4.4.	Relacje i zaangażowanie	str. 74
5.4.5.	Przywództwo	str. 78
5.4.6.	Praca zespołowa	str. 82
5.4.7.	Konflikt i kryzys	str. 86
5.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
5.4.9.	Negocjacje	str. 94
5.4.10.	Orientacja na wyniki	str. 98
5.5.	Praktyka	str. 102
5.5.1.	Definiowanie programu	str. 103
5.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	str. 109
5.5.3.	Zakres	str. 113
5.5.4.	Zarządzanie czasem w programie	str. 116
5.5.5.	Organizacja i komunikacja	str. 119
5.5.6.	Jakość	str. 123
5.5.7.	Finanse	str. 125
5.5.8.	Zasoby	str. 129
5.5.9.	Zamówienia i kontrakty	str. 133
5.5.10.	Planowanie i kontrola	str. 136
5.5.11.	Ryzyko	str. 141
5.5.12.	Interesariusze	str. 145
5.5.13.	Zmiana i transformacja	str. 150
5.5.14.	Wybór i równoważenie	str. 154

5.3. Perspektywa

Obszar kompetencji 'Perspektywa' zajmuje się kontekstem programu.

Definiuje pięć elementów kompetencji:

- Strategia
- Nadzór zarządczy, struktury i procesy
- Zgodność, normy i przepisy
- Układy sił i interesów
- Kultura i wartości

5.3.1. Strategia

Definicja

Kompetencja Strategia opisuje jak zrozumieć i przekształcić strategię w wykonalne elementy, wykorzystując do tego celu programy. A zatem ta kompetencja definiuje system zarządzania wykonaniem, w którym programy postrzega się i zarządza z uwzględnieniem ich dopasowania do strategii i wizji. Ta kompetencja musi również być w silnej korelacji z misją i zrównoważonym rozwojem organizacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest zrozumienie strategii i jej podstawowych procesów strategicznych, w ten sposób umożliwiając konkretnej domenie (zarządzania projektem, programem lub portfelem) zarządzanie programem w aspekcie jego kontekstu.

Opis

Kompetencja ta opisuje formalne uzasadnienie celów programu, a także uzyskanie korzyści dla długoterminowych celów organizacji. Obejmuje dyscyplinę strategicznego zarządzania, w ramach którego organizacja dekomponuje cele strategiczne na elementy łatwiejsze w zarządzaniu, w celu:

- Uzyskania korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej, systemach i procesach biznesowych;
- Ustanowienia i osiągnięcia uzgodnionych celów strategicznych;
- Priorytetyzacji i przydziału zasobów;
- Informowania kierownictwa o potrzebie zmiany celów strategicznych;
- Stymulowania ciągłego doskonalenia.

Plany strategiczne obejmują długoterminowe wizje i strategię średnio- i krótkoterminowe i powinny być dostosowane do misji, polityki jakości i wartości organizacji. Kompetencja Strategia obejmuje również proces rozumienia otoczenia organizacyjnego, opracowywanie pożądanego stanu korzyści i dokonywanie właściwego doboru projektów i / lub programów w ramach portfela. Zatem zgodność ze strategią powinna polegać na uwzględnieniu wizji i misji organizacji w celach projektu lub korzyściach programu.

We wszystkich procesach dostosowania strategii, jednostki mogą stosować różne sposoby rozpowszechniania i zarządzania strategicznymi celami (np. zrównoważona karta wyników, macierz wydajności, analiza otoczenia itp.). Jednostka ustanawia więc system zarządzania wydajnością, zwykle napędzany przez krytyczne zmienne wynikowe, tj. krytyczne czynniki sukcesu (CSF – ang. „critical success factors”) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPI – ang. „Key Performance Indicators”). Dlatego też każdy program jest kontrolowany za pomocą zestawu CSF i KPI w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Zarządzanie korzyściami;
- Krytyczne czynniki sukcesu;
- Kluczowe wskaźniki wydajności;
- Misja organizacji;
- Wizja organizacji;
- Różnica między taktyką a strategią;
- Diagnostyczne i interaktywne systemy kontroli zarządzania;
- Zarządzanie wydajnością strategiczną;
- Analiza porównawcza (ang. Benchmarking);

- Systemy kontroli zarządczej;
- Szkoły myślenia strategicznego.

Umiejętności

- Analiza i synteza;
- Przedsiębiorczość;
- Spójność z celami organizacji;
- Myślenie strategiczne;
- Myślenie w aspektach zrównoważonego rozwoju;
- Świadomość kontekstu;
- Orientacja na wyniki.

Powiązane elementy kompetencji

- Pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 2: Wymagania, korzyści i cele;
- Praktyka 11: Ryzyko;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.3.1.1. Dostosowanie do misji i wizji organizacji

Opis

Jednostka zna i potrafi uwzględnić misję, wizję i strategię organizacji koordynowanych w programie. Należy się zawsze upewnić, że cele programu korelują z misją, polityką jakości i wartościami koordynowanych organizacji. Jeśli relacja pomiędzy korzyściami programu i celami organizacji jest niejasna, należy w trybie ciągłym wykonywać okresowe sprawdzanie korzyści w stosunku do celów spisanych w oficjalnych dokumentach strategicznych. Dostosowanie zwykle zachodzi poprzez użycie diagnostycznych systemów kontroli zarządzania i formalnych narzędzi (np. krytycznych czynników sukcesu, kryteriów sukcesu, kluczowych wskaźników wydajności, itp.).

Mierniki

- Uwzględnia misję i wizję (jednej lub kilku) organizacji;
- Dostosowuje cele programu do misji, wizji i strategii, wykorzystując diagnostyczne systemy kontroli zarządzania (podejście „z góry na dół” i założone cele);
- Kontroluje, czy cele i korzyści programu są zgodne z misją, wizją i strategią;
- Rozwija i wdraża środki strategicznego dostosowania (np. kluczowe czynniki sukcesu, kluczowe wskaźniki wydajności, itp.);
- Sprawdza, czy organizacja programu przynosi korzyści organizacjom.

5.3.1.2. Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną

Opis

Jednostka zna proces tworzenia i wdrożenia strategii, realizowany często oddzielnie przez zarząd / kierownictwo organizacji. Zamierzone strategie jednak często nie są realizowane, co wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu oraz pojawiających się nowych możliwości i zagrożeń na wyznaczonej przez organizację ścieżce. W związku z tym należy mieć na względzie nie tylko ustalone już cele strategiczne, ale także narzędzia i metody kwestionowania tych celów i wpływania na zarząd w celu dokonania koniecznych usprawnień. Takie podejście wpływania na organizację może być wspierane i zarządzane za pomocą interaktywnych systemów zarządzania i stosowania podejścia oddolnego.

Mierniki

- Zna proces tworzenia i wdrażania strategii;
- Identyfikuje nowe zagrożenia i możliwości, mogące mieć wpływ na strategię;
- Angażuje współpracowników w kwestionowanie strategii organizacji, poprzez wdrażanie interaktywnych systemów zarządzania (podejście oddolne i elastyczne cele);
- Identyfikuje strategiczne usprawnienia;
- Wpływa na proces tworzenia i wdrożenia strategii poprzez proponowanie zmian.

5.3.1.3. Wypracowanie i zapewnienie ciągłej wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych.

Opis

Jednostka jest w stanie dostarczyć formalny dokument, zawierający oficjalne uzasadnienie programu, w tym korzyści biznesowe i organizacyjne, które program pomoże zrealizować. Uzasadnienie to powinno również wyjaśniać aspekty integracji z nowymi elementami w programie i powinno być podstawą dla kryteriów sukcesu i korzyści, które program powinien pomóc dostarczyć (zakres). Jednostka może stworzyć lub uprościć, interpretować, aktualizować i czasem realizować (części) uzasadnienia biznesowego. Nie powinien to być statyczny dokument; powinien być okresowo aktualizowany w trakcie realizacji i ponownie oceniany pod kątem wiarygodności. Ponadto, jednostka powinna stale monitorować i kontrolować, czy program zawiera zbędne lub przestarzałe strategiczne elementy i dokonywać odpowiedniego dostosowania, nawet jeśli oznacza to zakończenie lub zmianę zakresu programu.

Mierniki

- Rozumie i definiuje uzasadnienie biznesowe i / lub organizacyjne;
- Identyfikuje cele wymagane w programie do dostarczenia zaplanowanych korzyści;
- Potrafi uwierzytelnić i przedstawić uzasadnienie biznesowe i / lub organizacyjne sponsorom i / lub właścicielom programu lub jego komponentów;
- Dokonuje ponownej oceny i weryfikuje uzasadnienie w ramach szerszego kontekstu;
- Sprawdza, czy konieczne jest zakończenie lub zmiana programu (albo jego komponentów); czy program wynika ze strategii, czy jest potrzebny i dokonuje stosownych zmian.

5.3.1.4. Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu

Opis

Jednostka potrafi rozpoznać, zdefiniować, zinterpretować i nadać priorytety krytycznym czynnikom sukcesu (CSF), które bezpośrednio odnoszą się do programu. CSF są bezpośrednio związane z celami organizacyjnymi i biznesowymi programu. Dlatego poprzez osiągnięcie korzyści programu organizacja spełnia swoje cele strategiczne, operacyjne i taktyczne i ostatecznie osiąga sukces organizacyjny. Jednostka może uchwycić zarówno formalny, jak i nieformalny kontekst tych czynników i zidentyfikować ich wpływ na ostateczny wynik programu. Znaczenie tych czynników sukcesu może się zmieniać, zarówno ze względu na czynniki kontekstowe jak i dynamikę samego programu. Zmiany personalne, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz programu, także nie pozostają bez wpływu. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie CSF i w razie potrzeby dokonywać zmian w celu podtrzymania sukcesu, nawet jeśli oznacza to przedwczesne zakończenie programu.

Przykładem krytycznego czynnika sukcesu CSF w programie mającym na celu stworzenie parku narodowego na terenie kilku miast i powiatów może być „uzgodnienie i zestrojenie celów i harmonogramu programu z celami i planami władz miast i powiatów”.

Mierniki

- Definiuje i / lub wdraża zestaw CSF dla celów strategicznych;
- Używa CSF w celu dostosowania do strategii, ale też rozumie ich nieformalny kontekst;
- Angażuje podwładnych do kwestionowania strategii organizacyjnej podczas definiowania CSF (interaktywna kontrola zarządzania – ambitne cele);
- Stosuje CSF w strategicznym dostosowaniu programu lub wewnątrz programu;
- Stosuje CSF w zarządzaniu interesariuszami;
- Stosuje CSF w systemach motywowania / nagradzania w ramach komponentów programu;
- Dokonuje ponownej oceny osiągnięcia CSF w kontekście strategicznym.

5.3.1.5. Określenie, ocena i przegląd kluczowych wskaźników wydajności

Opis

Jednostka jest w stanie zarządzać powiązanymi kluczowymi wskaźnikami wydajności (KPI) dla każdego krytycznego czynnika sukcesu (CSF). KPI stanowią podstawę wielu systemów strategicznego zarządzania wydajnością i służą do pomiaru lub wykazania, że dany CSF został wykonany i osiągnięto sukces. Zazwyczaj KPI są albo uprzednio określone przez organizację, albo wypracowane przez jednostkę w oparciu o dobre praktyki lub narzędzia (np. zrównoważona karta wyników). KPI mogą być stosowane jako mierniki określające wyprzedzenia (poprzedzające strategiczne zdarzenie lub kamień milowy), mierniki określające opóźnienia (następujące po strategicznym zdarzeniu lub kamieniu milowym), lub miernik parametrów rzeczywistych programu (pulpit programu ang. dashboard). W trakcie realizacji programu KPI mogą się zmieniać ze względu na czynniki kontekstowe i dynamikę samego programu. Zmiany personalne, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz programu, także nie pozostają bez wpływu na KPI. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie KPI i w razie potrzeby dokonywać niezbędnych zmian w celu podtrzymania sukcesu. KPI powinny obejmować również miękkie aspekty: motywację, komunikację w zespole, osobisty rozwój członków zespołu, itp., odzwierciedlające cel strategiczny, czyli korzyści, które każdy chce osiągnąć. Ponadto KPI powinny obejmować szeroki wachlarz innych aspektów, począwszy od przestrzegania określonych procesów zarządzania i wsparcia (na przykład proces decyzyjny, raportowanie,

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

pozyskiwanie zasobów i procesy administracyjne), spełniania norm i przepisów, aż do przestrzegania norm kulturowych i wartości, zarówno organizacji, jak i ogółu społeczeństwa.

Przykładowy wskaźnik KPI dla krytycznego czynnika sukcesu CSF podanego powyżej może brzmieć w ten sposób: „Cel i harmonogram programu zostały zatwierdzone przez większość władz miast i powiatów”.

Mierniki

- Definiuje i / lub wdraża KPI lub zestaw KPI dla każdego krytycznego czynnika sukcesu;
- Umiejętność wykorzystania środków pomiaru zdarzeń przewidywanych, byłych lub obecnych podczas tworzenia wskaźników KPI;
- Stosuje KPI w zarządzaniu efektywnością strategiczną;
- Stosuje KPI w wywieraniu wpływu na interesariuszy;
- Stosuje KPI w tworzeniu planów rozwoju osobistego;
- Stosuje KPI do tworzenia systemu motywacyjnego/nagród;
- Dokonuje ponownej oceny konfiguracji programu poprzez zastosowanie wskaźników KPI i zarządzanie dostarczaniem korzyści.

5.3.2. Nadzór zarządczy, struktury i procesy

Definicja

Ten element kompetencji określa zrozumienie i dostosowanie do ustalonych struktur, systemów i procesów w organizacji, które zapewniają wsparcie dla programów i wpływają na sposób, w jaki programy są organizowane, wdrażane i zarządzane. Nadzór zarządczy (ang.: Governance), struktury i procesy organizacji mogą zawierać zarówno systemy tymczasowe (takie jak programy) oraz systemy stałe (takie jak systemy zarządzania portfelem / systemy administracyjne, finansowe, systemy wsparcia, systemy raportowania, podejmowania decyzji i systemy audytowania). Czasami te systemy mogą nawet stanowić strategiczne uzasadnienie programu, na przykład, gdy jest on inicjowany w celu poprawy procesów biznesowych lub ustanowienia nowych systemów.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego wywierania wpływu na to, w jaki sposób nadzór zarządczy, struktury i procesy w organizacji działają na programy.

Opis

Struktury i procesy są istotną częścią systemu zarządczego nadzoru w każdej organizacji. Dostosowanie struktur i procesów oznacza zdolność do wykorzystywania ról lub obowiązków, procesów i zasad, w celu zapewnienia osiągnięcia celów programu i strategicznych celów korporacyjnych. Zarządzanie programami zgodnie z ustalonymi strukturami i procesami organizacyjnymi wymaga podstawowej wiedzy na temat różnego rodzaju inicjatyw i działania organizacji zorientowanej na projekty, a także korzyści związanych z zarządzaniem przez projekty, programy i portfele. Zawiera się w tym dostosowanie do procesów stałych, związanych z zarządzaniem projektem, programem i portfelem. Większość organizacji zorientowanych na projekty posiada różne rodzaje struktur i procesów wspierających projekty, programy i portfele. W zarządzaniu programem zadaniem jednostki może być dostarczanie mierników programu, które bezpośrednio śledzą długookresową realizację korzyści oraz włączanie struktur i procesów w działania powiązane i niepowiązane z projektem wewnątrz programu.

Przykładami struktur i procesów wspierających są funkcje liniowe takie, jak dział zarządzania zasobami ludzkimi (HR), dział finansów i kontroli oraz dział informatyczny (IT). Dojrzałe organizacje projektowe mogą również zapewnić bardziej dedykowane wsparcie dla zarządzania projektami i programami poprzez działalność biura zarządzania projektami (Project Management Office).

Kompetentna jednostka potrafi również stosować informację zwrotną i dokonywać przeglądu wniosków z poprzednich projektów i programów. Kluczowym wyzwaniem jest zachowanie równowagi pomiędzy obligatoryjnymi i opcjonalnymi strukturami i procesami w celu uzyskania optymalnego efektu i korzyści dla programu.

Wiedza

- Podstawowe zasady i cechy zarządzania poprzez projekty;
- Podstawy zarządzania portfelem;
- Podstawy definiowania struktur organizacji i jej rozwoju;
- Formalna organizacja i nieformalne wzajemne powiązania w zarządzaniu projektem, programem i portfelem (personel, branża itd.) w organizacji;
- Teorie organizacji i biznesu.

Umiejętności

- Przywództwo;
- Raportowanie, monitoring i kontrola;
- Planowanie i prowadzenie komunikacji;
- Metoda twórczego rozwiązywania problemów (ang.: Design thinking).

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 7: Finance;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty, współpraca;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.3.2.1. Znajomość zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka rozumie koncepcję zarządzania programami i sposób jej zastosowania w koordynowanych organizacjach. Zna również cele i korzyści programu, wymagania wejściowe, wyjściowe i rezultaty. Jest świadoma korzyści oczekiwanych od programu w kontekście portfela(i). A zatem jednostka zna wymagania wejściowe i wyjściowe i rozumie jak program wpływa na kluczowe wskaźniki efektywności (KPI), które są wskaźnikami wyników portfela. Jednostka wie, jak radzić sobie z powiązaniem i zależnościami między różnymi komponentami wewnątrz programu i między programem, a sąsiadującymi projektami lub programami i bierze te zależności pod uwagę przy równoważeniu programu. Ponadto jednostka zna pionowe kanały komunikacji (np. z menadżerem portfela lub zarządem) oraz kanały poziome (np. z innymi programami) będące częścią ogólnych procesów koordynacji wewnątrz portfela. Kiedy nie ma portfela, jednostka jest w stanie ustanowić struktury decyzyjne dostosowane do celów programu.

Mierniki

- Potrafi zdefiniować program i dogłębnie rozumie zarządzanie programem;
- Potrafi wyjaśnić cechy charakterystyczne programu (cele, wymagania wejściowe, wyjściowe, rezultaty, korzyści) oraz identyfikuje powiązania i zależności programu z odpowiednim portfelem;
- Umie odróżnić różne modele organizacji nadzorowania i zarządzania programem; potrafi omówić i porównać wpływ jaki mają one na program;
- Potrafi wyjaśnić ideę zarządzania programem (zależności między projektami wewnątrz programu, struktury organizacyjne programu, pionowe i poziome kanały komunikacji);
- Potrafi zidentyfikować odpowiedni portfel i posiada ogólne rozumienie procesów zarządzania portfelem;
- Zna zmienne odnoszące się do portfela – kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) oraz krytyczne czynniki sukcesu (CSF);
- Potrafi filtrować i odpowiednio prowadzić komunikację wewnątrz portfela tak, aby skutecznie zarządzać programem.

5.3.2.2. Znajomość i stosowanie zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka rozumie koncepcję projektów i zarządzania poprzez projekty i potrafi wyjaśnić różnice pomiędzy różnymi rodzajami struktur organizacyjnych (np. organizacja funkcjonalna, macierzowa i projektowa) i wie jak optymalnie dostosować efektywność do bieżącej struktury organizacyjnej. Potrafi również omówić cechy i zasady, na których opiera się zarządzanie przez projekty i jest w stanie stworzyć otoczenie zorientowane na projekt. Ponadto, rozumie koncepcję dojrzałości organizacji zorientowanych na projekt, obejmującą kompetencje organizacyjne, kompetencje dotyczące projektów i programów oraz kompetencje indywidualne.

Mierniki

- Rozumie i uznaje koncepcję projektu w praktyce; posiada wiedzę i dogłębne rozumienie zasad zarządzania projektem;
- Potrafi wyjaśnić cechy struktury funkcjonalnej, macierzowej i projektowej i rozpoznaje je w praktyce;
- Potrafi wyjaśnić i stosuje w praktyce koncepcję zarządzania przez projekty;
- Wdraża koncepcję zarządzania przez projekty wewnątrz organizacji;;
- Identyfikuje i wyjaśnia aktualny poziom dojrzałości organizacji.

5.3.2.3. Znajomość zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka rozumie ogólne zasady zarządzania portfelem i wie, w jaki sposób zarządzanie portfelem jest wdrażane w danej organizacji. Dlatego zna kryteria portfela oraz wymagane dane wejściowe i wyjściowe oraz potrafi określić wpływ programu na portfel. Jest w stanie odkryć różne ograniczenia w ramach portfela i potrafi uwzględnić te ograniczenia przy planowaniu zasobów w swoim programie. Jednostka jest w stanie filtrować i / lub kierować kanałami komunikacji z danym portfelem tak, aby pozytywnie wpłynąć na realizację programu. Jeżeli brak jest struktury portfela, jednostka rozpoznaje ryzyko i rozwiązuje problem. Jeżeli program jest powiązany z różnymi portfelami, jednostka potrafi radzić sobie ze związanym z tym ryzykiem.

Mierniki

- Definiuje i identyfikuje portfel; wykazuje ogólne zrozumienie procesów zarządzania portfelem;
- Zna cechy charakterystyczne portfela – krytyczne czynniki sukcesu (CSF) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPI);
- Zna w stopniu ogólnym koncepcję zarządzania portfelem (struktury organizacyjne i procesy);
- Zna ryzyka wynikające z braku systemu zarządzania portfelem i potrafi zmniejszać to ryzyko;
- Potrafi zarządzać kanałami informacyjnymi i procesami decyzyjnymi, jeżeli program jest częścią różnych portfeli w jednej organizacji lub w sieci organizacji;
- Potrafi odpowiednio filtrować i / lub kierować kanałami komunikacji w portfelu umożliwiając skuteczne zarządzanie programem.

5.3.2.4. Funkcje wspierające

Opis

Funkcjonalne jednostki w organizacji wspierające program (biuro programu lub projektu, biuro zarządzania projektem lub podobne) zapewniają wielostronne wsparcie dla programu i / lub osoby nim zarządzającej w odniesieniu do organizacji, planowania, raportowania, zarządzania spotkaniami, dokumentacją itd. Zrozumienie procesów wsparcia i funkcji pomocniczych, ich stosowanie i wprowadzenie do codziennej pracy ma zasadnicze znaczenie dla jednostki. Aby zapewnić niezbędne wsparcie dla programu, jednostka musi znać odpowiednie osoby kontaktowe wewnątrz tych jednostek i wiedzieć, jak nawiązać i utrzymywać z nimi dobre relacje.

Mierniki

- Zna osoby, procesy i usługi funkcjonalnych jednostek wspierających program;
- Korzysta ze wsparcia organizacji macierzystej dla efektywnego wsparcia programu;
- Zna granice działania funkcjonalnych jednostek wspierających i konsekwencje dla programu
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z funkcjonalnymi jednostkami wsparcia programu;
- Stosuje procesy wsparcia programu wymagane w organizacji lub koordynowanych organizacjach.

5.3.2.5. Dostosowanie programu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych organizacji oraz wymagań jakościowych organizacji

Opis

Sukces programu w znacznym stopniu zależy od właściwych decyzji, podjętych na odpowiednim poziomie organizacji, w odpowiednim czasie. Każda decyzja powinna być przygotowana, zaprezentowana, zaakceptowana, zarejestrowana, przekazana i ostatecznie wdrożona. W każdej organizacji istnieją formalne i nieformalne procedury i specjalne zasady dotyczące podejmowania decyzji, które znajdują się poza zakresem odpowiedzialności jednostki. Jednostka musi się zatem wykazać znajomością tych struktur i procesów decyzyjnych oraz zdolnością do strukturyzowania i zarządzania programem wraz z powiązanymi z nim projektami w odpowiedni sposób. Okresowe raportowanie rzeczywistego stanu programu jest niezbędne dla utrzymania zaufania interesariuszy oraz śledzenia postępów prac. Różni interesariusze mają różne wymagania odnośnie raportowania (wymagania co do samej informacji, sposobu jej dostarczania, częstotliwość raportów), które jednostka musi brać pod uwagę. Organizacje macierzyste i koordynowane stosują różne formy zapewniania jakości w projektach i programach (np. zabezpieczenia systemu, zabezpieczenie projektu, ubezpieczenie finansowe, zabezpieczenie techniczne, zapewnienie bezpieczeństwa, itp.). Dla jednostki istotne jest uwzględnienie powyższego podczas opracowywania planu zapewnienia jakości dla programu i powiązanych projektów; aby wybrać te obszary projektu, które mogą stać się obiektami zapewniania jakości i wiedzieć, którzy członkowie zespołu powinni być zaangażowani w działania zapewnienia jakości programu.

Mierniki

- Potrafi zidentyfikować rutynowe działania organizacji i specjalne zasady dotyczące podejmowania decyzji będące poza zakresem odpowiedzialności jednostki;
- Dostosowuje komunikację w projektach do wymagań koordynowanych organizacji (rodzaj i szczegółowość informacji, adresat i częstotliwość przekazywania);
- Stosuje standardy raportowania organizacji skoordynowanych w programie korzystając z właściwych

narzędzi i metod;

- Zna i stosuje formy zapewnienia jakości stosowane w organizacjach skoordynowanych podczas tworzenia systemu raportowania do przełożonych w tych organizacjach.

5.3.2.6. Dostosowanie programu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi

Opis

Dział zarządzania zasobami ludzkimi (tzw. dział HR) zapewnia wieloaspektowe wsparcie dla programu w zakresie takich kwestii, jak umowy o pracę członków zespołu, tymczasowe zatrudnienie, szkolenia, wynagrodzenia, zachęty, zarządzanie stresem, dobrostan, etyka oraz wprowadzanie i wycofywanie zespołu. Dobra znajomość procesów zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiednie relacje z osobami decyzyjnymi mogą zwiększyć wpływ jednostki na dostępność i jakość zasobów ludzkich. Aby zapewnić sobie niezbędne wsparcie działu HR, jednostka powinna nawiązywać i utrzymywać dobre relacje z odpowiednimi osobami kontaktowymi z tego działu.

Mierniki

- Korzysta z procesów działu HR w celu pozyskania pracowników posiadających wymagane uprawnienia;
- Potrafi sobie poradzić z granicami, jakie istnieją pomiędzy tymczasową organizacją programu a działem HR;
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z działem HR;
- Korzysta z procesów działu HR w celu organizacji szkoleń i indywidualnego rozwoju pracowników.

5.3.2.7. Dostosowanie programu do procesów finansowych i kontrolingowych

Opis

Funkcja finansów i kontroli wewnątrz organizacji często występuje w organizacji jako liniowa jednostka organizacyjna (np. dział finansowy), zapewniająca obowiązkowe zasady, procedury i wytyczne. Znajomość tych zasad i sposobów ich skutecznego i efektywnego wykorzystania ma decydujące znaczenie dla jednostki, w aspekcie efektywnego finansowania, monitorowania i / lub raportowania w kwestiach finansowych. Dział finansów i kontroli w organizacji często służy jako komórka wspierająca, oferująca wiele użytecznych funkcji dla jednostki, takich jak np.: w jaki sposób ubiegać się o zasoby finansowe, jak je uzasadniać, zarządzać i raportować oraz w jaki sposób zarządzać, administrować, rozdzielać i zarządzać środkami finansowymi. Jednostka musi znać rozmaite modele finansowania (np. partnerstwo publiczne, p. prywatne, p. publiczno-prywatne, dotacje itp.), wykorzystywane przez organizacje koordynowane. Aby zapewnić niezbędne wsparcie działu finansowego, jednostka może nawiązać i utrzymywać dobre relacje z właściwymi osobami kontaktowymi wewnątrz tego działu.

Mierniki

- Zna procesy zachodzące w dziale finansów i kontroli;
- Potrafi odróżnić narzędzia obligatoryjne od opcjonalnych w dziale finansów i kontroli;
- Monitoruje i kontroluje, czy zasady, wytyczne i inne funkcjonalności finansowe są efektywnie wykorzystywane dla dobra programu;
- Komunikuje i raportuje stan i trendy finansów w sposób obiektywny i przejrzysty.

5.3.3. Zgodność¹, normy i przepisy

Definicja

Element kompetencji dotyczący zgodności, norm i przepisów opisuje, w jaki sposób jednostka interpretuje i balansuje pomiędzy zewnętrznymi i wewnętrznymi ograniczeniami danego obszaru takiego, jak kraj, firma lub branża. Zgodność to proces mający na celu zapewnienie przestrzegania danego zestawu norm. Sfera wymogów zgodności obejmuje spektrum od dobrowolnych i nieformalnych wymogów do tych, które są obowiązkowe i formalne. Normy i przepisy wpływają i określają sposób, w jaki projekty, programy oraz powiązane z nimi komponenty powinny być organizowane i zarządzane, by były wykonalne i kończyły się sukcesem. Normy i przepisy odnoszą się do zgodności z wymaganiami, w tym przepisami ustawowymi i wykonawczymi, umowami i porozumieniami, własnością intelektualną i patentami, ochroną zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska oraz standardami zawodowymi.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce wpływania na- i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich norm i przepisów w ramach stałej organizacji; wpływania na- i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich źródeł prawnych oraz standardów i norm, zarówno organizacyjnych, jak i obowiązujących w szeroko rozumianej społeczności, oraz poprawa podejścia organizacji do tych obszarów.

Opis

Programy napotykają na różne ograniczenia i wymagania dla dostarczanego produktu lub usługi oprócz wpływu procesów produkcyjnych i procesów zarządczych. Ograniczenia te przejawiają się w formie ustaw, norm i przepisów i dotyczą geograficznej, społecznej i zawodowej specyfiki programu i jego otoczenia zewnętrznego. Przed rozpoczęciem programu, jednostka powinna dokonać analizy zakresu i organizacji programu i zidentyfikować odpowiednie normy i przepisy, które będą miały na program bezpośredni lub pośredni wpływ. Właściwe normy i przepisy powinny być traktowane jako potencjalne zagrożenia i szanse, wymagające uwagi zarządzających. Zgodność z właściwymi normami i przepisami może wpłynąć na struktury, procesy i kulturę organizacyjną. W zakresie zarządzania programem, jednostka może zostać postawiona przed koniecznością stworzenia procesów odnoszących się bezpośrednio do norm i przepisów dotyczących wszystkich działań wieloprojektowych a także nie projektowych.

Ten element kompetencji obejmuje analizę porównawczą (ang. benchmarking) i usprawnianie kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektem i programem. Rozwijanie kompetencji zarządzania programem jest procesem ciągłym, częścią strategii ciągłego doskonalenia się organizacji i obowiązkiem każdej jednostki. Wiąże się to z nauką i doskonaleniem strategii oddziaływania na kulturę zarządzania projektem w organizacjach. Jednostka powinna korzystać z tej kompetencji, aby wykazać, jak można poprawić wszystkie części i poziomy systemu zarządzania. Poprzez wzmacnianie kompetencji zarządzania programem, projektem lub portfelem organizacja zwiększa swoją zdolność do selekcjonowania i realizacji projektów, programów i portfeli rokujących sukces, a tym samym osiągnięcia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Systemy przepisów prawnych;
- Autonomicznie funkcjonujące regulacje zawodowe;
- Profesjonalne standardy i normy, np. Standardy IPMA;
- Standardy ISO (np. wytyczne zarządzania projektem ISO21500 lub inne standardy ISO/TC258);

¹ ang. Compliance

- Zasady zrównoważonego rozwoju;
- Teoria analizy porównawczej (ang. benchmarking);
- Narzędzia i metody analizy porównawczej;
- Zarządzanie wiedzą;
- Kodeksy etyczne;
- Kodeksy postępowania biznesowego;
- Różnice pomiędzy teoriami prawa.

Umiejętności

- Krytyczne myślenie;
- Analiza porównawcza (ang. benchmarking);
- Adaptacja standardów do określonych organizacji;
- Komunikowanie standardów i przepisów;
- Przywództwo poprzez dawanie przykładu.

Powiązane elementy kompetencji

- Pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 5: Organizacja programu i komunikacja;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.3.3.1. Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu i jego elementów z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa

Opis

Jednostka zna przepisy prawne organizacji i jest w stanie wdrożyć je w programie. Ponadto wie, które części tych przepisów (np. p. cywilne, p. karne, p. pracy, p. własności intelektualnej itp.) i powszechne dobre praktyki są istotne z punktu widzenia programu. Jednostka musi zapewnić, że program działa zgodnie z prawem i powinna być w stanie rozpoznać lub dowiedzieć się, jakie działania są obostrzone specjalnymi wymaganiami prawnymi i jakie zasady prawa się do nich stosuje. Jednostka potrafi rozpoznać nieznaną kwestię prawną, które muszą być uwzględnione i dlatego zna formalne procedury uzyskania specjalistycznej porady. Wie również, jakie wymagania agencji regulacyjnych i nadzorczych związanych z zakresem programu są istotne z punktu widzenia programu, jak spełnić te wymagania i jakie procedury kontrolne zastosować. Jest to szczególnie ważne w przypadku programów funkcjonujących w różnych kulturach i różnych systemach prawnych. Jeżeli program ma charakter globalny, jednostka musi zintegrować w programie wszystkie obowiązujące w nim wymagania prawne.

Mierniki

- Uznaje otoczenie prawne i jego zastosowania w programie;
- Wyszukuje i stosuje odpowiednie przepisy prawne;
- Identyfikuje ryzyko w przepisach prawnych w odniesieniu do programu i konsultuje je z ekspertami;
- Uznaje i traktuje agencje regulacyjne i nadzorcze jako interesariuszy;
- Dostosowuje procedury zamówień do przepisów;
- Monitoruje i sprawdza, czy organizacja programu działa zgodnie z prawem oraz wprowadza stosowne zmiany korygujące.

5.3.3.2. Rozpoznanie i zapewnienie zgodności programu i jego elementów z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącym bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska

Opis

Jednostka wie, jakie przepisy dotyczące BHP oraz ochrony środowiska są istotne z punktu widzenia programu. Ponadto, jest w stanie wskazać potencjalne problemy, które wymagają szczególnej uwagi i konsultacji. Jest w stanie określić, w jaki sposób działania w ramach projektu lub produkty projektu mogą wpływać na członków zespołu i tych, którzy będą korzystać z produktu, oraz na środowisko, a następnie zastosować środki ochronne w miarę potrzeb. Wyważa ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty programu tak, aby spełnić wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju i trwałości wyników programu.

Ponadto, jednostka potrafi zauważyć ryzyko związane z bezpieczeństwem, sprawdzić, czy ryzyko to jest zarządzane. Potrafi też wybrać i używać odpowiednich narzędzi do zwiększenia poziomu bezpieczeństwa i ochrony organizacji programu. Wreszcie, ważne jest, aby jednostka rozumiała, że zasady BHP oraz ochrony środowiska często znacznie różnią się w różnych krajach i kulturach.

Mierniki

- Kontroluje, czy stosowane są odpowiednie dla programu przepisy BHP i ochrony środowiska;
- Sprawdza, czy kontekst BHP i ochrony środowiska znajduje zastosowanie w celach projektu i programu;
- Identyfikuje i sprawdza ryzyko wynikające z wdrożenia środków BHP i ochrony środowiska w programie;
- Zapewnia bezpieczne i zdrowe warunki pracy dla organizacji i członków zespołu programu;
- Stosuje środki BHP i ochrony środowiska dla zapewnienia trwałości i stabilności programu;
- Monitoruje i kontroluje, czy organizacja programu przebiega zgodnie z kontekstem BHP i ochrony środowiska.

5.3.3.3. Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu i jego komponentów z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi

Opis

Jednostka powinna być w stanie zidentyfikować odpowiednie przepisy zawodowe w otoczeniu programu i sprawdzić, czy organizacja programu jest z nimi zgodna. Każdy kontekst, otoczenie, w którym działa program zawiera zwykle szczegółowe kodeksy postępowania (normy etyczne spisane w formalnych dokumentach) i zwyczaje branżowe i handlowe, które czasem są prawnie określone, a które jednostka powinna znać i rozumieć przed przeglądem stanu organizacji programu. Ponadto, często są one bezpośrednio związane z procedurami zamówień i w razie ich niezrozumienia – mogą stanowić duże zagrożenie dla poszczególnych projektów programu. Identyfikacja i integrowanie różnych kodeksów

postępowania biznesowego pozwala jednostce dopilnować, aby organizacja programu przebiegała spójnie w granicach wyznaczonych przez prawo.

Mierniki

- Utrzymuje spójność – profesjonalną integralność programu;
- Kontroluje wdrażanie odpowiednich przepisów branżowych dla konkretnego sektora przemysłu (administracja publiczna, inżynieria lądowa, technologie informacyjne, telekomunikacja, itp.) wewnątrz organizacji programu;
- Kontroluje spójność zasad etycznych wewnątrz organizacji programu;
- Identyfikuje i kontroluje spójność prawnych niuansów handlowych niezawartych w kodeksie postępowania;
- Identyfikuje i kontroluje integrację różnych procedur zamówień z biznesowym kodeksem postępowania;
- Zapobiega naruszeniu kodeksu przez członków zespołu.

5.3.3.4. Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju

Opis

Jednostka jest w stanie ocenić wpływ programu na środowisko i społeczeństwo. Zdając sobie sprawę z tej odpowiedzialności, rozpoznaje, zaleca i stosuje niezbędne środki w celu ograniczenia lub rekompensaty negatywnych konsekwencji. Postępuje w zgodzie z wytycznymi i zasadami zrównoważonego rozwoju, pochodzącymi z wewnątrz organizacji oraz z szerszych kręgów społecznych i jest w stanie zachować równowagę pomiędzy wymaganiami społeczeństwa, wpływem na środowisko i gospodarkę.

Jednostka rozumie, że aspekty zrównoważonego rozwoju, środki i postawy w tym zakresie często różnią się w zależności od kraju i kultury.

Mierniki

- Rozpoznaje społeczne i środowiskowe konsekwencje programu;
- Definiuje i komunikuje cele zrównoważonego rozwoju dla programu i jego rezultatów;
- Dostosowuje cele do strategii organizacyjnej zrównoważonego rozwoju;
- Równoważy wymagania społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk) z procesami i produktami programu;
- Promuje rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska.

5.3.3.5. Ocena, zastosowanie i opracowanie standardów i narzędzi dla programu

Opis

Jednostka potrafi stosować się do- i wykorzystać najwyższe standardy zawodowe i branżowe związane z działaniami w projekcie i programie. Jednostka rozumie przy tym indywidualne cechy programu i jego biznesowej natury i bierze je pod uwagę kiedy sprawdza, czy projekty stosują odpowiednie narzędzia, metody i koncepcje (np. cykl życia programu, zarządzanie interesariuszami, strategiczne zarządzanie ryzykiem, itp.). Ponadto jednostka rozumie, że dobre praktyki zazwyczaj powstają z połączenia wiodących światowych standardów i osobiście opracowanych narzędzi i metod. Dlatego zawsze stara się znaleźć najlepszy przepis na zarządzanie danym programem, poprzez wykorzystanie najwyższych standardów zawodowych oraz dodanie i rozwijanie dalszych usprawnień w planowaniu programu i projektu.

Mierniki

- Identyfikuje i dopilnowuje, aby w programie przestrzegano odpowiednich branżowych standardów;
- Identyfikuje i zarządza ryzykiem wynikającym z zastosowanych w programie standardów zawodowych i branżowych;
- Porównuje i ocenia najlepsze praktyki z aktualną sytuacją organizacji programu;
- Rozwija i wdraża standardy dostosowane do potrzeb i sytuacji;
- Rozpowszechnia nabytą wiedzę (know-how) w całej organizacji;
- Sprawdza czy nowe usprawnienia są wdrożone i jak spełniają swoją rolę w organizacji.

5.3.3.6. Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania programem

Opis

Kompetencja analizy porównawczej (benchmarking) zarządzania programem to proces ciągłego doskonalenia poprzez porównywanie procesów zarządzania programem danej organizacji z procesami, które zostały określone jako dobre praktyki. Dobre praktyki możemy określić jako takie, które są stosowane w organizacjach światowej klasy. Zazwyczaj te organizacje promowane są jako najlepsze w zarządzaniu programami i wyróżniane w tym zakresie międzynarodowymi nagrodami. Celem procesu analizy porównawczej jest uzyskanie przewagi w zarządzaniu programem poprzez nabycie wiedzy praktycznej od bardziej dojrzałej organizacji. Analizy porównawcze organizacji często stosują modele dojrzałości lub modele kompetencji określających jakie struktury, procesy, metody i indywidualne umiejętności organizacja musi posiadać, aby osiągnąć pewien poziom dojrzałości. Benchmarking może być przeprowadzony wewnątrz organizacji (porównując projekty w ramach organizacji), na zasadach porównania z konkurencją oraz na zasadach porównania funkcji lub rodzaju (porównując się z organizacją nie konkurującą na tym samym rynku, ani w tej samej branży). Jednostka zawsze stara się rozwijać swoje kompetencje w zarządzaniu programami i projektami w sposób, który przyczynia się do realizacji celów strategicznych organizacji. Czasami związek między korzyściami a strategią może nie być znaczny. Niemniej jednak jednostka powinna starać się doradzać zarządowi w zakresie możliwych usprawnień strategicznych. Tak wprowadzone usprawnienia należy rozpowszechniać zarówno w całym programie, jaki i w organizacji stałej poprzez szerzenie nowoprzyjętego know-how.

Mierniki

- Identyfikuje i ocenia obszary niedoskonałości organizacji w zarządzaniu programem;
- Identyfikuje i ustala właściwy wskaźnik referencyjny (benchmark) dla obszarów niedoskonałości;
- Identyfikuje bazę wskaźników referencyjnych i dobre praktyki;
- Analizuje obecną realizację programu poprzez zestawienie z dobrymi praktykami;
- Identyfikuje i wdraża środki niezbędnych usprawnień;
- Monitoruje i kontroluje wdrożenie wymaganych usprawnień i ocenia uzyskane w ten sposób korzyści;
- Rozpowszechnia pozyskaną wiedzę praktyczną – know-how – wewnątrz organizacji;
- Sprawdza, czy usprawnienia wprowadzone po analizie porównawczej zostały przyjęte w organizacji programu.

5.3.4. Układy sił i interesów

Definicja

Ten element kompetencji opisuje sposób, w jaki jednostka rozpoznaje i rozumie nieformalne osobiste i grupowe interesy oraz wynikające z nich sposoby postępowania i wykorzystania władzy. Definiuje, jak osoby uczestniczące w programach powinny rozpoznawać nieformalne wpływy (wynikające z osobistych i grupowych ambicji i interesów, zmodyfikowanych przez relacje osobiste i grupowe) i ich związki z otoczeniem programu. Te nieformalne wpływy różnią się od interesów formalnych (jak, na przykład, określone w uzasadnieniu biznesowym), które wywodzą się ze strategii organizacji lub z norm, przepisów, itp.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostkom używania odpowiednich technik wywierania wpływu i zaangażowania, w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i dostarczenia uzgodnionych efektów w określonym czasie i budżecie.

Opis

Władza to zdolność wpływania na zachowanie innych. Znaczna część tej zdolności pochodzi z nieformalnej władzy – tej części władzy, która nie jest ugruntowana formalną rolą, strukturą lub procesem. Ten nieformalny aspekt władzy często spowodowany jest osobistymi ambicjami i interesami. Interesariusze zwykle także mają osobiste ambicje i interesy, często starają się wykorzystać swoje wpływy, aby nagiąć procesy i / lub rezultaty programu do swoich potrzeb. Działania te mogą pomóc lub przeszkodzić w programie. Zrozumienie i umiejętność wpływu i korzystania z tych nieformalnych osobistych interesów i wynikającej z nich polityki jest niezbędna, aby zapewnić sukces programu.

Oprócz aspektów kulturowych i wartości, każdy z nas ma swój własny styl i osobowość. Indywidualne podejście wpływa na sposób sprawowania władzy. W zarządzaniu programem, jednostka może zostać zmuszona do zbudowania i utrzymania silnych zdolności przywódczych, aby silnie i skutecznie oddziaływać na projekty i organizację stałą.

Jednostka lub grupy osób mogą być szczególnie zainteresowane konkretnym aspektem lub osiągnięciem pożądanego rezultatu, na przykład mogą być negatywnie (lub pozytywnie) uprzedzeni do danego produktu, sytuacji, rezultatu lub opinii. Ludzie często w takiej sytuacji starają się realizować swoje interesy poprzez wywieranie wpływu. Interesy własne są często realizowane poprzez formalne i nieformalne relacje, które mogą skutkować wpływem grupowym. Grupy mogą składać się z nieformalnych grup koleżeńskich lub przyjacielskich, lub struktur formalnych, takich jak wydziały, rady. W grupach formalnych należy zachować ostrożność, odróżniać rolę formalnej władzy od nieformalnych wpływów, które mogą pochodzić z innych źródeł władzy. Przykłady nieformalnej władzy obejmują władzę doradczą lub ekspercką.

Wiedza

- Organizacja formalna (personel, branża etc.) a struktury nieformalne;
- Nieformalne procesy decyzyjne;
- Formalna i nieformalna władza i wpływy;
- Różnica pomiędzy wpływem a formalną władzą;
- Zasięg wpływów;
- Źródło interesów;
- Konformizm;
- Podstawy władzy;
- Psychologia w zarządzaniu projektami;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Kultura organizacyjna i podejmowanie decyzji;
- Teorie władzy.

Umiejętności

- Obserwacja i analiza procesów psychologicznych;
- Rozpoznawanie i wykorzystywanie wpływów;
- Używanie wpływów w sposób uzasadniony;
- Odkrywanie wartości;
- Identyfikowanie interesów interesariuszy.

Powiązane elementy kompetencji

- Pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.3.4.1. Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na program

Opis

Ludzie mają cele i ambicje, np. cele zawodowe, chęć samorozwoju lub pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Mają też interesy, które są związane z tymi ambicjami i wpływają na ich zainteresowanie programem lub projektem i jego sukcesem. Część ich ambicji i interesów często jest zbieżna z ich obecną pozycją formalną, co oznacza, że wykonywanie wymaganych formalnie zadań może im pomóc zrealizować własne ambicje i interesy. Z drugiej strony, ambicje i zainteresowania mogą wykraczać poza lub nawet stać w sprzeczności ze sformalizowanymi interesami, wynikającymi z ich stanowiska. Umiejętność identyfikacji ambicji i osobistych interesów ludzi (interesariuszy, członków zespołu i współpracowników) jest często niezbędna w celu skutecznej i efektywnej z nimi współpracy.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia osobiste interesy i ambicje istotnych jednostek lub grup;
- Rozpoznaje i ocenia różnice pomiędzy osobistymi a organizacyjnymi interesami i celami;
- Potrafi ocenić wpływ osobistych ambicji i interesów na program;
- Potrafi kontrolować i wykorzystać osobiste ambicje i interesy na użytek programu.

5.3.4.2. Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na program

Opis

Nieformalny wpływ należy odróżnić od wpływów formalnych opisanych w dokumentach i procedurach organizacji. Ludzie mogą wywierać wpływ z wielu powodów i z wykorzystaniem różnych środków. Oprócz formalnie uzgodnionej prawowitej władzy (np. szefów działów, kadry, sędziów i nauczycieli) istnieje wiele innych podstaw władzy, na przykład przymus, nagrody, władza doradcza i ekspercka. Również relacje są solidną podstawą wpływów. Wpływanie na decyzje poprzez wykorzystanie relacji osobistych jest powszechnym i często skutecznym sposobem. Istnieje wyraźna rozbieżność w kwestii możliwości ludzi lub grup do wywierania wpływu na pewne rodzaje decyzji lub decyzji podjętych w określonej dziedzinie wiedzy lub części organizacji („zasięg” wpływu). Każdy człowiek i grupa ma swój zasięg wpływu i ważne jest, aby znać ten zasięg.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia wpływ, władzę i zasięg wpływu konkretnych osób w różnych okolicznościach;
- Potrafi rozpoznać grupy interesów i relacje tych grup w odniesieniu do programu;
- Potrafi ocenić wpływ nieformalnych relacji na program;
- Potrafi kontrolować i stosować nieformalne relacje i wywierać wpływ z korzyścią dla programu.

5.3.4.3. Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla programu

Opis

Każdy człowiek jest wyjątkowy i będzie działać i pracować w specyficzny dla siebie sposób. Na styl wpływają również czynniki kulturowe, jak to opisano w elemencie kompetencji „Kultura i wartości”. Różni ludzie mogą mieć te same ambicje i / lub interesy, ale będą używać innego stylu w wywieraniu wpływu. Niektórzy charakteryzują się tym samym zachowaniem i stylem, ale różnią się w kwestii ambicji i / lub interesów. Jednostka musi uznawać te różnice, aby efektywnie współpracować z ludźmi i grupami.

Mierniki

- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy stylem bycia a osobowością;
- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy aspektami kulturowymi a osobowością.
- Potrafi ocenić wpływ stylu pracy pracowników na program;
- Potrafi kontrolować i stosować styl pracy innych osób na korzyść programu.

5.3.5. Kultura i wartości

Definicja

Element kompetencji Kultura i Wartości opisuje podejście jednostki do wpływania na kulturę i wartości organizacji i szersze otoczenie społeczne, w którym osadzony jest program. Opisuje też, jak jednostki uczestniczące lub zarządzające programem uznają konsekwencje tych wpływów kulturowych w programie oraz jak włączyć tę wiedzę w proces zarządzania. Kulturę możemy zdefiniować jako zbiór powiązanych zachowań w obrębie społeczności oraz wagi, jaką jednostki w tej społeczności przywiązują do tych zachowań. Wartości możemy określić jako zestaw koncepcji, na których jednostki opierają swoje działania w społeczności. Formalne definicje wartości mogą zawierać kodeksy etyczne. Wiele organizacji opisuje w swojej strategii wartości korporacyjne.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce rozpoznania, zintegrowania i skupienia wpływów wewnętrznych i zewnętrznych aspektów kulturowych na podejściu do programu, jego procesach, trwałości produktów i uzgodnionych rezultatach.

Opis

Organizacje to systemy społeczne, w których zachowania są osadzone w kontekście społecznym wspólnych wartości, wizji, norm, symboli, wierzeń, zwyczajów, celów, itp. – w skrócie, kultury. Ta kultura ma formalne źródła i aspekty (takie jak spisana misja i wartości korporacyjne organizacji) oraz nieformalne, bardziej ukryte aspekty (takie jak przekonania, wspólne praktyki itp.). Ponadto, każda organizacja funkcjonuje w społeczeństwie, które także ma specyficzną kulturę (i ewentualnie subkultury), w tym wartości, normy, symbole, wierzenia, zwyczaje itp. Wszystkie te aspekty kulturowe wpływają na sposób, w jaki ludzie w ramach społeczeństwa, organizacji i programu zachowują się wobec siebie i wszystkich innych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Programy często są integralnymi częściami organizacji macierzystych, a jednocześnie same stanowią organizacje tymczasowe, które muszą swoją kulturę wewnętrzną dostosować do kultur zewnętrznych (adaptacja zewnętrzna i wewnętrzna integracja). W zarządzaniu programem jednostka może stanąć przed zadaniem zorganizowania widocznych elementów rozpoznających i doceniających istniejącą kulturę i wartości, aby wypracować spójny zestaw norm behawioralnych w obrębie programu.

Dostosowanie kultury i wartości jest jeszcze ważniejsze w przypadku programów, które realizowane są na obszarze różnych społeczności, organizacji lub grup, tworząc w ten sposób środowisko wielokulturowe. Przed rozpoczęciem programu oraz okresowo w trakcie jego trwania, jednostka powinna rozpoznać konkretną kulturę/kultury w ramach wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu programu i organizacji. Musi dostosować (i okresowo korygować) kulturę programu pod tym kątem, w celu osiągnięcia celów w najbardziej efektywny i skuteczny sposób. Jeśli to możliwe, może korzystać z wyników badań, wewnętrznych lub zewnętrznych standardów, przepisów i wytycznych (np. przepisy zarządcze, kodeksy postępowania). Programy są czasami realizowane w konkretnym celu zmiany kultury i wartości organizacyjnych. Wiedza nabyta po zakończeniu programu może być wykorzystana do poprawy dostosowania kulturowego w przyszłych projektach i programach.

Wiedza

- Odpowiednie cechy kulturowe, wartości, normy i dopuszczalne zachowania;
- Misja i wizja organizacji;
- Deklaracja misji;
- Wartości i polityka korporacyjna;

- Polityka jakości;
- Etyka;
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR);
- Zrównoważone i przyjazne środowisku zarządzanie projektami (Green Project Management);
- Teorie kultur.

Umiejętności

- Świadomość wartości;
- Świadomość kulturowa;
- Szacunek dla innych kultur i wartości;
- Umiejętność dostosowania się i pracy wewnątrz kulturowo zróżnicowanych środowisk;
- Rozwiązywanie problemów związanych z aspektami kulturowymi;
- Spajanie różnych kultur i wartości w celu osiągnięcia sukcesu projektu, programu lub portfela.

Powiązane elementy kompetencji

- Pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 6: Jakość.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.3.5.1. Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla programu

Opis

Wszystkie programy są osadzone w społeczności (a często nawet więcej niż jednej). Wartości społeczne i niepisane reguły mogą znacznie wpływać na sposób komunikowania się i podejmowania decyzji. Mogą również wpływać na to, jak są oceniane i rozpatrywane odstępstwa od ogólnej normy; mogą definiować lub wpływać na czas pracy oraz na to, jak, kiedy, gdzie i z kim dzielimy się informacjami, pomieszczeniami biurowymi, z kim jemy posiłki, itp. Jednostka potrzebuje praktycznej wiedzy z zakresu podstaw kultury, wartości i norm społeczności, w których realizowany jest program. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić w podejściu do programu istotne implikacje tych aspektów kulturowych i regularnie je weryfikować.

Mierniki

- Uznaje wartości kulturowe, normy i wymogi danej społeczności (kontekstu programu);
- Uznaje implikacje wartości kulturowych, norm i wymogów w programie;
- Pracuje zgodnie z kulturowymi wymogami i wartościami społecznymi, jednak bez poświęcania własnych wartości.
- Umie rozpoznać sytuacje wymagające odstępstw od kultury i norm społeczeństwa, aby osiągnąć wymagane korzyści.

5.3.5.2. Dostosowanie programu do formalnej kultury i wartości organizacji koordynowanych

Opis

Wszystkie programy muszą być zgodne z wartościami organizacji i muszą być dostosowane do formalnych reguł kulturowych i wymagań powiązanych działów funkcjonalnych lub jednostek wsparcia oraz do kultury nadrzędnych inicjatyw i strategicznych organów decyzyjnych. Czasami forsowane wartości są zapisane w jednym lub kilku dokumentach (na przykład misji, polityce jakości lub wartościach korporacyjnych). Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić w programie istotne dla niego implikacje tych aspektów kulturowych. Co więcej, musi mieć pewność, że program wspiera zrównoważony rozwój organizacji, który obejmuje również społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR). CSR to narzędzie kontroli w zakresie przestrzegania przepisów prawnych i pozarządowych, zawodowych i innych standardów etycznych i norm międzynarodowych. Poprzez CSR organizacja wspiera pozytywny wpływ swojej działalności na środowisko naturalne, konsumentów, pracowników, społeczności, interesariuszy i pozostałych członków społeczności.

Mierniki

- Uznaje i szanuje formalne normy i wymogi organizacji;
- Zna i stosuje wartości korporacyjne i misję organizacji;
- Zna i stosuje politykę jakości organizacji;
- Uznaje wpływ formalnych norm, wymagań, wartości korporacyjnych i misji oraz polityki jakości na program;
- Rozpoznaje sytuacje wymagające odejścia od kultury i wartości organizacji w celu realizacji wymaganych korzyści;
- Działa w sposób zrównoważony poprzez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

5.3.5.3. Ocena nieformalnej kultury i wartości organizacji współpracujących

Opis

Wszystkie programy są związane z organizacją (lub więcej niż jedną), posiadającą własną nieformalną kulturę. Choć formalne aspekty kultury organizacji mogą mieć znaczący wpływ, także inne aspekty mają wpływ na kulturę lub subkulturę organizacji. Należą do nich architektura, wystrój, ubiór, humor biurowy itd. Założenia to głęboko osadzone, zwykle nieświadome zachowania takie, jak: sposób w jaki ludzie odnoszą się do siebie nawzajem i traktują się wzajemnie (w tym swoich podwładnych i menedżerów); w jaki sposób problemy i wyzwania są rozpatrywane i jaki jest poziom tolerancji błędów lub niestosownego zachowania, wynikające z historii i tła kulturowego organizacji, jej pracowników i zarządzania. Jednostka powinna przeanalizować podstawy kulturowe (jednej lub więcej) organizacji, w której lub których program jest realizowany. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić istotne implikacje tych aspektów kulturowych dla programu.

Mierniki

- Uznaje, analizuje i szanuje nieformalną kulturę i wartości organizacji;
- Uznaje wpływ nieformalnej kultury i wartości organizacji na program;
- Pracuje zgodnie z nieformalną kulturą i wartościami organizacji;
- Rozpoznaje sytuacje, które mogą wymagać odejścia od nieformalnej kultury i wartości organizacji w celu realizacji wymaganych korzyści.

5.4.Ludzie

Obszar kompetencji 'Ludzie' zajmuje się interpersonalnymi i społecznymi kompetencjami jednostki.

Definiuje dziesięć elementów kompetencji:

- Autorefleksja i zarządzanie sobą
- Spójność wewnętrzna i rzetelność
- Komunikacja interpersonalna
- Relacje i zaangażowanie
- Przywództwo
- Praca zespołowa
- Konflikt i kryzys
- Przedsiębiorczość i kreatywność
- Negocjacje
- Orientacja na wyniki

5.4.1. Autorefleksja i zarządzanie sobą

Definicja

Autorefleksja to umiejętność poznania, zrozumienia i refleksji nad własnymi emocjami, zachowaniami, preferencjami i wartościami oraz zrozumienie ich wpływu.

Zarządzanie sobą to umiejętność wyznaczania osobistych celów, by sprawdzić i dostosować postępy i uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny, poprzez zarządzanie zmieniającymi się warunkami i radzenie sobie w sytuacjach stresujących.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce kontrolowania i kierowania swoim zachowaniem, uznając wpływ własnych emocji, preferencji i wartości. Umożliwia to skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów własnych i prowadzi do wypracowania pozytywnej energii do pracy i równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Opis

Nieodłączny zestaw emocji, preferencji i wartości kieruje wszystkimi naszymi decyzjami i działaniami. Samoświadomość i refleksja nad tymi aspektami i ich wpływem na zachowanie umożliwia nam zarządzanie własną osobą. Refleksja nad osobistymi wartościami i zachowaniami, szukanie informacji zwrotnej i świadomość naturalnych reakcji otwiera możliwość zmiany i poprawy zachowania. Kontrolowanie nieświadomych reakcji wspomaga spójne zachowanie, podejmowanie decyzji, komunikację oraz przewożenie innym. Systematyczne i zdyscyplinowane podejście do radzenia sobie z codzienną pracą oznacza efektywne zarządzanie czasem tak, aby osiągnąć najważniejsze cele. Zwiększenie efektywności pracy nie oznacza pracowania ciężiej, ale umożliwia jednostce osiągnięcie wyników na wyższym poziomie satysfakcji i motywacji. Jednostka działa autonomicznie i niezależnie od wpływów zewnętrznych, wykorzystując sposobność stosowania wiedzy nabytej.

Wiedza

- Techniki refleksji i samooceny;
- Radzenie sobie ze stresem – swoim i innych;
- Techniki i metody relaksacji;
- Tempo pracy;
- Zasady i techniki udzielania informacji zwrotnej;
- Techniki ustalania priorytetów;
- Zarządzanie czasem własnym;
- Sprawdzanie postępów;
- Formułowanie celów (np. metoda SMART);
- Teorie efektywności.

Umiejętności

- Świadomość własnych stylów pracy i preferencji;
- Świadomość bodźców rozpraszających;
- Autorefleksja i samoocena;
- Kontrolowanie emocji i skupienie na zadaniach, nawet w stanie rozdrażnienia;
- Motywacja własna
- Delegowanie zadań;
- Wyznaczanie realnych i znaczących celów osobistych;

- Regularne kontrolowanie postępu i rezultatów;
- Radzenie sobie z błędami i porażkami.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.1.1. Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę

Opis

Aby odkryć swoje wartości osobiste i pasje, należy wpięć uświadomić sobie i przemyśleć swój wewnętrzny zestaw poglądów, stanowisk, ideałów i wartości etycznych. Jest to podstawą do podejmowania spójnych decyzji i działań.

Osobiste doświadczenie ma duży wpływ na to, jak jednostka postrzega różne sytuacje i postawy ludzkie. Jej własne doświadczenie postrzegania świata i ludzi wpływa na sposób myślenia i działania. Poprzez zrozumienie procesu postrzegania znaczeń, możemy ustalić, dlaczego nasze zrozumienie sytuacji różni się od zrozumienia innych ludzi i w ten sposób zredukować efekt stronniczości. Przeciwnieństwem tego jest zaniedbanie wpływu doświadczeń i oczekiwanie, że każdy widzi "rzeczywistość" tak samo, jak my.

Mierniki

- Refleksja nad osobistymi wartościami;
- Korzysta z własnych wartości i ideałów w celu kształtowania decyzji;
- Komunikuje własne zasady i osobiste wymagania;
- Wyraża i rozmawia o swoich doświadczeniach;
- Umieszcza własne doświadczenia w szerszym kontekście;
- Używa własne doświadczenia do tworzenia hipotez na temat ludzi i sytuacji.

5.4.1.2. Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron

Opis

Samoświadomość obejmuje refleksję nad własnymi mocnymi i słabymi stronami. Jednostka jest świadoma tego, w czym jest dobra i co ją pasjonuje, oraz jakie zadania powinna przekazać innym. Znajdąc swoje talenty i akceptując własne ograniczenia tworzy poczucie własnej wartości. Demonstruje pewność siebie, opierając się na osobistych talentach i możliwościach. Przeciwnieństwem tego stanu jest obawa i wątpliwości co do swoich talentów i potencjału oraz przesadne reakcje na krytykę.

Mierniki

- Identyfikuje własne mocne i słabe strony, talenty i ograniczenia;
- Wykorzystuje mocne strony, talenty i pasje;
- Identyfikuje rozwiązania wiodące do pokonania własnych słabości i ograniczeń;

- Utrzymuje kontakt wzrokowy nawet w sytuacjach stresowych;
- Akceptuje niepowodzenia bez utraty pewności siebie.

5.4.1.3. Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczania celów osobistych i utrzymania koncentracji

Opis

Znajomość własnych czynników motywujących umożliwia wyznaczenie osobistych celów, które nadają kierunek i uwalniają pozytywną energię. Jednostka wie, co ją „napędza” i może przełożyć ten napęd na realizację osobistych celów. Ma kontrolę nad swoimi emocjami, nawet kiedy zostanie sprowokowana. Przeciwnością tego stanu jest „płynąć z prądem”, żyć z dnia na dzień i powstrzymywać się od wyznaczania kierunku. Gdy cele zostaną już wyznaczone, jednostka może skupić się na zadaniach pomimo roztargnienia i jest świadoma bodźców, które ją rozpraszają. Unika prokrastynacji, czyli odkładania spraw na później, co zawsze powoduje stres, zarówno dla niej, jak i dla całego zespołu. Istotne jest także stosowanie technik ustalania priorytetów. Utrzymywanie koncentracji to zdolność radzenia sobie z codzienną pracą, komunikacją i relacjami.

Mierniki

- Posiada wiedzę na temat własnych czynników motywujących;
- Wyznacza sobie osobiste i zawodowe cele i priorytety;
- Wybiera zachowania korzystne dla osiągnięcia celów osobistych,
- Jest świadomy czynników rozpraszających;
- Świadomie koncentruje się na celach;
- Terminowo wywiązuje się ze zobowiązań;
- Skupia się na zadaniach pomimo licznych czynników rozpraszających i przeszkód;
- Podejmuje własne decyzje lub szuka wyjaśnień w przypadku wątpliwości.

5.4.1.4. Organizacja pracy indywidualnej w zależności od sytuacji i zasobów własnych

Opis

Nie ma dwóch identycznych sytuacji. Coś, co działa w jednej sytuacji, może nie działać w innej. Jednostka dąży zatem do „czytania” sytuacji i ludzi i dostosowuje swoje zachowania do konkretnych okoliczności, w celu realizacji zamierzonych rezultatów i osiągnięcia celów. Zarządzając zasobami własnymi wykazuje zdolność do wyznaczania priorytetów i równoważenia zadań w sposób skuteczny i efektywny. Unika marnowania czasu, pieniędzy i energii dzięki określaniu priorytetów zobowiązań i wykonywaniu zadań wnoszących wartość dodaną. Organizuje swój nakład pracy tak, aby uniknąć zbytniego stresu i przeznacza również czas na relaks, kiedy to możliwe i potrzebne.

Mierniki

- Prowadzi osobisty kalendarz zajęć;
- Ustala priorytety w przypadku nakładających się zadań;
- Umie odmówić;
- Angażuje zasoby w celu maksymalizacji wyników;

- Dostosowuje język;
- Wypracowuje taktykę stosowną do sytuacji.

5.4.1.5. Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty

Opis

Jednostka koncentruje się na ciągłym doskonaleniu i nauce i zawsze dąży do poprawy jakości swojej pracy, działań i decyzji. Przyjmowanie informacji zwrotnej i konsultowanie się umożliwia rozwój osobisty i uczenie się. Jeśli jednostka rozumie i wykorzystuje opinie i poglądy innych osób, w tym krytyczne uwagi lub obserwacje, może kwestionować i poprawiać swoje podejście i zachowania. Przeciwnieństwem tego jest niezmienność, postrzeganie każdej opinii jako krytyki, nieprzyjmowanie krytyki i odmawianie zmiany swoich zwyczajów. Jednostka stara się doskonalić traktując każdą krytykę i informacje zwrotne jak szansę na osobisty rozwój.

Mierniki

- Wykorzystuje błędy lub złe wyniki, jako bodziec do nauki;
- Używa informacji zwrotnej jako okazji do rozwoju osobistego;
- Poszukuje konsultacji;
- Mierzy własne osiągnięcia;
- Skupia się na ciągłej poprawie własnej pracy i możliwości.

5.4.2. Spójność wewnętrzna i rzetelność

Definicja

Dostarczanie programowych produktów i korzyści programu wymaga dużego osobistego zaangażowania, aby sprostać wymaganiom. Jednostka musi wykazać się uczciwością i rzetelnością, ponieważ brak tych cech może doprowadzić do porażki. Spójność wewnętrzna oznacza działanie zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami. Rzetelność oznacza odpowiedzialne działanie, zgodnie z oczekiwaniami i / lub przewidywalnym zachowaniem.

Zamiar

Zamiarem tej kompetencji jest umożliwienie jednostce podejmowanie spójnych działań i prezentowanie konsekwentnych zachowań w programach. Dbłość o spójność wewnętrzną wspiera ideę środowiska opartego na zaufaniu, a więc takiego, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie.

Opis

Podstawą spójności i rzetelności jest spójność wartości, emocji, działań i rezultatów – a tę spójność budujemy mówiąc, co robimy i robiąc to o czym mówimy. Budujemy i promujemy pewność siebie stosując się do norm etycznych i zasad moralnych – podstawy osobistych działań, decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Jednostka jest osobą, na której można polegać.

Wiedza

- Kodeksy etyczne / postępowania;
- Zasady równości społecznej i zrównoważonego rozwoju;
- Wartości osobiste i standardy moralne;
- Etyka;
- Uniwersalne prawa;
- Zrównoważony rozwój.

Umiejętności

- Wzmacnianie pewności siebie i budowanie relacji;
- Trzymanie się własnych standardów nawet pod wpływem presji i wbrew oporowi;
- Poprawa i kształtowanie własnych zachowań.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.2.1. Uznanie i stosowanie wartości etycznych

Opis

Jednostka powinna uznawać i prezentować swoje wartości, gdyż są one fundamentem podejmowania spójnych decyzji i działań. Rozumienie wartości obejmuje umiejętność wyrażania poglądów i opinii na różne tematy. Komunikuje swoje zasady, pokazując tym samym swoje stanowisko. Jest przewidywalna w swoich decyzjach i działaniach, co sprawia, że inni czują się bezpiecznie. Jest w stanie zidentyfikować niespójności i wskazać przyczyny dysonansu między tym, co zostało powiedziane, a tym, co jest wykonywane.

Mierniki

- Zna i reprezentuje własne wartości;
- Używa własnych wartości i ideałów przy podejmowania decyzji;
- Komunikuje własne zasady.

5.4.2.2. Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie

Opis

Promowanie trwałości oznacza koncentrację na wypracowaniu trwałych rozwiązań, nawet w przypadku zadań ograniczonych czasem. Ang. termin „sustainability” to nie tylko równość społeczna, ochrona środowiska i wyniki ekonomiczne. To także uwzględnienie długoterminowych efektów naszych działań i zachowań. Jednostka potrafi spojrzeć szerzej na sytuację i podejmować odpowiednie działania.

Mierniki

- Działa proaktywnie, uwzględnia kwestie perspektywicznej trwałości w rozwiązaniach;
- Uwzględnia i wdraża w rozwiązania możliwe efekty długoterminowe.

5.4.2.3. Odpowiedzialność za własne decyzje i działania

Opis

Branie odpowiedzialności oznacza, że jednostka podejmuje decyzje i działa pamiętając, że jest w pełni odpowiedzialna za konsekwencje – zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Trzyma się podjętych wspólnie z innymi decyzji i ustaleń. Czuje się odpowiedzialna za sukces zespołu w imieniu wszystkich zainteresowanych stron.

Mierniki

- Przyjmuje pełną odpowiedzialność za własne decyzje i działania;
- Bierze odpowiedzialność za pozytywne, jak i negatywne wyniki;
- Podejmuje decyzji i trzyma się ustaleń z innymi;
- Stawia czoło osobistym i zawodowym niepowodzeniom, stojącym na drodze sukcesu zawodowego.

5.4.2.4. Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja

Opis

Spójność oznacza, że jednostka robi wszystko, co może, aby jej słowa, zachowania i działania były spójne. Stosowanie tych samych zasad przewodnich sprawia, że zachowanie jednostki jest przewidywalne i powtarzalne, w pozytywnym sensie.

Spójność nie wyklucza elastyczności w weryfikacji planów, jeśli zachodzi potrzeba zmian lub dostosowania się do wyjątkowych sytuacji.

Mierniki

- Demonstruje spójność między tym, co mówi i co robi;
- Używa podobnych sposobów w rozwiązywaniu podobnych problemów;
- Dostosowuje własne zachowanie do sytuacji.

5.4.2.5. Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania

Opis

Jednostka wykonuje zadania w dokładny i staranny sposób. To przekonuje innych do zaufania przy składaniu obietnic i zawieraniu umów. Jednostka jest postrzegana jako ktoś, na kim można polegać. Inni oceniają efekty pracy jako niezmiennie wysokiej jakości.

Mierniki

- Wykonuje zadania konsekwentnie i skrupulatnie;
- Zdobywa zaufanie przez wykonywanie zadań dokładnie i do końca.

5.4.3. Komunikacja interpersonalna

Definicja

Komunikacja interpersonalna to wymiana poprawnych informacji, przekazywanych dokładnie i konkretnie do wszystkich zainteresowanych stron.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego porozumiewania się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych.

Opis

Komunikacja interpersonalna opisuje główne aspekty skutecznej komunikacji. Zarówno treść, jak i środki komunikacji (ton głosu, kanał i ilość informacji) muszą być przejrzyste i dostosowane do odbiorców. Jednostka musi weryfikować rozumienie komunikatów, poprzez aktywne słuchanie odbiorcy oraz poszukiwanie informacji zwrotnych. Promuje otwartą i szczerą komunikację, jest w stanie korzystać z różnych środków komunikacji (np. prezentacje, spotkania, pisemne formy, etc.) i rozumie ich wartość i ograniczenia.

Wiedza

- Różnice pomiędzy informacją a przekazem;
- Różne metody komunikacji;
- Różne techniki zadawania pytań;
- Zasady przekazu informacji zwrotnej;
- Moderowanie;
- Techniki prezentacji;
- Style i kanały komunikacji;
- Retoryka;
- Język ciała;
- Technologie komunikacji.

Umiejętności

- Używanie różnych sposobów i stylów komunikacji dla efektywnego porozumiewania się;
- Aktywne słuchanie;
- Techniki zadawania pytań;
- Empatia;
- Techniki prezentacji i moderacji;
- Efektywne stosowanie mowy ciała.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i komunikacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.3.1. Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia

Opis

Przekazanie zrozumiałej informacji oznacza ustrukturyzowanie i przekazanie jej w taki sposób, żeby odbiorca ją zrozumiał i wykorzystał. Jednostka powinna używać logicznego i uporządkowanego sposobu komunikowania się, żeby móc zweryfikować zrozumienie przekazanej przez nas informacji. Musi uzyskać potwierdzenie, że odbiorca zrozumiał komunikat zgodnie z przeznaczeniem. Pomaga w tym koncentracja na odbiorcy, a nie na samej informacji, i w razie potrzeby prośba o wyjaśnienie.

Mierniki

- Dostosowuje informację w zależności od odbiorcy i sytuacji;
- Używa formy opowiadania, gdy jest to stosowne;
- Używa języka łatwego w zrozumieniu;
- Stara się przemawiać i prezentować publicznie;
- Doradza i szkoli innych;
- Przewodzi i moderuje spotkania,
- Używa wizualizacji, języka ciała i intonacji do wzmocnienia przekazu.

5.4.3.2. Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji

Opis

Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji oznacza aktywne zapraszanie innych do wyrażania opinii i uwag na temat istotnych zagadnień. Wymaga to atmosfery zaufania tak, aby można wyrazić swoje pomysły i opinie bez ryzyka odrzucenia, kary lub wyśmiania. Jednostka powinna jasno dawać do zrozumienia, kiedy i w jaki sposób zachęca i / lub zaprasza innych do przedstawienia swoich pomysłów, emocji i / lub opinii, a kiedy nie. Nawet w takim przypadku, kiedy czas nie jest odpowiedni, powinna uszanować ludzi i ich opinie.

Słuchanie i przekazywanie informacji zwrotnej to wykorzystanie możliwości poszukiwania i wymiany poglądów. Jednostkę naprawdę interesują poglądy innych ludzi, tworzy nieformalną przestrzeń i ustala zasady udzielania informacji zwrotnej. Sprawia, że ludzie czują, iż oni i ich opinie są dla niej / niego ważne.

Mierniki

- Tworzy otwartą i pełną szacunku atmosferę;
- Słucha aktywnie i cierpliwie, potwierdza usłyszane informacje, parafrazuje słowa mówcy i potwierdza zrozumienie;
- Nie przerywa w trakcie, gdy inni mówią;
- Zachowuje otwartą postawę i okazuje prawdziwe zainteresowanie nowymi pomysłami;
- Potwierdza zrozumienie informacji / przekazu lub, w razie potrzeby, prosi o wyjaśnienie, przykłady i / lub szczegóły;
- Sygnalizuje kiedy, gdzie i jak zaprasza innych do przedstawiania swoich
- Informuje, w jaki sposób pomysły i idee innych zostaną potraktowane.

5.4.3.3. Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania

Opis

Jednostka wybiera odpowiedni dla odbiorców sposób komunikowania się. Potrafi komunikować się na różnych poziomach i różnymi kanałami. Wszystkie typy komunikacji jednostka powinna traktować na równi i wybrać najbardziej odpowiednią: formalną lub nieformalną, neutralną lub emocjonalną, pisemną lub ustną lub wizualną.

Mierniki

- Dobiera odpowiednie kanały i style komunikacji, w zależności od odbiorcy;
- Komunikuje się przez wybrane kanały zgodnie z dopasowanym stylem;
- Monitoruje i kontroluje komunikację;
- Zmienia kanały i styl komunikacji w zależności od sytuacji.

5.4.3.4. Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnymi

Opis

Wirtualny zespół składa się z osób, które pracują w różnych strefach czasowych, granicach przestrzennych lub organizacyjnych. Komunikacja w zespołach wirtualnych jest dużym wyzwaniem, ponieważ nie wszyscy znajdują się w tym samym środowisku i / lub organizacji i mogą być rozproszeni w kilku organizacjach, miastach, krajach i kontynentach.

Komunikacja pomiędzy członkami zespołu wirtualnego często jest niesynchroniczna, nie ma możliwości komunikacji „twarzą w twarz”; konieczne jest korzystanie z nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Procedury komunikacyjne muszą obejmować takie aspekty, jak język, kanał, treści i strefy czasowe.

Mierniki

- Używa nowoczesnej technologii komunikacyjnej (np. webinaria, telekonferencje, czat, chmura);
- Definiuje i utrzymuje przejrzyste procesy i procedury komunikacji;
- Promuje spójność i budowanie zespołu.

5.4.3.5. Stosowanie humoru i zachowanie dystansu

Opis

Praca w programach często może być stresująca. Zdolność postrzegania sytuacji, problemów, a nawet własnej pracy z różnych punktów widzenia jest ważnym atutem. Humor pozwala jednostce zobaczyć sprawę z innej perspektywy – ocenić, co jest dobre a co złe, w porównaniu z innymi rzeczami. Uwalnianie napięcia poprzez stosowanie humoru często ułatwia współpracę i podejmowanie decyzji. Humor jest potężnym narzędziem zmniejszania napięcia w sytuacjach, w których mogą powstawać konflikty. Humor może znacznie ułatwić komunikację pod warunkiem, że stosuje się go w odpowiedni sposób, w odpowiednim czasie i z zachowaniem szacunku.

Mierniki

- Zmienia perspektywę postrzegania sytuacji;
- Rozładowuje napięcia poprzez humor.

5.4.4. Relacje i zaangażowanie

Definicja

Relacje osobiste stanowią fundament dla produktywnej współpracy, zaangażowania własnego i innych osób. Dotyczy to zarówno relacji indywidualnych, jak również tworzenia całej sieci relacji. Należy poświęcić odpowiedni czas i uwagę w tworzenie trwałych i stabilnych relacji z poszczególnymi osobami. Zdolność do tworzenia trwałych relacji jest tym większa, im większe są kompetencje społeczne jednostki, takie jak empatia, zaufanie, pewność siebie i umiejętności komunikacyjne. Dzielenie wizji i celów z jednostkami i zespołem silnie motywuje innych do udziału w zadaniach i do angażowania się dla wspólnego celu.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce budowania i utrzymywania relacji osobistych i zrozumienia, że zdolność do współpracy z innymi jest warunkiem współpracy, zaangażowania, a ostatecznie wydajności.

Opis

Relacje osobiste są inicjowane przez rzeczywiste zainteresowanie ludźmi. Budowanie relacji ma dwa aspekty. Chodzi o nawiązanie relacji jeden-na-jeden, a także tworzenie i wspieranie sieci społecznych. W obu przypadkach jednostka jest w stanie otwarcie współdziałać z innymi. O nawiązaną relację trzeba dbać, okazując zaufanie, szacunek w interakcji i otwartą komunikację. Różnice kulturowe mogą się przyczynić do większego zainteresowania i atrakcyjności, ale także do nieporozumień, które stanowią zagrożenie dla jakości każdej relacji. Gdy stworzone są relacje osobiste, o wiele łatwiej jest angażować innych do wizji, celów i zadań przedstawianych z entuzjazmem. Można również zaangażować innych przez włączenie ich do dyskusji, podejmowania decyzji i działań. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie chętniej angażują się w zadania, jeśli zostaną wcześniej o to poproszeni.

Wiedza

- Wewnętrzna motywacja;
- Teorie motywacji;
- Zarządzanie oporem;
- Wartości, tradycje, indywidualne potrzeby różnych kultur;
- Teoria budowania sieci.

Umiejętności

- Stosowanie humoru do przełamania lodów;
- Poprawne sposoby komunikacji;
- Komunikowanie się z szacunkiem;
- Szacunek dla innych i świadomość różnic etnicznych i kulturowych;
- Ufanie własnej intuicji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i komunikacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.4.1. Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych

Opis

Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych to poszukiwanie i korzystanie z okazji do nawiązania kontaktu z innymi ludźmi. Jednostka wykazuje zainteresowanie ludźmi i jest gotowa z nimi współpracować. Wykorzystuje możliwości i sytuacje do zawierania kontaktów osobistych i zawodowych. Jest obecna, dostępna, otwarta na dialog i utrzymuje kontakty. Jest widoczna i dostępna dla członków zespołu, klientów, kontrahentów i innych interesariuszy. Działa z uwagą, uwzględnia innych i włącza ich w obieg informacji.

Mierniki

- Aktywnie poszukuje możliwości i okazji do nawiązywania nowych kontaktów;
- Okazuje zainteresowanie poznawaniem nowych ludzi;
- Używa humoru do przełamywania lodów;
- Jest obecna/y, dostępna/y i otwarta/y na dialog;
- Pozostaje aktywna/y w kontaktach, regularnie się spotyka;
- Informuje innych na bieżąco.

5.4.4.2. Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych

Opis

Budowanie, moderowanie oraz działanie w sieciach społecznościowych zachodzi na różnych poziomach. Na najniższym poziomie jednostka przyłącza się do sieci i działa w niej z innymi ciekawymi i / lub użytecznymi dla niej osobami. W ten sposób tworzy nowe relacje. Na drugim poziomie, jednostka tworzy nowe sieci i grupy, otwierając w ten sposób nowe przepływy komunikacyjne pomiędzy innymi ludźmi. Działa więc jako moderator lub ośrodek komunikacji. Następnym poziomem sieci społecznościowej jest udostępnianie swoich kontaktów innym. Oznacza to dawanie możliwości i wspieranie ich w budowaniu trwałych relacji z innymi.

Mierniki

- Dołącza i działa w sieciach społecznościowych;
- Tworzy i moderuje sieci społecznościowe;
- Organizuje wydarzenia w celach networkingowych;
- Udziela wsparcia dla networkingu.

5.4.4.3. Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie

Opis

Empatia oznacza okazywanie prawdziwego zainteresowania i zaangażowania w relacjach z innymi i zainteresowanie ich samopoczuciem. Jednostka słucha uważnie innych i stara się ich zrozumieć, prosząc o wyjaśnienia lub szczegóły. Rozpoznaje emocje wyrażane lub po prostu przeżywane przez innych. Odnosi się i reaguje na te emocje we współczujący lub współodczuwający sposób. Oferuje wsparcie, nawet, gdy jej o to nie proszą.

Mierniki

- Aktywnie słucha;
- Sprawia, że inni czują się wysłuchani;
- Zadaje pytania w celu klaryfikacji;
- Odnosi się do problemów innych i oferuje pomoc;
- Poznaje wartości i standardy innych ludzi;
- Odpowiada na komunikację w rozsądnym okresie czasu.

5.4.4.4. Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami

Opis

Zaufanie do kogoś to posiadanie wiary w jego przyszłe działania lub decyzje i przekonanie o jego/jej pozytywnych intencjach. Jednostka nie ma ukrytych zamiarów, dzieli się informacjami z innymi. Akceptuje również fakt, że okazywanie zaufania to inwestycja bez gwarancji pozytywnego wyniku. Traktuje innych, ich talenty i opinie poważnie i wie, że sukces zależy także od ich działań i zaangażowania. Aby uzyskać optymalną wydajność zespołu ważne jest, aby zrozumieć motywację członków zespołu. Aby to osiągnąć, jednostka musi spędzać z nimi czas i zrozumieć, kim są i co ich „napędza”. Powinna mieć na uwadze, że wartości, doświadczenia i cele innych mogą być kompletnie różne od jej wartości, doświadczeń i celów.

Działanie z szacunkiem oznacza traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Jednostka szanuje pracę i różne osobowości członków zespołu, niezależnie od płci, rasy, statusu społecznego lub pochodzenia. Szanuje różnorodność kulturową. Traktuje kodeksy postępowania jako wytyczne dla podejmowanych decyzji i zachowań.

Mierniki

- Polega na danym słowie;
- Przypisuje zadania członkom zespołu w oparciu o zaufanie;
- Oczekuje od innych zachowania zgodnego z powszechnymi wartościami i umowami;
- Deleguje pracę bez monitorowania i kontrolowania na każdym kroku;
- Pyta innych o ich pomysły, życzenia i wątpliwości;
- Zauważa i szanuje różnice pomiędzy ludźmi;
- Akceptuje różnice w kwestiach zawodowych i osobistych.

5.4.4.5. Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych

Opis

Dzielenie się wizją i celami oznacza wykazywanie pozytywnego podejścia i entuzjazmu wobec zadania, procesu lub celu, przy zachowaniu realistycznego optymizmu. Aby zainspirować innych, potrzebna jest ambitna, przejrzysta wizja i realistyczne cele oraz zdolność do zaangażowania innych ludzi. Aby tego dokonać, jednostka sama musi być zaangażowana w realizację zadania.

Inspirację można osiągnąć dzięki wspólnej wizji przyszłości, w którą ludzie wierzą i chcą być jej częścią. Ta wizja może być zarówno jawna (a nawet spisana), jak i niedomówiona. Wizja służy jako motywator zmian. Zaangażowanie innych oznacza, że czują się oni osobiście odpowiedzialni za

zadowalający wynik. Można to zrobić na różne sposoby – prosząc ich o opinię, dając im odpowiedzialność za zadania lub włączając ich w podejmowanie decyzji.

Jednostka powinna optymalnie wykorzystać umiejętności i doświadczenia swoich współpracowników. Oznacza to, że ludzie powinni brać udział w podejmowaniu decyzji na podstawie tego, co mogą dodać do istniejącej już bazy wiedzy. Wymiana informacji może wzmocnić zaangażowanie. Jednakże jednostka musi również zdawać sobie sprawę z zagrożeń wynikających z przeciążenia informacyjnego. Ponieważ każdy członek zespołu ma swoje zadania, w niektórych przypadkach lepiej jest dzielić się informacjami na zasadzie przekazywania tylko niezbędnej wiedzy.

Mierniki

- Działa pozytywnie;
- Jasno komunikuje wizję, cele i wyniki;
- Zachęca do debaty i krytyki wizji, celów i wyników;
- Włącza ludzi w planowanie i podejmowanie decyzji;
- Prosi o włączanie się do konkretnych zadań;
- Traktuje poważnie zaangażowanie innych;
- Podkreśla wspólne zaangażowanie w realizację sukcesu.

5.4.5. Przywództwo

Definicja

Przywództwo to m.in. wytyczanie kierunku działań dla jednostek i grup. Polega na umiejętności doboru i zastosowania odpowiednich stylów zarządzania w różnych sytuacjach. Oprócz przewodzenia swojemu zespołowi, jednostka musi być postrzegana jako lider, także podczas reprezentowania programu przed kierownictwem wyższego szczebla i innymi zainteresowanymi stronami.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce przewodzenia innym, nadawania kierunku i motywowania członków zespołu, w celu podnoszenia wydajności jednostki i zespołu.

Opis

Lider musi być świadomy różnych stylów przywództwa i decydować, który jest odpowiedni dla jego charakteru, dla programu, dla zarządzanego zespołu i innych interesariuszy, w zależności od sytuacji. Przyjęty styl przywództwa określa wzorce zachowań, metody komunikacji i zarządzania konfliktami, sposoby kontrolowania zachowań członków zespołu, procesy decyzyjne oraz ilość i rodzaj delegowania zadań. Przywództwo jest bardzo ważną kompetencją podczas całego cyklu życia programu, a staje się szczególnie ważne, gdy zachodzi konieczność zmian lub niepewność co do przebiegu realizacji.

Wiedza

- Modele przywództwa;
- Nauka indywidualna;
- Techniki komunikacji;
- Coaching;
- Rozumienie i nadawanie sensu;
- Podejmowanie decyzji (konsensus, demokratyczna / większościowa, kompromis, odgórne, etc.).

Umiejętności

- Samoświadomość;
- Umiejętność słuchania;
- Siła emocjonalna;
- Umiejętność wyrażania emocji;
- Radzenie sobie z błędami i porażką;
- Dzielenie się wartościami;
- Budowanie ducha zespołu;
- Metody i techniki komunikacji i przywództwa;
- Zarządzanie zespołami wirtualnymi.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.5.1. Inicjowanie działań, aktywne doradzanie i oferowanie pomocy

Opis

Podejmowanie inicjatywy to zdolność do podejmowania działań bez oczekiwania na instrukcje zewnętrzne, włącznie z propozycjami lub poradami. To przejmowanie inicjatywy i / lub pomaganie bez uprzedniej prośby o pomoc. Przejmowanie inicjatywy wymaga myślenia z wyprzedzeniem, zarówno o możliwych sytuacjach, jak i rozwiązaniach.

Wychodzenie z inicjatywą wzmacnia wpływ i umacnia wizerunek. Z drugiej strony, jeśli inicjatywa okazuje się niemiłe widziana lub kończy się źle, istnieje ryzyko utraty wpływu lub pozycji. Dlatego przed podjęciem działań należy zawsze rozważyć wszystkie za i przeciw.

Mierniki

- Proponuje działania lub wychodzi z inicjatywą;
- Oferuje pomoc lub radę bez uprzedniej prośby;
- Myśli i działa z orientacją na przyszłość (bycie o krok naprzód);
- Równoważy inicjatywę i ryzyko.

5.4.5.2. Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania

Opis

Branie odpowiedzialności w zarządzaniu programem to wykazywanie się osobistym zaangażowaniem w realizację celów programu, co sprawia, że ludzie wierzą w jego wartość. Jednostka działa jak przedsiębiorca, biorąc pełną odpowiedzialność za proces i poszukiwanie sposobności poprawy. Stale monitoruje procesy i wyniki, poszukując odpowiednich okazji do interwencji i usprawnień, a także stwarza możliwości do nauki.

Mierniki

- Wykazuje odpowiedzialność i zaangażowanie w zachowaniu, słowach i postawie;
- Mówi o programie w pozytywnych słowach;
- Aktywnie promuje program i buduje dla niego entuzjazm;
- Ustawia miary i wskaźniki wydajności;
- Szuka sposobów ulepszenia procesów programu;
- Motywuje do nauki.

5.4.5.3. Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów

Opis

Kierowanie, coaching i mentoring to udzielanie wskazówek i wsparcia zespołom i ludziom oraz określanie warunków, które angażują ludzi w ich zadania. Coaching i mentoring koncentruje się na poprawie umiejętności i samodzielności członków zespołu. Kierowanie to przewodzenie ludziom w ich działaniach. Jednostka tworzy i komunikuje innym osobiste i wspólne cele i działa zgodnie z nimi. Tworzy i dzieli się z innymi wizją, która nadaje programowi sens. Kierowanie, coaching i mentoring wymagają zdolności

zachowania zimnej krwi w trudnych i niejasnych sytuacjach. Ten element kompetencji wymaga również świadomości, kiedy, w jakim celu i formie zastosować kierowanie, coaching czy mentoring.

Czasem warto wstrzymać się z własną propozycją lub decyzją, aby w ten sposób sprowokować zespół lub jednostkę do samodzielności i kreatywności.

Mierniki

- Kieruje ludźmi i zespołami;
- Stosuje coaching i mentoring członków zespołu, w celu poprawy ich umiejętności;
- Tworzy wizję i wartości i zgodnie z nimi dobiera styl przywództwa;
- Dostosowuje indywidualne cele do celów ogólnych i opisuje sposoby ich osiągnięcia.

5.4.5.4. Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów

Opis

Wywieranie wpływu i sprawowanie władzy oznacza bycie widocznym jako lider i wzór do naśladowania. Dlatego trzeba zrozumieć wymagania współpracowników, podwładnych, klientów i innych interesariuszy, żeby odpowiednio reagować i móc wpływać na ich oczekiwania i opinie. Wywierać wpływ oznacza również ukierunkowywać działania innych ludzi, niezależnie od posiadania formalnej władzy. Lider poprzez słowa i czyny aktywnie kształtuje poglądy i postrzeganie sytuacji, rezultatów i relacji. Czasami użycie władzy jest konieczne do realizacji wyników lub przerwania zastoju; w innych sytuacjach bardziej skuteczne może być odpowiednie słowo. Otwarte użycie władzy może wywołać opór, stąd też lider powinien wiedzieć kiedy i w jaki sposób należy używać władzy. Skuteczne użycie władzy i wpływu jest zawsze ściśle związane z komunikacją – lider powinien znać możliwości i ograniczenia każdego środka oraz kanału komunikacji.

Mierniki

- Używa różnych sposobów wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Demonstruje właściwy sposób wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Jest postrzegany przez interesariuszy, jako lider programu / zespołu.

5.4.5.5. Podejmowanie, wymuszanie i ocena decyzji

Opis

Podejmowanie decyzji oznacza możliwość wyboru sposobu działania, w oparciu o kilka możliwych, alternatywnych ścieżek. Często decyzje podejmowane są na podstawie niepełnych lub nawet sprzecznych informacji i z niepewnością co do konsekwencji. Podejmowanie decyzji pociąga za sobą świadomy wybór spośród tych alternatyw, które są najbardziej spójne i zgodne z celami. Decyzje powinny być podejmowane w oparciu o analizę faktów i poglądów oraz opinii innych osób.

Czasami jakość informacji jest tak słaba, że decyzje są oparte na intuicji. Istotnym elementem w podejmowaniu decyzji jest weryfikowanie i gotowość do zmiany wcześniejszych decyzji na podstawie nowych informacji. W przypadku, gdy decyzje podejmowane są przez innych (na przykład przez przełożonych, komitety kierujące, itp.), lider wywiera na nich taki wpływ, aby podjęli właściwą decyzję w odpowiednim czasie.

Mierniki

- Radzi sobie z niepewnością;
- Zachęca innych do wyrażania opinii i dyskusji przed podjęciem decyzji w sposób właściwy i w odpowiednim czasie;
- Wyjaśnia zasadność decyzji;
- Wpływa na decyzje interesariuszy poprzez oferowanie analiz i interpretacji;
- Jasno komunikuje decyzje i intencje;
- Weryfikuje i zmienia decyzje w zależności od nowych faktów;
- Zastanawia się nad przeszłymi sytuacjami w celu ulepszenia procesów decyzyjnych.

5.4.6. Praca zespołowa

Definicja

Praca zespołowa to łączenie ludzi dla realizacji wspólnego celu. Zespoły są grupami ludzkimi, pracującymi wspólnie nad realizacją konkretnych celów. Zespoły programowe są z reguły wielodyscyplinarne, angażujące specjalistów z różnych dziedzin. Praca zespołowa to budowanie produktywnego zespołu poprzez jego tworzenie, wspieranie i prowadzenie. Relacje i komunikacja wewnątrz zespołu są jednymi z najważniejszych aspektów udanej pracy zespołowej.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce doboru właściwych członków zespołu, promowanie zorientowania na zespół i efektywne nim zarządzanie.

Opis

Praca zespołowa obejmuje cały cykl życia zespołów. Wszystko zaczyna się od fazy wstępnego doboru właściwych członków zespołu. Następnie kierownik programu buduje zespół, wspiera go i nim kieruje. W trakcie poszczególnych etapów programu członkowie zespołu i zespół jako całość dojrzewają i nabywają nowych umiejętności, mogą więc wykonywać przydzielone zadania w sposób niezależny, a także uzyskać większą odpowiedzialność.

Budowanie zespołu odbywa się często poprzez organizowanie spotkań, warsztatów i seminariów z udziałem osoby lidera, członków zespołu, a czasem innych zainteresowanych stron. Ducha zespołu (tj. sprawianie, że ludzie dobrze razem współdziałają) można osiągnąć poprzez motywację osobistą, wyznaczanie celów zespołowych, wydarzenia społeczne, strategie wspierające i inne metody.

Problemy w zespole mogą być spowodowane trudnościami natury technicznej lub finansowej, czy innymi stresującymi sytuacjami. Problemy mogą wynikać z różnic kulturowych i edukacyjnych, różnych zainteresowań i / lub metod pracy lub fizycznym dystansem pomiędzy członkami zespołu. Lider musi ciągle rozwijać zespół i jego członków przez cały cykl życia programu. W trakcie ich pracy dla programu praca członków zespołu powinna być regularnie weryfikowana przez osobę kierującą zespołem w porozumieniu z przełożonym, w celu oceny i reagowania na potrzeby rozwojowe, coachingowe i szkoleniowe członków zespołu. Konieczne może być wdrożenie działań naprawczych w przypadku, gdy wydajność członka zespołu jest poniżej wymaganych założeń.

Przez cały okres pracy zespołu lider powinien zachęcać członków zespołu i promować osobiste zaangażowanie, networking, produktywnie środowisko pracy, poprawę komunikacji i relacji.

Wiedza

- Podstawy organizacji projektu i portfela;
- Modele ról w zespołach;
- Modele cyklu życia zespołu.

Umiejętności

- Umiejętność rekrutacji i doboru personelu;
- Techniki rozmowy kwalifikacyjnej;
- Budowanie i utrzymywanie relacji;
- Umiejętność facylitacji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszelkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;

- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.6.1. Dobór członków i budowanie zespołu

Opis

Aby zapewnić wydajną pracę zespołową należy wybrać odpowiednie zasoby do zespołu. Oprócz upewnienia się, że członkowie zespołu posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności, lider ma również zadbać o to, aby wybrani członkowie zespołu mieli odpowiednią „chemię” i mogli pracować razem jako zespół. Zanim wybrany zespół rozpocznie pracę jego członkowie muszą zobaczyć siebie jako część zespołu. Zadaniem lidera jest przełożenie indywidualnej motywacji na wydajność zespołu. Członkowie muszą mieć możliwość poznania siebie nawzajem i zadań, przed którymi stoją. Budowanie zespołu jest ciągłą pracą, ale wraz z tym, jak zespół dojrzewa, odpowiednio zmieniają się działania lidera.

Mierniki

- Rozważa indywidualne kompetencje, mocne i słabe strony i motywacje przy doborze członków zespołu, przydzielaniu im ról i zadań;
- Objasnia cele i tworzy wspólną wizję;
- Wyznacza zespołowi cele, harmonogram i warunki ukończenia zadań;
- Negocjuje wspólne normy i zasady zespołowe;
- Motywuje jednostki i buduje świadomość grupy.

5.4.6.2. Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu

Opis

Stymulowanie współpracy to aktywne wpływanie na członków zespołu, aby pracowali razem i dzielili się doświadczeniami, wiedzą, opiniami, pomysłami i wątpliwościami, przez wzgląd na ustalone cele. Nieuniknioną konsekwencją tego są dyskusje i spory, jednak dopóki lider zespołu dba o utrzymanie produktywniej i pełnej szacunku atmosfery, członkowie zespołu mogą się spodziewać, że konflikt będzie prowadzić do lepszej wydajności. Ilekroć członek zespołu zakłóca współpracę poprzez wprowadzanie podziałów i bezproduktywność, lider musi interweniować, a w skrajnych przypadkach – wymienić takiego członka zespołu. Lider może zachęcać członków zespołu do budowania relacji i networkingu przez organizowanie spotkań w realu lub wirtualnych, które dadzą im możliwość dzielenia się wiedzą, motywowania i inspirowania się nawzajem.

Mierniki

- Tworzy okazje do dyskusji pomiędzy członkami zespołu;
- Pyta członków zespołu o opinie, sugestie i wątpliwości, aby poprawić wydajność;
- Dzieli się sukcesem z zespołem(-ami);

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Promuje współpracę z ludźmi z- oraz spoza zespołu;
- Podejmuje właściwe działania w obliczu zagrożenia współpracy zespołu;
- Korzysta z narzędzi do wzmacniania współpracy.

5.4.6.3. Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków

Opis

Rozwój zespołu jest procesem ciągłym, polegającym na zachęcaniu jego członków do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Zadaniem osoby kierującej zespołem jest wspieranie, umożliwianie i ocena tych wysiłków edukacyjnych, a także stworzenie możliwości wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu, innych zespołów i organizacji poza programem.

Mierniki

- Promuje ciągłe doskonalenie się i dzielenie się wiedzą;
- Używa technik zaangażowania w rozwój, np. szkolenie w miejscu pracy;
- Zapewnia okazje do uczestniczenia w seminariach i warsztatach (na miejscu i poza miejscem pracy);
- Planuje i promuje sesje „zdobytych doświadczeń i zbierania wniosków”;
- Zapewnia członkom zespołu czas i możliwości do samorozwoju.

5.4.6.4. Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności

Opis

Odpowiedzialność przyczynia się do zaangażowania. Osoba lidera zwiększa zaangażowanie – oraz indywidualne i zbiorowe wzmocnienie pozycji – poprzez delegowanie zadań i problemów zespołowi lub członkom zespołu. W zależności od złożoności zadań, delegowane zadania mogą być duże, trudne i ważne.

Lider powinien mierzyć i weryfikować rezultaty delegowanych członkom zespołu lub zespołom zadań oraz regularnie udzielać im informacji zwrotnej, zapewniając tym samym uczenie się zespołu.

Mierniki

- Deleguje zadania tam, gdzie to możliwe;
- Wzmacnia zespoły i ludzi poprzez delegowanie odpowiedzialności;
- Ustala jasne kryteria i oczekiwania wydajności;
- Zapewnia struktury raportowania na poziomie zespołu;
- Organizuje indywidualne i zespołowe sesje udzielania informacji zwrotnej.

5.4.6.5. Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach

Opis

Lider zespołu musi dbać o minimalizację wpływu błędów i pomyłek członków zespołu na wyniki, procesy i sukces programu. Jest świadomy, że pomyłki zawsze się zdarzają, rozumie i akceptuje, fakt, że ludzie popełniają błędy. Analizuje pomyłki i daje szansę uczenia się na błędach. Błędy i pomyłki są wykorzystywane jako platforma do zmiany i poprawy tak, by zmniejszyć prawdopodobieństwo przyszłych błędów.

W niektórych przypadkach, lider zespołu może nawet wspierać zachowanie, które zwiększa ryzyko wystąpienia błędów, jeśli program wymaga innowacyjnych sposobów przezwyciężenia problemów i

trudności. Ale nawet wtedy musi zminimalizować zagrożenie dla ostatecznych efektów, procesów i sukcesu programu. Poszukuje przyczyn błędów i podejmuje efektywne działania, aby upewnić się, że te same błędy się nie powtórzą.

Mierniki

- Unika negatywnego wpływu błędów na sukces programu, na ile to tylko możliwe;
- Rozumie, że błędy się zdarzają i że ludzie mają prawo je popełniać;
- Okazuje tolerancję na błędy;
- Analizuje i omawia błędy, by wypracować usprawnienia w procesach;
- Pomaga członkom zespołu w nauce na ich własnych błędach.

5.4.7. Konflikt i kryzys

Definicja

Element kompetencji Konflikt i kryzys obejmuje moderowanie i rozwiązywanie konfliktów i kryzysów, poprzez obserwację środowiska i stosowanie środków zaradczych; zdarzenia i sytuacje, konflikty charakterów, sytuacje stresujące i inne potencjalne niebezpieczeństwa. Lider zespołu musi radzić sobie odpowiednio do sytuacji i stymulować proces ciągłego uczenia się, dla potrzeb rozwiązywania konfliktów i kryzysów w przyszłości.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce podjęcia efektywnych działań w przypadku kryzysu lub konfliktu przeciwstawnych interesów / niezgodnych charakterów.

Opis

Konflikty mogą wystąpić między dwójgim lub większą liczbą ludzi i / lub stron. Bardzo często konflikt niszczy dobre środowisko pracy i może spowodować negatywne skutki dla zainteresowanych stron. Kryzys może być następstwem konfliktu, lub może być wynikiem nagłej, gwałtownej lub decydującej zmiany w sytuacji, która grozi, bezpośrednio lub pośrednio, skutecznym zablokowaniem realizacji celów programu. W takich chwilach wymagana jest szybka reakcja i zdolność osądu koniecznego do oceny stopnia kryzysu, zdefiniowania scenariusza w celu rozwiązania kryzysu i zabezpieczenia programu oraz dla podjęcia decyzji, czy i jak wysoko eskalować problem w ramach organizacji.

Zdolność do identyfikacji potencjalnych konfliktów i kryzysów oraz odpowiedniej reakcji wymaga zrozumienia podstawowych mechanizmów. Jednostka może stosować różne środki reagowania na potencjalne lub rzeczywiste konflikty i kryzysy, na przykład współpracę, kompromis, profilaktykę, perswazję, eskalację lub użycie władzy. Wszystko zależy od tego, jak osiągnie równowagę między interesami stron. Transparentność i spójność okazana przez jednostkę wobec skonfliktowanych stron pomaga w znalezieniu akceptowalnych rozwiązań konfliktu. Jednak czasami konflikty nie mogą być rozwiązane wewnątrz zespołu lub programu, a jedynie poprzez powołanie niezależnych stron pośredniczących w mediacjach lub stron decyzyjnych.

Wiedza

- Techniki łagodzenia;
- Techniki kreatywności;
- Techniki moderacji;
- Techniki tworzenia scenariuszy;
- Modele konfliktu;
- Wartość konfliktów w budowaniu zespołu;
- Plan kryzysowy;
- Scenariusze najgorszego wypadku.

Umiejętności

- Zdolności dyplomatyczne;
- Zdolności negocjacyjne, znajdowanie kompromisu;
- Zdolności moderujące;
- Umiejętność perswazji;
- Zdolności retoryczne;
- Zdolności analityczne;
- Odporność na stres.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszelkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.7.1. Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom

Opis

Świadomość potencjalnych konfliktów i kryzysów to bycie czujnym i uważnym w sytuacjach mogących prowadzić do nieporozumień. Ewentualne konflikty najlepiej identyfikować i zapobiegać im lub rozwiązywać je na wczesnym etapie, zanim się rozwiną. Zapobieganie polega na uprzedzaniu sytuacji konfliktowych, przydzielaniu członków zespołu o niezgodnych charakterach lub interesach do oddzielnych zespołów i / lub delegowanie wrażliwych na konflikt zadań do konkretnych osób. Stres jest zawsze potencjalnym czynnikiem konfliktów i kryzysów, a ludzie mają tendencję do większej drażliwości, gdy znajdują się pod presją. Jednostka powinna zatem być w stanie rozpoznać, ocenić i zredukować indywidualne poziomy stresu.

Mierniki

- Analizuje potencjalnie stresujące sytuacje;
- Rozdziela skonfliktowane osobowości / interesy do oddzielnych zadań / zespołów;
- Deleguje wrażliwe na konflikt zadania do konkretnych osób;
- Wdraża środki zapobiegawcze;
- Podejmuje środki redukcji stresu;
- Zastanawia się nad stresującymi sytuacjami w zespole.

5.4.7.2. Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów i kryzysów oraz dobór odpowiedniej(-nich) reakcji

Opis

Konflikty przechodzą przez różne etapy, jak to opisuje szereg teorii. Etapy te można przedstawić ogólnie w trzech kategoriach:

- Utajony (potencjalny, uśpiony, ale jeszcze niewidoczny lub niepotwierdzony). Zdarza się to wówczas, gdy osoby lub grupy wykazują różnice, które przeszkadzają jednej lub drugiej stronie, ale różnice te nie są na tyle duże, aby sprowokować jedną ze stron do działania w celu zmiany tej sytuacji.
- Wyłaniający się (widoczny, ale racjonalny). Może się zdarzyć, gdy zachodzi "zdarzenie wyzwalające" – na przykład otwarty spór na jakiś temat. Ten temat jest albo prawdziwą przyczyną konfliktu, albo pretekstem do innego konfliktu interesów lub charakterów. Kiedy konflikt jest w stadium wyłaniania się, zaangażowane strony nadal jeszcze rozmawiają ze sobą i jest możliwość przedyskutowania racjonalnych rozwiązań.
- Wzmożony (otwarty konflikt). W tej fazie strony są otwarcie i emocjonalnie w sprzeczności ze sobą i nie są już w stanie omówić rozwiązania spokojnie i racjonalnie. Inni ludzie zajmują strony w konflikcie, lub

są do tego przymuszeni. W niektórych sytuacjach mogą być podjęte lub rozważane są kroki prawne.

Kryzysy, w przeciwieństwie do konfliktów, od razu przechodzą do trzeciego poziomu, pomijając etapy pośrednie. Często jednak nie są one wynikiem sytuacji konfliktowych, ale mogą pojawić się z powodu nagłego lub nagle odkrytego problemu – pojawiające się duże ryzyko, zewnętrzne zdarzenie mające duży wpływ, itp. Sztuka zarządzania konfliktem i kryzysem jest sztuką oceny przyczyn i skutków oraz uzyskania dodatkowych informacji do wykorzystania w procesie podejmowania decyzji, w celu wypracowania możliwych rozwiązań.

Konflikty i kryzysy mogą mieć bardzo różne przyczyny, począwszy od faktycznych sporów, aż po konflikty charakterów; mogą mieć początek poza programem lub nawet organizacją. W zależności od przyczyn, możliwe są różne rozwiązania.

Kryzysy mogą się różnić potencjalnymi skutkami. W zależności od konkretnego etapu, mogą być wybrane różne podejścia, aby uspokoić, rozwiązać konflikt / kryzys lub eskalować problem na wyższy poziom organizacji.

Mierniki

- Ocenia etap konfliktu;
- Analizuje przyczyny konfliktu lub kryzysu;
- Analizuje potencjalny wpływ konfliktu lub kryzysu;
- Wykazuje różne metody zarządzania kryzysem lub konfliktem.

5.4.7.3. Mediacja, rozwiązywanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływu

Opis

Często zarządzanie kryzysami i konfliktami musi zachodzić w otoczeniu osób i / lub grup, które są wzburzone lub w stanie paniki. W ograniczonym, krótkim czasie jednostka musi zebrać wszystkie informacje, rozważyć opcje, dążyć do pozytywnego i w miarę możliwości synergicznego rozwiązania i, co najważniejsze, musi zachować spokój i kontrolę. W tych okolicznościach spokój i zrównoważona ocena są bardzo ważnymi cechami. W sytuacjach kryzysowych najważniejsza jest umiejętność działania w sposób zdecydowany.

Potencjalne środki rozwiązywania konfliktów obejmują współpracę, kompromis, zapobieganie lub wykorzystanie wpływu. Wszystko zależy od osiągnięcia równowagi między interesem własnym i interesami innych. Kooperatywne zarządzanie konfliktem wymaga gotowości do kompromisu między wszystkimi stronami. We wczesnych stadiach konfliktów jednostka może pełnić rolę moderatora / mediatora – przynajmniej wtedy, gdy nie jest bezpośrednio zaangażowana. Stanowi wtedy pomost między poszczególnymi stronami i umożliwia komunikację bez osądzania. W późniejszych etapach możliwe działania obejmują wykorzystanie formalnej władzy, eskalacji do wyższego poziomu zarządzania, profesjonalnej mediacji i / lub podjęcia środków prawnych.

Mierniki

- Otwarcie odnosi się do problemów;
- Tworzy atmosferę konstruktywnej debaty;
- Wybiera i stosuje właściwą metodę rozwiązania konfliktu lub kryzysu;
- Podejmuje w razie konieczności środki dyscyplinarne lub prawne.

5.4.7.4. Identyfikowanie i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy

Opis

Kiedy już konflikt został rozwiązany, ważne jest, aby przywrócić poczucie harmonii i równowagi w otoczeniu. Stymulowanie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z konfliktów i kryzysów oznacza, że na poziomie analitycznym jednostka-lider zespołu programu jest w stanie zapobiec rozpoczęciu konfliktu i usunąć jego przyczyny. Ponadto jednostka potrafi rozróżnić zbiegi okoliczności środowiskowych od prawdziwych przyczyn konfliktu lub kryzysu, uczyć się na konkretnych przypadkach i zachęcać zespół do tego samego tak, aby lepiej radził sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości.

Mierniki

- Przywraca utraconą równowagę w środowisku zespołu;
- Motywuje zespół do przyjęcia do wiadomości faktów lub nauki z ich własnego udziału w konflikcie;
- Używa konfliktu w pozytywny sposób, w celu uzyskania poprawy;
- Wzmacnia spójność zespołu pod kątem przyszłych konfliktów i kryzysów.

5.4.8. Przedsiębiorczość i kreatywność

Definicja

Przedsiębiorczość i kreatywność to umiejętność zastosowania różnych technik i sposobów myślenia w procesie definiowania, analizowania, ustalania priorytetów, znalezienia alternatywy i radzenia sobie z problemami i wyzwaniami. Ten element kompetencji wymaga umiejętności myślenia i działania w oryginalny i pomysłowy sposób, a także stymulowania kreatywności innych osób oraz zbiorowej kreatywności zespołu. Przedsiębiorczość i kreatywność to kompetencja bardzo przydatna, zwłaszcza, gdy pojawiają się zagrożenia, szanse, problemy i inne trudne sytuacje.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznego radzenia sobie z zagrożeniami, problemami, zmianami, ograniczeniami i stresującymi sytuacjami poprzez systematyczne i ciągle poszukiwanie nowych, lepszych i bardziej skutecznych metod i / lub rozwiązań.

Opis

Przedsiębiorczość i kreatywność polega na optymalnym wykorzystaniu tego, z czym mamy pracować. Nie chodzi tylko o tworzenie czegoś nowego; dotyczy to także usprawniania istniejących rzeczy, aby działały szybciej i wydajniej. Jednostka ma do dyspozycji zasoby ludzkie i promuje postawę zaradności w zespole, aby stymulować idee i pomysły, oceniać je i działać w sposób, który może wpływać korzystnie na proces, rezultaty lub cele. Pomysł często musi być „sprzedany” zespołowi, zanim zostanie uzgodniony. Warunkiem koniecznym do akceptacji pomysłu / idei jest atmosfera w zespole otwarta na kreatywność i innowacje. Niektórzy członkowie zespołu przejmują wtedy pomysł, rozwijają i dopracowują go tak, że zyskuje on jeszcze większą akceptację.

Przedsiębiorczość i kreatywność to jedna z głównych kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu programu. Pomaga przezwyciężyć problemy i motywuje zespół do współpracy w przekształcaniu pomysłu w realne rozwiązania. Tę kompetencję należy stosować jednak ostrożnie w zespole programu tak, aby nie stracić z pola widzenia realizacji uzgodnionych rezultatów programu. Techniki analityczne i koncepcyjne są także niezwykle użyteczne w radzeniu sobie z problemem zalewu informacji, z którym boryka się wiele programów i organizacji. Umiejętność odróżnienia, zaprezentowania lub zaraportowania właściwych informacji w odpowiednim czasie ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu programu.

Wiedza

- Techniki zabiegania o poglądy innych;
- Myślenie koncepcyjne;
- Techniki abstrakcji;
- Metody myślenia strategicznego;
- Techniki analityczne;
- Myślenie syntetyczne i analityczne;
- Metody kreatywności;
- Techniki i procesy innowacji;
- Myślenie lateralne;
- Myślenie systemowe;
- Myślenie holistyczne i synergiczne;
- Analiza scenariuszowa;
- Technika SWOT;
- Analiza PESTLE;

- Techniki kreatywności;
- Techniki burzy mózgów;
- Techniki konwergencji (analiza porównawcza, techniki wywiadu).

Umiejętności

- Umiejętności analityczne;
- Facylitacja dyskusji i sesje pracy grupowej;
- Wybór odpowiednich metod i technik przekazywania informacji;
- Myślenie niestandardowe, nowe sposoby pracy;
- Wyobrażanie sobie niewiadomej przyszłości;
- Elastyczność;
- Radzenie sobie z błędami i pomyłkami;
- Identyfikacja i dostrzeganie różnych perspektyw.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.8.1. Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska

Opis

Jednostka tworzy środowisko pracy, które zachęca ludzi do dzielenia się swoją wiedzą, pomysłami i opiniami. Stymulowanie i wspieranie kreatywności i innowacyjności oznacza otwartość jednostki na oryginalne i pomysłowe sposoby przezwycięzania przeszkód. Tymi pomysłami mogą być nowe produkty, procesy lub procedury albo weryfikacja konkretnych zadań, ról czy obowiązków. Jednostka buduje taką atmosferę, że inni czują się swobodnie wyrażając siebie, aby program mógł korzystać z ich idei, pomysłów, sugestii i wątpliwości. Jako że każdy program wymaga wspólnej pracy profesjonalistów z różnych dziedzin i o różnych umiejętnościach, bardzo ważna jest otwartość na wszelkie idee i sugestie. Większość członków zespołu posiada taki obszar wiedzy, w którym są bardziej kompetentni od osoby lidera. Relacje w zespole są budowane na wzajemnym szacunku, zaufaniu i niezawodności. Tak więc lider zespołu powinien regularnie zachęcać i prosić członków zespołu o opinię i wykazywać chęć zrozumienia i ewentualnego przyjęcia ich pomysłów. Oczywiście powinien również zdawać sobie sprawę i wyjaśnić, kiedy jest czas i miejsce na dzielenie się twórczymi pomysłami, a kiedy nie.

Mierniki

- Zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami;
- Stymuluje i wspiera kreatywność, kiedy jest ona dopuszczalna;
- Używa i stymuluje oryginalne i pomysłowe sposoby pokonywania przeszkód;
- Zachęca innych do dzielenia się pomysłami i wyraża gotowość do rozważenia i / lub zastosowania ich pomysłów;
- Bierze pod uwagę punkt widzenia innych ludzi.

5.4.8.2. Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii

Opis

Każdy program wymaga wysiłku, aby powstało coś nowego. Wymaga to umiejętności myślenia abstrakcyjnego i koncepcyjnego, to znaczy rozłożenia lub zredukowania zagadnienia (może to być produkt, plan, wymaganie, ryzyko, sytuacja lub problem) na mniejsze elementy i następnie scalenie ich w postaci nowych, bardziej użytkowych form i idei. Jednostka musi zastosować myślenie koncepcyjne, a także wykorzystać umiejętności członków zespołu. Koncepcyjne myślenie oznacza też świadomość, że problemy mają zwykle złożone przyczyny a ich rozwiązania często oddziałują na inne obszary wewnątrz programu i poza nim.

Mierniki

- Używa lub promuje myślenia koncepcyjnego w razie potrzeby;
- Wie, że problemy zwykle mają złożone przyczyny i że rozwiązania mają często różnorodne efekty;
- Stosuje myślenia systemowe.

5.4.8.3. Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów

Opis

Jednostka potrafi analizować (lub zlecić analizę) złożone sytuacje lub problemy, znaleźć rozwiązania i alternatywy. Potrafi też analizować i czerpać niezbędne informacje ze złożonych wykazów danych i zaprezentować lub raportować przejrzyście ich wyniki. Biegłość analityczna oznacza znajomość i dostępność różnych metod wykrywania rzeczywistych powodów problemu i wdrażania lub proponowania odpowiednich rozwiązań.

Mierniki

- Stosuje różne techniki analityczne;
- Analizuje problemy w celu wykrycia przyczyn i możliwych rozwiązań;
- Analizuje złożone zestawy danych i wyciąga ważne informacje;
- W jasny sposób raportuje i prezentuje wnioski, podsumowuje dane i ich trendy.

5.4.8.4. Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań

Opis

Techniki kreatywne powinny być wykorzystywane do identyfikacji rozwiązań. Techniki te można podzielić na dywergencyjne (rozbieżne) i konwergencyjne (zbieżne). Gdy pojawiają się problemy, jednostka-lider zespołu programu musi ocenić, czy twórcze podejście jest właściwe, czy nie. Tam, gdzie twórcze podejście jest niezbędne, musi zdecydować, z jakich metod skorzystać.

Po zdefiniowaniu problemu lub zagadnienia (możliwie za pomocą myślenia koncepcyjnego i / lub technik analitycznych) następuje twórczy etap myślenia dywergencyjnego i zbierania możliwych rozwiązań. Użyteczna tu będzie burza mózgów – członkowie zespołu i inne osoby z organizacji, które mogą przyczynić się do postępu, spotykają się, by przedstawić swoje pomysły. Inne często używane

techniki to np. mind-mapping, tworzenie historyjek, wizualizacja, itd. Niezależnie od używanej metody, rozpatruje się problem z różnych perspektyw, stosując łącznie narzędzia, wiedzę, zdrowy rozsądek, intuicję i doświadczenia.

W kolejnych, bardziej analitycznych etapach, analizowane są możliwe rozwiązania i ich wpływ na problem. Techniki konwergencyjne (zbieżne) obejmują selekcję ważoną, analizę pól sił itd. Najbardziej obiecujące pomysły są następnie dopracowane i wreszcie wybierane są najlepsze koncepcje / rozwiązania.

Mierniki

- Używa kreatywnych metod w sposób uzasadniony;
- Stosuje techniki dywergencyjne (rozbieżne);
- Stosuje techniki konwergencyjne (zbieżne);
- Angażuje różnorodne spojrzenia na problem i umiejętności ludzi;
- Identyfikuje współzależności.

5.4.8.5. Promowanie holistycznego podejścia do programu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji

Opis

Promowanie holistycznych poglądów oznacza uwzględnianie aktualnej sytuacji w odniesieniu do pełnego kontekstu programu, tzn. strategii przedsiębiorstwa, działalności i / lub projektów / programów równoległych. Jednostka – lider zespołu programu wykorzystuje różne punkty widzenia, aby ocenić problem i poradzić sobie z daną sytuacją. Zna i rozumie znaczenie szczegółów i potrafi oddzielić detale od szerszego kontekstu. Jednostka rozumie związek między sytuacją i jej kontekstem i może podejmować lub wspierać decyzje oparte na zrozumieniu szerokiej gamy wpływów, interesów i możliwości. Jest w stanie wyjaśnić to holistyczne spojrzenie innym osobom, zarówno wewnątrz programu, jak i poza nim.

Mierniki

- Prezentuje myślenie holistyczne i umiejętności wyjaśnienia szerszego kontekstu;
- Używa różnych punktów widzenia do analizy i radzenia sobie z daną sytuacją;
- Łączy program z jego szerszym kontekstem i podejmuje odpowiednie działania

5.4.9. Negocjacje

Definicja

Negocjacje to proces zachodzący między dwiema lub więcej stronami, który ma na celu zrównoważenie różnych interesów, potrzeb i oczekiwań w celu osiągnięcia wspólnego porozumienia i zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnego stosunku do pracy. Negocjacje obejmują procesy formalne i nieformalne takie jak zakup, wynajem lub sprzedaż lub procesy dotyczące wymagań, budżetu i zasobów w programach.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce osiągnięcia zadowalających ustaleń z innymi za pomocą technik negocjacji.

Opis

Podstawą umów są ustalenia, które zaspokajają interesy, potrzeby i oczekiwania wszystkich stron. Negocjacje mogą być polityczne lub handlowe i często pociągają za sobą kompromisy, które pozostawiają wszystkie strony nie do końca zadowolonymi. Interesy, potrzeby i oczekiwania często powiązane są emocjami i uczuciami, ale również faktami; pełny obraz może nie być łatwy do zidentyfikowania. Proces negocjacyjny jest często podyktowany odpowiednimi wpływami stron i czynnikami sytuacyjnymi.

Negocjatorzy badają te kwestie, a gdy nie mają dostępu do pełnej informacji, muszą poczynić na ich temat założenia. Skuteczne negocjacje są ułatwione poprzez zakładanie różnych opcji, z których każda ma potencjał, aby zaspokoić różne interesy, potrzeby i oczekiwania. Negocjacje mogą wiązać się z użyciem różnych technik, taktyki i strategii.

Wiedza

- Teorie negocjacji;
- Techniki negocjacji;
- Taktyki negocjacji;
- Fazy negocjacji;
- BATNA (ang. Best Alternative To a Negotiated Agreement – najlepsza alternatywa dla wynegocjowanego porozumienia)
- Typy i wzory kontraktów;
- Prawne i ustawowe przepisy związane z kontraktami i umowami;
- Analiza aspektów kulturowych i taktyk.

Umiejętności

- Identyfikacja pożądanych efektów;
- Asertywność i dążenie do osiągnięcia pożądanych efektów;
- Empatia;
- Cierpliwość;
- Perswazja;
- Ustanawianie i utrzymywanie zaufania i pozytywnych relacji w pracy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszelkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;

- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 9: Zamówienia i kontrakty;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.9.1. Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje

Opis

Zrozumienie priorytetów stron negocjujących jest warunkiem koniecznym do doprowadzenia do pomyślnego rezultatu. Osoba przewodząca lub uczestnicząca w negocjacjach powinna zacząć od zebrania, za pomocą dowolnych środków, twardych i miękkich danych na temat interesów, potrzeb i oczekiwań wszystkich stron. Analiza tych informacji powinna ujawnić zarówno priorytety, jak i luki do dalszego sprawdzenia. Priorytety innych stron często pozostają dla nas domyślne.

Mierniki

- Zna i uwzględnia własne interesy, potrzeby i ograniczenia;
- Zbiera i dokumentuje istotne twarde i miękkie informacje na temat potrzeb, interesów i oczekiwań zaangażowanych w negocjacje stron;
- Analizuje i dokumentuje dostępne informacje dla identyfikacji własnych priorytetów i możliwych priorytetów innych stron.

5.4.9.2. Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron

Opis

Jednostka identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania negocjacji. Są one opracowywane w trakcie przygotowań do negocjacji i mogą być modyfikowane podczas negocjacji, w miarę pojawiania się możliwości i zmian sytuacji. Kompromisy, opcje i alternatywy powinny być dostosowane do interesów negocjujących stron. Należy też zidentyfikować najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia – BATNA.

Mierniki

- Identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania, w oparciu o analizę interesów, potrzeb i priorytetów wszystkich stron;
- Proponuje odpowiednie opcje, we właściwym czasie i miejscu.

5.4.9.3. Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron

Opis

Strategia negocjacji koncentruje się na tym, co jednostka uważa za niezbędne, żeby osiągnąć sukces. Przed rozpoczęciem negocjacji musi wybrać strategię, techniki i taktyki, które pozwolą osiągnąć optymalny rezultat dla programu. Strategia może zależeć od takich czynników, jak: równowaga wpływów między stronami; interesy; warunki budżetowe, polityka, aspekty kulturowe i zdolności negocjatorów. Wybrana strategia powinna być dostosowana do interesów programu i nie powinna zagrażać relacjom z zaangażowanymi interesariuszami. Jednostka powinna również rozważyć wtórne strategie, które obejmują scenariusze „a co jeśli...”.

Strategia uwzględnia też, kim będą negocjatorzy i jakie będą ich uprawnienia (zakres negocjacji, swoboda, role i obowiązki). W niektórych przypadkach możliwy jest również wybór drugiej strony i / lub zakresu negocjacji (z kim negocjować o co), ale tę opcję trzeba dokładnie rozważyć, ze względu na możliwe późniejsze negatywne lub pozytywne konsekwencje.

Mierniki

- Identyfikuje możliwe strategie negocjacji w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Identyfikuje drugorzędne strategie i alternatywne opcje na potrzeby scenariuszy „a co jeśli..”;
- Wybiera strategię negocjacji i umie wyjaśnić ten wybór;
- Analizuje i selekcjonuje techniki i taktyki negocjacji w celu wsparcia wybranej strategii negocjacji;
- Identyfikuje kluczowe strony uczestniczące w negocjacjach i jasno określa ich uprawnienia.

5.4.9.4. Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami

Opis

Porozumienie zostaje osiągnięte poprzez negocjacje, podczas których stosujemy określone strategie, narzędzia i taktyki, bez wykluczania innych zainteresowanych stron. Negocjacje mogą trwać dłuższy czas i przebiegać etapami. Satysfakcjonujące porozumienie to takie, w którym wszystkie strony są w miarę zadowolone z wyniku, będą honorowały swoje zobowiązania, mają poczucie, że pozostali negocjowali rzetelnie i czują się szanowani i gotowi do ponownych negocjacji. Jeżeli porozumienie nie jest możliwe lub potencjalne rezultaty nie są akceptowalne, należy zastosować strategię BATNA.

Najlepsze rozwiązanie to często takie, które jest trwałe i zapewnia najlepsze długoterminowe wyniki dla wszystkich stron. Mogą zaistnieć pewne sytuacje, w których nie jest to możliwe lub pożądanego, a kompromis może być konieczny do spełnienia własnego pożądanego rezultatu. W wielu sytuacjach uzgodnione rezultaty są dokumentowane do wykorzystania w przyszłości.

Mierniki

- Negocjuje przy użyciu technik i taktyk stosownych do okoliczności, dla osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Negocjuje dla osiągnięcia trwałego porozumienia;
- Wykazuje cierpliwość i dąży do realizacji trwałej umowy;
- Wdraża strategię BATNA w razie niemożności dojścia do trwałego rezultatu;
- Dokumentuje efekty negocjacji.

5.4.9.5. Zidentyfikowanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży

Opis

Jednostka stale dąży do realizacji procesów i uzgodnionych rezultatów szybciej, lepiej i / lub taniej. Oznacza to, że jednostka musi wyszukiwać możliwości realizacji tego celu. W zależności od sytuacji, może na przykład szukać nowych dostawców lub renegotjować stare umowy, szukać sposobów, aby oferować usługi nowym klientom, zachęcać zespoły lub członków zespołów do realizowania zadań szybciej, lepiej i / lub taniej. Do negocjacji przystępuje się po zidentyfikowaniu nowych szans.

Pożądaný stan powinien uwzględniać najlepsze interesy programu i organizacji. Czy służy organizacji jak najlepiej w obecnej sytuacji i czy służy jej rozwojowi? Przy rozważaniu tego jednostka jest świadoma, że negocjacje wymagają również czasu i wysiłku, i że obecne relacje z partnerami negocjacji mogą zostać naruszone.

Mierniki

- Poszukuje sposobów na dostarczenie ustalonych efektów szybciej, lepiej i / lub taniej;
- Rozważa alternatywy dla obecnej sytuacji i umów;
- Rozważa wpływ alternatyw na obecne stosunki.

5.4.10. Orientacja na wyniki

Definicja

Orientacja na wyniki to absolutna koncentracja jednostki na wyniki programu. Jednostka ustala priorytety środków i zasobów w celu rozwiązania problemów, pokonania wyzwań i przeszkód tak, aby uzyskać optymalny rezultat dla wszystkich zaangażowanych stron. Wyniki są głównym punktem dyskusji, a zespół jest ukierunkowany, by osiągnąć sukces. Jednym z krytycznych aspektów orientacji na wyniki jest produktywność, mierzona jako połączenie skuteczności i wydajności. Jednostka musi zaplanować i skutecznie rozmieścić zasoby, aby efektywnie realizować uzgodnione rezultaty.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce koncentracji na zaplanowanych wynikach i dążenia do osiągnięcia sukcesu programu.

Opis

Większość prac w cyklu życia programów dotyczy określania zadań i zarządzania nimi oraz rozwiązywania mniejszych lub większych problemów. W tym kontekście musimy wielokrotnie dokonywać wyboru co do priorytetów, przydziału zadań, technik itd. Orientacja na wyniki ułatwia te wybory, definiując podstawowe kryterium: czy obecna praca zaowocuje osiągnięciem pożądaných wyników lub uczyni proces szybszym, tańszym i / lub lepszym?

Orientacja na wyniki oznacza koncentrację jednostki i zespołu programu na kluczowych celach, aby uzyskać optymalne rezultaty dla wszystkich zaangażowanych stron. Jednostka musi zapewnić, że uzgodnione rezultaty, jak i wszelkie zmiany uzgodnione w trakcie trwania programu spełniają wymagania zainteresowanych stron. Koncentrując się na wynikach jednostka musi jednocześnie zachować świadomość i reagować na wszelkie etyczne, prawne i środowiskowe problemy, które wpływają na program. Orientacja na wyniki to także koncentracja zespołu i zainteresowanych stron na dostarczaniu wymaganych rezultatów, identyfikacji problemów z wykorzystaniem technik mających na celu znalezienie ich przyczyn oraz znalezienie i wdrożenie rozwiązań.

Aby dostarczyć wymagane efekty, uzgodnione z interesariuszami, jednostka musi poznać osobiste oczekiwania uczestników programu, co z kolei pozwala jej na zarządzanie alokacją i rozwojem członków zespołu.

Wiedza

- Teorie organizacji;
- Podstawy wydajności;
- Podstawy efektywności;
- Podstawy produktywności.

Umiejętności

- Delegowanie;
- Wydajność, efektywność i produktywność;
- Przedsiębiorczość;
- Integracja aspektów społecznych, technicznych i środowiskowych;
- Wrażliwość na organizacyjne zasady: co wolno, a czego nie wolno robić;
- Zarządzanie oczekiwaniami;
- Identyfikowanie i ocena alternatyw;

- Łączenie perspektywy „z lotu ptaka” ze skupieniem na ważnych detalach;
- Analiza całościowych korzyści.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszelkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Praktyka 1: Definiowanie programu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.4.10.1. Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces programu i cele organizacji

Opis

We wszystkich swoich działaniach jednostka kieruje się celem programu, czyli dąży do osiągnięcia jego sukcesu. Cel ten stanowi podstawę wszelkich jego/jej decyzji i działań. Każdy wybór może mieć później negatywne lub pozytywne konsekwencje, więc musi być dokładnie rozważony. Jednostka powinna oceniać nowe rozwiązania według następujących kryteriów: czy spełnią (lub zagrażą spełnieniu) cel lub rezultat programu, czy sprawią, że proces przebiegnie szybciej, taniej i / lub lepiej, a program osiągnie większy sukces?

Mierniki

- Rozważa cele i uzgodnione rezultaty programu, jako decydujące dla każdego działania;
- Formułuje własne cele w oparciu o wymagania i wyniki;
- Wypracowuje strategię realizacji programu w oparciu po cele;
- Ocenia wszystkie decyzje i działania poprzez ich wpływ na sukces programu.

5.4.10.2. Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu

Opis

Każdy wybór pociąga za sobą przydzielenie środków (zasobów, pieniędzy, czasu, uwagi) lub odmowę ich przyznania na określone działania (zadania, decyzje, pytania, problemy, itp.), przy uwzględnieniu potrzeb. Kierując się zasadą optymalizacji przy alokowaniu środków jednostka musi mieć czytelny obraz priorytetów w programie. Mając to na uwadze musi wpierw ustalić priorytety różnych potrzeb i dopiero w oparciu o nie może alokować środki. Może więc zdecydować, że na tym etapie nie poświęci uwagi i nie przydzieli żadnych środków określonym działaniom, jeśli innym przypisał(a) większy priorytet.

Mierniki

- Ocenia i ustala priorytety potrzeb;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Wyjaśnia, dlaczego niektóre działania mają wyższy priorytet;
- Używa zasady orientacji na wynik jako argumentu odmowy przydzielenia środków.

5.4.10.3. Tworzenie i utrzymywanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy

Opis

Zapewnienie zdrowego, bezpiecznego i wydajnego środowiska pracy oznacza dostarczenie zespołowi niezbędnej infrastruktury i zasobów oraz ograniczenie rozproszenia uwagi, dzięki czemu członkowie zespołu mogą skutecznie skoncentrować się na pracy. Jednostka działa jako filtr i bufor pomiędzy otoczeniem zewnętrznym a członkami zespołu, przyjmując na siebie niepewność i niejasności, które mogłyby zakłócić postępy i orientację na wyniki. Ponadto zapewnia on (ona) zespołowi niezbędną infrastrukturę i zasoby.

Mierniki

- Chroni zespół od zewnętrznych zakłóceń;
- Tworzy zdrowe, bezpieczne i stabilne otoczenie pracy;
- Dostarcza członkom zespołu jasny zakres prac do wykonania;
- Zapewnia niezbędną infrastrukturę i zasoby.

5.4.10.4. Promowanie i marketing programu, jego procesów i wyników

Opis

Jednostka często musi pełnić rolę ambasadora i adwokata programu, wyjaśniając dlaczego, co i jak (cele, podejścia, procesy i uzgodnione wyniki) wszystkim interesariuszom. Promowanie wzmacnia orientację na wyniki poprzez prezentowanie rezultatów i zapotrzebowania na nie. Można to zrobić poprzez regularne raportowanie i zaangażowanie interesariuszy, ale równie często osiąga się to przez formalną i nieformalną komunikację i marketing, poczynając od rozmów przy automacie do kawy z członkami zespołu, a kończąc na oficjalnych prezentacjach. Ten marketing lub "sprzedaż" programu jest nieodłączną częścią każdego komunikatu wysyłanego przez jednostkę. W idealnej sytuacji zachęca on (ona) również członków zespołu, właściciela programu i innych do włączenia się w takie działania marketingowe.

Mierniki

- Broni i promuje cele, metody, procesy i uzgodnione rezultaty;
- Poszukuje możliwości promocji programu;
- Zaprasza innych do uczestniczenia w marketingu programu.

5.4.10.5. Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji

Opis

Papierkiem lakmusowym każdej jednostki jest to, czy jest w stanie dostarczyć to, co zostało obiecane, osiągając rezultaty programu. Jakość domaga się przejrzystego planu zasobów, planowania wyników, silnej wiary we własne możliwości i zdolności zespołu do pokonania przeszkód i problemów oraz przemożnej chęci dostarczenia produktów.

Jednostka wie, że efektywność to nie to samo co wydajność. Efektywność dotyczy realizacji

założonych celów (np. realizacji uzgodnionych celów w uzgodnionych terminach, budżecie, jakości, itp.), podczas gdy wydajność to realizacja celów przy wykorzystaniu minimum kosztów i w krótszym czasie (mierzonymi, na przykład, przez porównanie planowanej i aktualnej liczby osób). W związku z tym, jednostka musi nieustannie szukać środków, aby zrealizować planowane wyniki szybciej, taniej lub lepiej. Wreszcie, jednostka musi być w stanie przekonać i zmotywować ludzi, zachowując planowany poziom wydajności, wiedząc, co ludzie mogą i czego nie mogą zrobić (i co im się „upieczę”) w określonej sytuacji i organizacji oraz być świadomym, co jest politycznie poprawne.

Mierniki

- Rozróżnia koncepcje wydajności, efektywności i produktywności;
- Planuje i utrzymuje planowany poziom wydajności, efektywności i produktywności;
- Demonstruje umiejętności wykonywania zadań;
- Skupia się na- i wykazuje chęć ciągłego rozwoju;
- Myśli w kategorii rozwiązań, nie problemów;
- Pokonuje opór;
- Rozpoznaje ograniczenia w uzyskiwaniu rezultatów i odnosi się do nich.

5.5. Praktyka

Obszar kompetencji „Praktyka” obejmuje kluczowe kompetencje programu.

Definiuje czternaście elementów kompetencji:

- Definiowanie programu
- Wymagania, cele i korzyści
- Zakres
- Zarządzanie czasem w programie
- Organizacja i komunikacja
- Jakość
- Finanse
- Zasoby
- Zamówienia i kontrakty
- Planowanie i kontrola
- Ryzyko
- Interesariusze
- Zmiana i transformacja
- Wybór i optymalizacja

5.5.1. Definiowanie programu

Definicja

Definiowanie programu opisuje sposób, w jaki wymagania, życzenia i determinacja jednej lub więcej organizacji są przez jednostkę interpretowane i ocenione, a następnie przełożone na wstępny, o wysokim stopniu ogólności, plan („szkic”) programu, zapewniający najwyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Z analizy zewnętrznego kontekstu powstaje plan wstępny ogólnej „architektury” mówiący, jak program należy ustanowić, rozwinąć i zarządzać nim. Dotyczy to zasobów, funduszy, celów interesariuszy, spodziewanych korzyści i zmian organizacyjnych, zagrożeń i szans, nadzoru zarządczego, produktu końcowego, priorytetowych i najpilniejszych spraw. Ponieważ wszystkie czynniki zewnętrzne i kryteria sukcesu (i / lub ich postrzegane znaczenie) często zmieniają się w czasie, ten wstępny plan programu należy w fazie definiowania okresowo przeglądać w celu utrzymania jego aktualności.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznej integracji wszystkich aspektów kontekstowych i społecznych oraz wypracowania na tej podstawie najkorzystniejszego podejścia do cyklu życia programu, które zapewni zgodę na realizację i sukces.

Opis

Definiowanie programu obejmuje stworzenie, wdrożenie oraz utrzymywanie takiego podejścia, które będzie najlepiej służyć celom organizacyjnym. Ten element kompetencji bierze pod uwagę wszystkie formalne i nieformalne czynniki, które sprzyjają lub przeszkadzają w osiąganiu korporacyjnych celów oraz w osiągnięciu sukcesu lub porażki programu. Definiowanie programu uwzględnia intencje, nadzór zarządczy, struktury i procesy, odpowiednie standardy i regulacje, aspekty kulturowe oraz indywidualne i grupowe interesy jednej lub więcej organizacji oraz szerszej społeczności. Przy wyborze rodzaju podejścia ważną rolę odgrywa również wiedza nabyta z innych projektów lub programów realizowanych przez organizację, branżę lub z zewnątrz, a także specyficzne cechy planowanego programu.

Definiowanie programu obejmuje szeroki zakres spraw takich, jak: podejmowanie decyzji, dostępność zasobów, raportowanie, przestrzeganie norm, standardów, zgodność z regulacjami i normami kulturowymi oraz uznawanymi wartościami (wewnątrz organizacji oraz w szerszej społeczności). Należy wziąć pod uwagę również takie aspekty, jak postrzegane korzyści, motywacja, komunikacja w zespole i z interesariuszami itp. Ważnym wymaganiem jest wyraźne i jednoznaczne definiowanie tych zagadnień, czynników i kryteriów od zainicjowania i podczas realizacji programu. Wszystkie te działania prowadzą do uzgodnienia i powstania całościowego, zaawansowanego (o wysokim stopniu ogólności) planu („szkicu”) programu, który przełoży się następnie na plany szczegółowe konkretnych komponentów, umożliwiające skuteczną realizację programu.

Na ustalone podejście składa się również filozofia zarządzania i kontroli. W metodologii zwinnej, architektura odzwierciedla miarowość, zrównoważenie oraz zaangażowanie i stanowi wytyczne dla komponentów, zadań oraz ich miejsca w programie.

Wybór podejścia oraz ogólny plan działań musi być wykonany i uzgodniony przed przejściem do szczegółowego planowania, organizacji i realizacji programu. Ponadto, w trakcie cyklu życia programu wybrane podejście powinno być regularnie poddawane krytycznej ocenie, ponieważ okoliczności zmieniają się zarówno wewnątrz programu, jak i w szerszym kontekście.

Wiedza

- Krytyczne czynniki sukcesu;
- Kryteria sukcesu;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Wiedza nabyta i doświadczenie;
- Oceny porównawcze (benchmarking);
- Złożoność;
- Sukces projektu, programu i portfela;
- Sukces zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Narzędzia zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Style przywództwa;
- Strategia;
- Potrójne ograniczenie (żelazny trójkąt);
- Wizja programu;
- Plan wstępny („szkic”) programu,
- Zarządzanie wydajnością;
- Podział i równoważenie powiązanych komponentów programu;
- Organizacyjne zasady i metodologie konstruowania programu;
- Specjalne metodologie związane z obszarem biznesowym i kontekstem;
- Modele organizacyjne, np. Teoria Uwarunkowań Sytuacyjnych (ang. Contingency Theory);
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Świadomość kontekstu;
- Myślenie systemowe;
- Ukierunkowanie na wyniki;
- Usprawnienia dzięki wiedzy nabytej z poprzednich projektów i programów;
- Dekompozycja struktury;
- Analiza i synteza.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.1.1. Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola

Opis

Kryteria sukcesu są dla interesariuszy narzędziem umożliwiającym pomiar i ocenę sukcesu programu. Kryteria te mogą być zarówno formalne, jak i nieformalne. Formalne kryteria dotyczą wyznaczonych rezultatów programu. Spełnienie tych kryteriów i osiągnięcie tych rezultatów w ramach ustalonych ograniczeń (takich, jak strategiczne cele, taktyczne i operacyjne cele) to jeden, – ale tylko jeden – z elementów sukcesów programu. Nieformalne kryteria, według których interesariusze oceniają rezultaty, są również ważne. Do czynników tych można też zaliczyć rzeczywiste powody, dla których program się rozpoczyna, uzyskuje poparcie, spotyka się z oporem lub zamyka. Kryteria sukcesu kształtują również interakcję z szerszym kontekstem – osobisty



lub grupowy interes, na który wpływ ma program lub jego rezultaty i produkty końcowe, zależnie od tego, jak program jest zgodny lub sprzeczny z innymi programami, projektami, działaniami, celami, zasobami, itp.

Jednostka zbiera, przyjmuje do wiadomości, wyznacza priorytety oraz kompletuje formalne i nieformalne kryteria sukcesu dla programu i jego komponentów. Musi traktować na równi kryteria formalne i nieformalne, ponieważ te ostatnie znacznie przyczyniają się do gotowości interesariuszy do poparcia i współpracy w ramach programu, a to bezpośrednio przekłada się na jego sukces. Kryteria sukcesu odgrywają kluczową rolę w zdefiniowaniu podejścia do jego planowania. Przykładowo: podejście do planowania różniłoby się znacząco, w zależności, czy głównym kryterium jest zmiana struktury organizacyjnej, czy jakość produktu końcowego, czy czas realizacji (szybkości dostarczenia produktu) lub budżet. Czynniki sukcesu to elementy, które można wbudować w program, aby zwiększyć prawdopodobieństwo spełnienia wymaganych kryteriów i osiągnięcia z sukcesem rezultatów. Czynniki te mogą mieć różne źródła i przybierać różne formy. Mogą przejawiać się w postaci używania (lub odrzucenia) określonych narzędzi, metod lub technik, określonych zasobów, budowy organizacji, raportowania i komunikowania środków i stylów, metod zapewniania jakości, itd. W trakcie przebiegu programu względne znaczenie kryteriów i czynników sukcesu może się zmieniać na skutek zmiennych kontekstowych lub społecznych uwarunkowań oraz dynamiki samego programu. Dlatego też jednostka okresowo sprawdza i ocenia aktualność oraz względne znaczenie kryteriów sukcesu oraz (kiedy to konieczne) dokonuje odpowiednich zmian w zaplanowanym podejściu, tak, aby móc osiągnąć sukces. Te zmiany mogą nawet oznaczać rekomendację dla organizacji, aby przedwcześnie zakończyć program.

Mierniki

- Identyfikuje, ocenia, kategoryzuje i określa priorytety dla każdej z pięciu kontekstowych kompetencji istotnych dla osiągnięcia sukcesu;
- Identyfikuje i ocenia czynniki formalne i nieformalne;
- Ocenia i hierarchizuje kryteria sukcesu dla każdej z pięciu kompetencji kontekstowych;
- Identyfikuje i ocenia formalne i nieformalne kryteria sukcesu;
- Identyfikuje i wykorzystuje istotne czynniki sukcesu;
- Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia kryteriów sukcesu;
- Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia czynników sukcesu.

5.5.1.2. Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych programów i ich komponentów

Opis

Na początku programu jednostka przegląda i wykorzystuje wiedzę nabytą (ang.: lessons learned) z poprzednich projektów lub programów (ze swojej organizacji oraz z szerszego otoczenia, w tym z badań i danych porównawczych) oraz wykorzystuje istotne doświadczenia w obecnym programie. Okresowo oraz przy zakończeniu każdego z jego komponentów jednostka (wraz z zespołem i odpowiednimi interesariuszami) ocenia podejście do zarządzania, podsumowuje doświadczenia płynące z obecnego komponentu (np. projektu) i dzieli się nimi wewnątrz organizacji. Jednostka zna i wykorzystuje różne metody i narzędzia służące do rozpowszechniania wiedzy nabytej w organizacji (np. strategiczne biuro projektu/ programu (PMO), baza wiedzy, wewnętrzna sieć społecznościowa, itp.).

Mierniki

- Identyfikuje wiedzę nabytą (z użyciem różnych narzędzi i technik) z poprzednich projektów i programów;
- Identyfikuje i zbiera wiedzę nabytą z profesjonalnego środowiska;
- Stosuje odpowiednią wiedzę nabytą;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Identyfikuje i wykorzystuje badania i metody analizy porównawczej (ang. benchmarking) w celu poprawy realizacji programu;
- Identyfikuje i rozpowszechnia w organizacji wiedzę nabytą z programu.

5.5.1.3. Określanie złożoności programu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia

Opis

Aby odpowiednio wybrać właściwe podejście do programu jednostka musi wziąć pod uwagę szczególny charakter złożoności programu – złożoność zmiany, która jest jego wynikiem oraz złożoność wymaganych procesów programu. Złożoność może mieć różne źródła i powody. Może się zdarzyć, że rezultat lub wymagane procesy wewnętrzne programu są innowacyjne, technicznie skomplikowane i / lub silnie ze sobą powiązane. Może być tak, że przy programie pracuje wiele zespołów, ludzi, dostawców, podmiotów zależnych, itd. Kontekst programu może być złożony, na przykład interesariusze kierują się różnymi interesami, istnieje wiele powiązań z innymi procesami, projektami, programami, itd. Do czynników komplikujących program mogą należeć krótkie terminy realizacji, ograniczony budżet, itd. Jednostka musi wszystkie te wewnętrzne i zewnętrzne czynniki należycie rozważyć, ponieważ odgrywają one ważną rolę przy wyborze optymalnego podejścia do programu.

Mierniki

- Określa poziom złożoności programu z zastosowaniem odpowiednich metod;
- Identyfikuje aspekty zwiększające złożoność;
- Określa i definiuje wpływ szczególnych procesów, ograniczeń lub rezultatów na złożoność programu;
- Określa i ocenia wpływ szczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych na złożoność programu;
- Ocenia i stosuje środki zmniejszające złożoność.

5.5.1.4. Tworzenie wizji programu

Opis

Wizja programu jest kształtowana w oparciu o wizję tego, co kluczowi interesariusze pragną osiągnąć oraz w oparciu o inne zewnętrzne czynniki inicjujące. Wizja odpowiada na pytania dlaczego dany program zostaje uruchamiany i jakie zmiany ma przynieść. Wizja jest konieczna z marketingowego punktu widzenia, aby „sprzedać” program interesariuszom, zarówno wewnątrz programu, jak i poza nim. Wizja może dać korzyści w przekazach do interesariuszy (np. logo „Zielona Linia” dla przebudowy infrastruktury, której częścią będzie zrównoważony i ekonomiczny transport miejski). Wizja zawiera w sobie to, co program ma osiągnąć, może też zawierać sposób, w jaki będzie zorganizowany i realizowany.

Mierniki

- Ma świadomość wagi wizji programu;
- Potrafi przełożyć wizję interesariuszy i innych zewnętrznych czynników inicjujących na spójną wizję programu;
- Potrafi zbudować wizję programu, do której odnosić się będą wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze;
- Umie „sprzedać” program.

5.5.1.5. Tworzenie i modyfikacja strategii zmiany

Opis

Program jest tworzony po to, aby przynieść zmianę. Zmiana może być dokładnie planowana, lub pojawić się w trakcie. Zmianą może być jedynie polepszenie sytuacji ($A \rightarrow A$), przejście do zupełnie nowej sytuacji ($A \rightarrow B$), lub przemiana, transformacja w nową sytuację, która różni się od obecnej, ale nie jest jeszcze określona ($A \rightarrow ?$). Wstępny plan programu musi obejmować strategię zmiany (albo przejścia, transformacji, przemiany) opartą na dążeniu do uzyskania nowej wyraźnej wartości. Dla uproszczenia, w tym dokumencie strategia taka nazywana jest strategią zmiany. Strategię zmiany należy okresowo oceniać i modyfikować. Strategia zmiany musi opierać się na wiarygodnej diagnozie zmiany i jej skutków.

Mierniki

- Zna różnicę pomiędzy zmianą, przejściem i transformacją;
- Przeprowadza diagnozę zmiany dla oceny jej samej i potencjalnych implikacji;
- Definiuje odpowiednią strategię zmiany;
- Definiuje sposób pomiaru efektywności strategii zmiany;
- Określa i skutecznie modyfikuje strategię zmiany.

5.5.1.6. Wybór i dostosowanie całościowego podejścia do zarządzania programem

Opis

Jednostka wybiera takie podejście do zarządzania programem, które niesie największe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, biorąc pod uwagę ograniczenia narzucone przez środowiskowe wpływy i wymogi, złożoność programu, wiedzę nabytą, poznane kryteria sukcesu oraz obecnie dostępne czynniki sukcesu. Podejście prawdopodobnie będzie zawierać również wizję, zasady i wstępną strukturę zarządzania. Składową podejścia może być ogólna definicja zakresu, aspektów jakości, organizacji, komunikacji, dokumentacji, planowania i podejścia interesariuszy, doboru zasobów, tolerancji ryzyka, kryteriów zarządzania i wydajności, itd. Na podstawie ogólnych lub wcześniej określonych standardów jednostka dostosowuje podejście do bieżących potrzeb. Jednostka okresowo dokonuje przeglądu wybranego i uzgodnionego podejścia, ponieważ wiele z kontekstowych i społecznych czynników może zmieniać się w ciągu cyklu życia programu.

Mierniki

- Ocenia i oszacowuje różne możliwe podejścia do zarządzania programem;
- Wybiera podejście dające najwyższe szanse powodzenia i sukcesu;
- Dostosowuje podejście do obecnych potrzeb;
- Potrafi wyjaśnić i obronić wybrane podejście i jego wpływ na osiągnięcie sukcesu programu;
- Potrafi wyjaśnić, w jaki sposób wybrane podejście wpłynie na organizację programu;
- Potrafi wyjaśnić, jak wybrane podejście wpłynie na interesariuszy;
- Okresowo, powtórnie ocenia wybrane podejście z uwzględnieniem zmian wewnętrznych i kontekstowych;
- Dokonuje niezbędnych zmian w podejściu wraz z podaniem przyczyn;
- Zna i umie ocenić różne możliwe podejścia;
- Zapewnia utrzymanie równowagi i odpowiedniego rytmu pracy w podejściu do zarządzania programem.

5.5.1.7. Opracowanie formuły realizacji programu

Opis

Na podstawie wybranego podejścia jednostka sporządza formułę realizacji programu. Ten plan o wysokim stopniu ogólności będzie w dalszych krokach doprecyzowany i uszczegółowiony z użyciem sformalizowanych planów szczegółowych, jednak podstawowy wstępny plan zawiera tylko kluczowe podstawowe wybory oraz wpływ każdego z nich na szanse osiągnięcia sukcesu. Możliwe wybory są określane przez daną jednostkę i ostatecznie będą wybrane i zaplanowane lub porzucone, w zależności od oczekiwanego sukcesu i niezbędnego nakładu. Do wyborów dokonanych przez jednostkę należy także najlepszy sposób prowadzenia programu i powiązanych komponentów projektów. Właściwe zarządzanie programem to najważniejszy element i zasadniczy warunek jego sukcesu. Na sposób prowadzenia programu może składać się wybór managera/dyrektora programu, który może ulec wymianie np. w związku z osiągnięciem kolejnej fazy programu. W trakcie trwania programu należy okresowo dokonywać ewaluacji aspektów formuły realizacji, z uwzględnieniem rozwoju i postępów programu, zmian wpływu i wymogów kontekstu, znanych kryteriów sukcesu i dostępnych czynników sukcesów. Może to często prowadzić do znacznych zmian w formule realizacji.

Mierniki

- Opracowuje formułę (architekturę) realizacji programu wraz z rezultatami;
- Definiuje ogólne ramy tworzące formułę realizacji programu, z uwzględnieniem istniejących komponentów projektów, jak i tych, które mogą się pojawić;
- Definiuje reguły biznesowe i reguły kontroli;
- Monitoruje program pod kątem formuły i architektury jego komponentów;
- Aktualizuje formułę realizacji na skutek zaistniałych zmian.

5.5.1.8. Opracowanie strategii dostarczenia wyników programu

Opis

Programy dostarczają wyniki, które z kolei stwarzają możliwości określonych zmian organizacyjnych lub przyczyniają się do uzyskania korzyści organizacyjnych. Stworzone zostaje podejście strategiczne z podziałem na fazy (etapy, transze lub poziomy) w celu osiągnięcia rytmu, równowagi i koncentracji, aby zapewnić udane wdrożenie zmiany i uzyskiwanie korzyści. W strategii realizacji programu, jednostka określa kiedy, od kogo i jakich korzyści płynących z tych nowych możliwości można się spodziewać i jak będą one mierzone. Uwzględnić trzeba też korzyści pośrednie. W strategii dostarczania wyników i korzyści jednostka, w oparciu o ustalone priorytety, określa, które z pożądaných rezultatów muszą zostać dostarczone wcześniej, a które mogą być przeniesione w czasie. Strategia dostarczania powinna być wystarczająco elastyczna, aby była w stanie sprostać zagrożeniom i szansom, które powstają w trakcie przebiegu programu. Jednocześnie musi być wystarczająco dokładna, aby zapewnić kierunek działania całego programu.

Mierniki

- Opracowuje strategię dostarczania wyników programu;
- Określa kluczowe kamienie milowe dostarczenia rezultatów i korzyści;
- Opracowuje zrozumiałe i możliwe do zakomunikowania podejście z podziałem na etapy lub poziomy;
- Ocenia strategię dostarczania wyników programu pod względem zagrożeń i szans i odpowiednio ją modyfikuje.

5.5.2. Wymagania, cele i korzyści

Definicja

Każdy program jest inicjowany, ponieważ wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze chcą odnieść korzyści. Ten element kompetencji opisuje przyczyny zaistnienia programu – jakie cele i korzyści należy osiągnąć, oraz które z wymagań interesariuszy należy spełnić. Wszystkie te kwestie wynikają z potrzeb, oczekiwań, wymagań i strategicznych celów organizacji, które reprezentują interesariusze.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce zbudowania związku między tym, do czego dążą interesariusze oraz tym, co program i jego komponenty mają za cel osiągnąć i dostarczyć.

Opis

Jednostka zetknie się z wieloma definicjami celów, zadań, korzyści, efektów, produktów cząstkowych, wartości, wymagań, rezultatów a także, jakie są między nimi zależności. Wszystkie te definicje prezentują odmienny obraz połączenia tego, co interesariusze chcą osiągnąć z tym, co dostarczy program. Jednostka pracująca nad programem musi być tego świadoma i musi jasno określić (dla dobra programu) czego potrzeba, aby móc odpowiedzieć na pytania „kto? co? jak? kiedy? gdzie? dlaczego? ...”. Musi również razem z interesariuszami stać się częścią procesu, którego celem jest skuteczne określenie korzyści, jakie program przyniesie każdej ze stron. Nazwane korzyści należy następnie przekształcić w określone rezultaty i wyniki programu, które ponownie należy zakomunikować interesariuszom, aby móc ustalić i zarządzać oczekiwaniami. Proces ten przebiega iteracyjnie. Postawy interesariuszy oraz wyniki i rezultaty będą się zmieniać, co będzie wymagać przeprowadzania regularnej aktualizacji. A zatem jest to proces uruchamiany na wstępie i należy go regularnie przeprowadzać w poszczególnych etapach programu. Aby osiągnąć równowagę i kompromis z interesariuszami, oprócz bezpośrednich, indywidualnych rozmów, przeprowadza się warsztaty. Na podstawie pracy z interesariuszami należy ustalić ich potrzeby i wymagania, ustalić hierarchię priorytetów, precyzyjnie określić, jakie cele i rezultaty ma osiągnąć program i z jakich powodów.

W przypadku programów potrzeby i wymagania interesariuszy przekładają się na spodziewane udoskonalenia, nazywane korzyściami. Realizacja korzyści jest fundamentalnym zadaniem zarządzania programem. Jego komponenty takie jak projekty dostarczają wyników i efektów (potencjału i możliwości), jednak zazwyczaj dostarczenie korzyści nie jest ich celem.

Korzyści mogą mieć charakter finansowy lub niefinansowy. Korzyści niefinansowe to wszystkie te korzyści, których nie jesteśmy w stanie w łatwy sposób przedstawić za pomocą wartości pieniężnej. Zaliczać się do nich może zwiększona satysfakcja klienta, większa świadomość klienta lub poprawa dobrostanu.

Korzyści mogą też być dzielone na trwałe – materialne i niematerialne. Korzyści najczęściej są trwałymi udoskonaleniami biznesowymi, które wspierają cele strategiczne organizacji i są często mierzone na jej poziomie operacyjnym. Korzyści niematerialne to takie, które nie przyjmują fizycznej formy i trudno je zmierzyć. To, co dla niektórych jest korzyścią o pozytywnej wartości dla innych może być korzyścią o wartości negatywnej (nazywanych czasami niekorzyściami). Bilansowanie powyższych, w taki sposób, aby program dostarczył korzyści dla wszystkich interesariuszy jest kluczowym aspektem jego zarządzania. Program często dostarcza wiele korzyści, na które składają się rezultaty i efekty każdego z komponentów (np. projektów) programu. W konsekwencji, często wymagane jest stworzenie mapy (lub łańcucha) korzyści, często nazywanej strukturą podziału korzyści (BBS)², która pokazuje udział każdego z komponentów w osiągnięciu ogólnej korzyści wyszczególnionej na poziomie programu. Taką mapę można zastosować w celu śledzenia postępu osiągania korzyści na przestrzeni całego cyklu życia programu.

³ ang. Benefits Breakdown Structure

Wiedza

- Organizacja tymczasowa i stała;
- Oczekiwania, potrzeby i wymagania;
- Karta programu;
- Sponsor programu;
- Gotowość do użytkowania³;
- Zarządzanie wartością;
- Kryteria akceptacji;
- Korzyści, wyniki, rezultaty, cele i ich wzajemne powiązania;
- Mapowanie korzyści;
- Zarządzanie korzyściami;
- Analiza celów;
- Ustanawianie strategii.

Umiejętności

- Strategia korporacyjna;
- Analiza interesariuszy;
- Pozyskiwanie wiedzy;
- Wykorzystywanie moderowanych warsztatów;
- Rozmowy;
- Sformułowanie celów i zadań (np. metoda SMART);
- Synteza i priorytetyzacja.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.2.1. Określenie hierarchii celów i korzyści

Opis

Każdy program jest inicjowany w wyniku potrzeb i celów organizacji koordynujących, które ustanawiają program. Z tych strategicznych celów jednej lub kilku organizacji wywodzą się cele programu w postaci nadrzędnego przesłania zawierającego uzasadnienie biznesowe i ogólny kontekst dla celów, które mają być osiągnięte. Z celów programu wynikają z kolei korzyści, które są artykułowane, priorytetyzowane i w razie potrzeby rozmieszczone w czasie. Na hierarchię celów i korzyści ściśle wpływają zarówno czynniki kontekstowe, jak i konkretne potrzeby i wymagania interesariuszy.

³ ang. Fit for use, fit for purpose

Mierniki

- Ustala zależności między celami organizacji i celami programu;
- Określa (najlepiej w formie graficznej) hierarchię celów i korzyści programu;
- Wyjaśnia znaczenia i treść hierarchii celów;
- Dostosowuje okresowo i regularnie hierarchię celów i korzyści.

5.5.2.2. Identyfikacja i ilościowe (o ile to możliwe) określenie korzyści programu

Opis

Jednostka opracowuje strukturalny podział korzyści, mapę lub łańcuch korzyści pokazujący, w jakim stopniu wyniki i rezultaty dostarczane przez komponenty programu (np. projekty) przynoszą oczekiwane korzyści, które realizują strategiczne cele interesariuszy. W przypadku niektórych komponentów programu korzyści mogą nie zostać osiągnięte. Może być potrzebny kompromis uwzględniający koszty osiągnięcia niektórych korzyści. Taka mapa, schemat lub podział strukturalny korzyści (BBS) podlega regularnemu monitorowaniu i aktualizacji, gdy cele i zadania interesariuszy ulegają zmianie. Dla celów zarządczych i aby mieć pewność, że korzyści są rzeczywiście wymagane i realizowane, konieczne jest zdefiniowanie tzw. 'właściciela korzyści'.

Mierniki

- Identyfikuje korzyści programu;
- Określa zależności między celami organizacji a korzyściami programu;
- Określa korzyści programu w sposób ilościowy;
- Komunikuje korzyści interesariuszom;
- Ocenia korzyści;
- Tworzy mapę (lub podział struktury) korzyści;
- Identyfikuje 'właściciela korzyści', albo wyjaśnia dlaczego nie jest to konieczne.

5.5.2.3. Opracowanie strategii osiągania korzyści

Opis

Stosując podejście "z góry na dół" (top-down), jednostka identyfikuje pośrednie rezultaty programu (związane z prognozowanymi korzyściami) i przekłada je na wyniki (wyjścia) potencjalnych jego komponentów. Wyniki są określane odgórnie i używa się ich jako wejść celów, wymagań i zakresu każdego z komponentów w programie. Niektóre wyniki mogą być zrealizowane przez projekty, a inne mogą być dostarczone za pomocą komponentów – przedsięwzięć powziętych w organizacjach współpracujących lub takich, na które mamy wpływ. Inną opcją jest zastosowanie podejścia od dołu do góry (bottom-up), gdzie jednostka może przyrzeć się komponentom, które zostaną wprowadzone do programu i przeanalizować, w jakim stopniu zrealizują one określone korzyści. W przypadkach gdzie programy raczej się wyłaniają, niż są planowane i konstruowane, stosuje się podejścia zarówno odgórne, jak i oddolne. Graficznym tego przedstawieniem mogą być „mapa realizacji korzyści” lub „mapa korzyści komponentów”. Są to narzędzia bardzo użyteczne i przydatne również w komunikacji z interesariuszami. Korzyści można dostarczać stopniowo lub przyrostowo i mogą być progresywnie definiowane w ciągu życia programu. Strategia realizacji korzyści jest tworzona na podstawie strategii realizacji programu, aby wykazać, jakich korzyści oczekuje się po zakończeniu odpowiedniej transzy programu.

Mierniki

- Ocenia komponenty programu według korzyści, które są do realizacji;
- W odwrotny sposób, definiuje komponenty, które tworzą możliwość dostarczenia korzyści;
- Przydziela realizację korzyści do komponentów w organizacji;
- Stosuje odgórne lub oddolne podejście w definiowaniu strategii realizacji korzyści;
- Potrafi przedstawiać i wyjaśniać strategię, najlepiej za pomocą prezentacji graficznych;
- Ma umiejętność komunikowania, kiedy i dlaczego będzie można spodziewać się korzyści, w oparciu o realizację programu podzieloną na etapy lub fazy.

5.5.2.4. Definiowanie komponentów programu, ich rezultatów i wzajemnych powiązań

Opis

Komponenty programu (czasem zwane elementami) są definiowane w taki sposób, aby można je było rozpocząć, kiedy jest to wymagane. W przypadku projektów takie elementy składają się z zadań, rezultatów, zakresu, głównych produktów i wstępnego harmonogramu. W przypadku komponentów programu składają się one z wyników, korzyści, głównych składników i wstępnego harmonogramu. Mogą istnieć wzajemne powiązania pomiędzy kilkoma wynikami – wyjściami z komponentów, a zatem powiązania (interfejsy) między kilkoma komponentami. Te wzajemne powiązania i współzależności pomiędzy elementami są definiowane, i wdraża się takie środki, aby nimi skutecznie zarządzać. Komponenty są zazwyczaj planowane na konkretną fazę, transzę lub etap, aby zapewnić równowagę i rytm ich realizacji.

Mierniki

- Definiuje konkretne komponenty (elementy) programu;
- Identyfikuje współzależności (interfejsy) pomiędzy wynikami;
- Identyfikuje współzależności pomiędzy komponentami;
- Opracowuje mierniki sukcesu.

5.5.2.5. Monitorowanie osiągnięcia korzyści

Opis

Opracowuje się sposoby pomiaru wraz z konkretnymi miernikami dla każdej z korzyści. Faktyczne wyniki i rezultaty komponentów są mierzone i oceniane w celu określenia, czy zakładane rezultaty programu są osiągnięte. Również pośród zainteresowanych użytkowników wdraża się działania w celu oceny stopnia i ilości zrealizowanych korzyści. Takie wyniki są raportowane i komunikowane kluczowym interesariuszom. Kiedy jest to wymagane, realizacja korzyści będzie wymagać dostrojenia do nowopowstałych lub zmodyfikowanych wyników lub korzyści programu.

Mierniki

- Opracowuje koncepcję pomiaru;
- Realizuje lub organizuje pomiar korzyści;
- Monitoruje realizację korzyści;
- Raportuje wyniki kluczowym interesariuszom;
- Dostosowuje strategię realizacji korzyści tak, aby zrealizować nowe lub zmodyfikowane wyniki projektowe lub korzyści programowe.

5.5.3. Zakres

Definicja

Zakres definiuje sedno, treść programu. Opisuje wyniki, rezultaty i korzyści oraz pracę, która doprowadzi do ich powstania. Z drugiej strony, opisuje również to, czym program się nie zajmuje i czego nie zawiera. Zasadniczo zakres wytycza granice programu.

Zamiar

Ten element kompetencji ma za zadanie pomóc uświadomić jednostce, gdzie przebiegają granice programu, aby nim zarządzać i mieć nad nimi kontrolę oraz aby zrozumieć, jak wpływa on na (i jak na niego wpływają) decyzje dotyczące zarządzaniem i realizacją programu.

Opis

Zarządzanie zakresem obejmuje proces zrozumienia, definiowania i zarządzania określoną treścią programu. Jednak przydatne może być również zdefiniowanie tego, co znajduje się poza zakresem programu. Określenie granic zakresu jest często kluczowe dla zrozumienia i podejmowania decyzji o tym, co jest częścią programu, a co nie.

W przypadku programów zakres zazwyczaj opisywany jest pod kątem rezultatów (co jest osiągnięte poprzez wdrożenie wyników programu w środowisku, na które program oddziałuje) i korzyści (osiągniętych przez jednostki przy użyciu rezultatów programu w tym środowisku). Osiągnięcie wymaganych wyników programu, które zapewniają efekty i korzyści, wraz z opracowaniem rozwiązań ich uzyskania, są przekazywane do poziomu elementów programu. Zarządzanie zakresem w programach jest wykonywane na dwóch poziomach – zarządzanie zakresem całego programu, oraz zdefiniowanie zakresu poszczególnych komponentów (najczęściej projektów) programu. A zatem częścią zarządzania programem jest ustanawianie lub wpływanie na zakresy prac w komponentach programu.

Wiedza

- Zarządzanie konfiguracją;
- Struktury oparte i nie oparte na hierarchii;
- Pakiety planowania;
- Definicja zakresu (wraz z zagadnieniami, których zakres nie obejmuje);
- Metodyki opracowywania zakresu, np. użycie scenariuszy przypadków, pisanie historii;
- "Płynięcie" zakresu w trakcie prac;
- Ograniczenia;
- Struktura podziału pracy (WBS, ang. Work Breakdown Structure);
- Konfiguracja – struktura podziału produktu (PBS, ang. Product Breakdown Structure);
- Pakiety pracy (ang. work packages);
- Zwinne (ang. agile) metody zarządzania.

Umiejętności

- Struktura zakresu;
- Priorytetyzacja.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;

- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.3.1. Określenie zakresu programu

Opis

Zakres programu określany jest za pomocą prognozowanych rezultatów programu. Rezultat programu to inaczej efekt uzyskany dzięki wdrożeniu materialnych i niematerialnych wyników jego komponentów. Ponadto, produkty cząstkowe programu są tymi mierzalnymi rezultatami, na podstawie których ocenia się sukces zarządzania programem. Niekiedy zakres programu będzie również definiował stosowalność pewnych rezultatów w niektórych społecznościach, obszarach geograficznych, jednostkach organizacyjnych, etc.

Ważnym elementem zakresu jest określenie, która jego część może być oczekiwana przez interesariuszy, mimo iż nie jest w nim przewidziana, czyli znajduje się poza zakresem programu. Kiedy rezultaty są pozostawione poza zakresem, ale są kluczowe, aby program osiągnął sukces, jednostka musi zapewnić, że będą one dostarczone w inny sposób.

Określanie zakresu oznacza branie pod uwagę żądań różnych interesariuszy względem programu i objaśnianie, co dokładnie otrzymają i w jakim czasie. Oznacza to również precyzyjne wyjaśnienie, czego nie uzyskają albo czego nie uzyskają natychmiast.

Mierniki

- Definiuje rezultaty programu;
- Zna i potrafi wyjaśnić różnice pomiędzy celami, korzyściami i produktami cząstkowymi;
- Negocjuje i wyjaśnia, co interesariusze rzeczywiście otrzymają, a czego nie otrzymają, wraz z podaniem spodziewanego terminu realizacji;
- Utrzymuje równowagę pomiędzy życzeniami interesariuszy, a wydajnością programu.

5.5.3.2. Określenie struktury zakresu programu

Opis

Zakres programu jest dzielony na zaproponowane zakresy poszczególnych jego komponentów. Ten sposób umożliwia ocenę czy oczekiwany zakres programu jest rzeczywiście zorganizowany przez jego komponenty. Ponieważ najczęściej program jest rozciągnięty w czasie i ma charakter rozwojowy, określanie struktury zakresu odbywa się regularnie, okresowo.

Mierniki

- Definiuje zakres komponentów programu;
- Zapewnia, że zakresy komponentów składają się na całość zakresu programu;
- Potrafi wyjaśnić strukturę zakresu programu;
- Dostosowuje strukturę programu w razie konieczności.

5.5.3.3. Zarządzanie zakresem komponentów programu

Opis

Podczas trwania programu komponenty mogą zostać poddane zmianom zakresu, bądź też cały program może wymagać zmiany zakresu. Jednostka musi być świadoma zachodzenia tych zmian i potrafić nim zarządzać. Wymaga to ponownego ustanowienia zakresu komponentów, np. niektóre komponenty mogą przejść zakres innych komponentów, lub zakres poszczególnych komponentów może zostać zmieniony. Jednostka musi zdawać sobie sprawę z faktu, iż zmiany zakresu mają zazwyczaj duży wpływ na komponenty, ich plany szczegółowe i realizację, więc tego typu zmiany nie powinny być podejmowane bez wyraźnej konieczności.

Kierownicy komponentów potrzebują odpowiedniego czasu i zasobów, aby dostosować dany komponent do zmienionego zakresu. Sposób, w jaki wdrażane są zmiany zakresu w dużej mierze zależy od ustalonej struktury zarządczej programu.

Mierniki

- Definiuje zakresu komponentów programu;
- Zapewnia, że zakresy komponentów składają się na zakres programu;
- Ocenia wpływ zmian zakresu programu na poszczególne komponenty;
- Wdraża zmianę zgodnie ze strukturą zarządczą.

5.5.3.4. Ustalanie i zarządzanie konfiguracją zakresu

Opis

Zarządzenia konfiguracją zakresu pomagają zminimalizować niedoskonałości, błędy i niekontrolowane rozrastanie się zakresu. Zarządzanie konfiguracją zakresu ma za zadanie zapewnić dostosowanie zakresu do ustalonych potrzeb i wymogów interesariuszy, oraz np., że wszystkie zasoby przypisane programowi pracują z taką samą wersją produktu. Programy działają w dynamicznym środowisku, w którym często pojawiają się zmiany, zatem należy je wychwytywać i nimi zarządzać, a nie traktować jako przeszkody, bądź czynniki utrudniające uzyskanie szybkiego sukcesu programu. Sposób myślenia ukierunkowany na konfigurację zakresu charakteryzuje np. iteracyjne (np. zwinne) podejście do programu, kieruje się uzyskiwaniem wartości, a nie realizacją zadań czy planu. Zarządzanie konfiguracją zakresu to najczęściej nieustanny proces.

Mierniki

- Zarządza konfiguracją zakresu;
- Określa role i obowiązki związane z zarządzaniem konfiguracją zakresu;
- Rozumie związki i współzależności między konfiguracją zakresu, a ogólną koncepcją zarządzania programem (sekwencyjną lub iteracyjną);
- Porównanie postępu i zyskanej wartości w stosunku do pierwotnego planu.

5.5.4. Zarządzanie czasem w programie

Definicja

Kompetencja ta obejmuje planowanie w czasie wszystkich komponentów programu, aby zoptymalizować jego realizację.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce zdefiniowania, ustalenia kolejności, zoptymalizowania, monitorowania i kontroli czasu wszystkich elementów, dzięki którym możliwe będzie dostarczenie uzgodnionych rezultatów programu.

Opis

Celem harmonogramowania jest określenie, kiedy należy wykonać poszczególne komponenty w celu zoptymalizowania wykonania programu.

W przypadku programów celem harmonogramowania jest określenie, kiedy należy wykonać konkretne pod-programy, projekty i inne powiązane działania w celu zoptymalizowania wykonania programu. Szeregowanie sekwencji komponentów musi uwzględniać dostępne zasoby, strategię zmiany i zdolność do potencjalnych zmian u interesariuszy. Tak uzyskany harmonogram często nazywany jest 'mapą drogową' programu, co wskazuje na to, że jego przewidywalność jest znacznie mniejsza niż np. harmonogramu projektu.

W skład programu wchodzi:

- Komponenty w toku, których harmonogramy są w trakcie realizacji;
- Komponenty, które jeszcze się nie rozpoczęły (i w związku z tym prawdopodobnie nie są dokładnie zaplanowane w czasie);
- Wyniki (zakończonych) komponentów, które są przekształcane na korzyści;
- Działania dotyczące zarządzania programem.

Cały powyższy zakres działań należy zebrać w efektywną i wykonalną mapę drogową programu podzieloną na transze, fazy lub etapy.

Opracowywanie mapy drogowej wymaga określania współzależności pomiędzy komponentami w danym etapie oraz określenia ich czasu trwania i ustanowienia terminów. Dany etap zazwyczaj posiada wewnętrzną spójność i logikę. Pomiedzy następującymi po sobie fazami program posiada logiczne punkty kontrolne, czyli bramki fazy programu (ang. Phase gates), które są okazją do ewaluacji i dostosowania postępu i rozplanowania programu. Najbliższy nadchodzący etap na naszej mapie programu musi być określony w bardziej szczegółowy sposób, niż te znajdujące się w dalszej przyszłości.

Wiedza

- Rodzaje planowania;
- Metody prognozowania czasu trwania;
- Równoważenie i bilansowanie (ang. Levelling);
- Tworzenie mapy drogowej;
- Metody tworzenia harmonogramu, np. Diagram Gantta, metoda Kanban;
- Planowanie przyrostowe (stopniowe);
- Przydzielanie zasobów;
- Analiza diagramu sieciowego;
- Plany bazowe programu;
- Technika bloków czasowych (ang. time boxing);
- Etapy/fazy;

- Kamienie milowe (punkty kontrolne);
- Szybkie modelowanie i prototypowanie;
- Spiralny/iteracyjny proces rozwoju, proces agile;
- Dzielenie programu na etapy/fazy.

Umiejętności

- Definiowanie zależności;
- Szeregowanie komponentów w sekwencji;
- Szacowanie zasobów i czasów trwania zadań programowych;
- Rozumienie i wyjaśnianie logiki mapy drogowej.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.4.1. Ustalenie kolejności komponentów programu i stworzenie mapy drogowej

Opis

Komponenty programu są zależne od ich dostępności lub od uprzedniego zrealizowania komponentów poprzedzających. Na podstawie rozpoznanych zależności i czasu trwania każdego z komponentów można określić sekwencje i mapę drogową programu. Dokonuje się tego w podziale na fazy lub etapy. Zarządzanie czasem komponentów należy do zadań kierowników poszczególnych komponentów. To, w jakiej fazie powinien się znaleźć dany komponent może zależeć od:

- Współzależności komponentów;
- Rytmu programu;
- Dostępności i bilansowania zasobów programu;
- Umiejętności zwrócenia uwagi na znaczenie faz (na przykład: w celu osiągnięcia “zdefiniowanego” poziomu dojrzałości) albo w celu wyjaśnienia narzuconych terminów realizacji;
- Wczesnego zbierania i dostarczania korzyści dla podtrzymania zaangażowania interesariuszy;
- Rozłożenia ryzyka pomiędzy komponenty.

Mierniki

- Ustala sekwencje komponentów programu w fazy / etapy;
- Określa zależności i rodzaj relacji pomiędzy etapami;
- Redefiniuje mapę drogową w celu dostosowania jej do zmian.

5.5.4.2. Zarządzanie spójnością faz

Opis

Fazy mają swoją wewnętrzną spójność, określoną przez dane komponenty i współzależności pomiędzy nimi. Jednostka powinna strzec i chronić tę wewnętrzną spójność. Musi ona oszacować tempo realizacji komponentów i zdecydować, czy wymagana jest interwencja w celu zapewnienia spójności. Ponadto, tempo danego komponentu musi być synchroniczne z działaniami podejmowanymi na poziomie programu (takimi, jak np. komunikacja programowa, zaangażowanie interesariuszy i zarządzanie interfejsem).

Mierniki

- Zna zależności pomiędzy komponentami programu i ich odpowiednimi rezultatami;
- Zarządza współzależnościami pomiędzy komponentami i ich powiązaniem z działaniami w programie;
- Potrafi oceniać i wpływać na tempo realizacji komponentów w celu osiągnięcia wymaganych wyników i zapewnienia realizacji korzyści w zaplanowanym czasie.

5.5.4.3. Zarządzanie przejściami między fazami programu

Opis

Po zakończeniu jednej fazy (potwierdzonym przejściem tzw. bramki fazy), może rozpocząć się kolejna faza. Okres przejściowy pomiędzy fazami zwany jest czasem "wyspą stabilności"⁴, gdzie można ocenić wyniki i wydajność programu. Kolejna faza może rozpocząć się w uprzednio zaplanowanym terminie lub jej termin może być zmieniony, jeżeli zachodzi taka konieczność. Musi to być przemyślana i świadoma decyzja skutkująca konsekwencjami dla całego programu i zaangażowanych interesariuszy, oparta na wnioskach płynących z dotychczasowej wydajności programu, konieczności przystosowania się do zmiany oczekiwań użytkowników korzyści lub do aktualnej bądź przyszłej sytuacji w układzie sił interesariuszy.

Mierniki

- Wyciąga wnioski i gromadzi wiedzę nabytą z poprzednich faz;
- Dostosowuje się do dynamiki wpływów interesariuszy;
- Dostosowuje mapę drogową programu do zaistniałych zmian;
- Zapewnia respektowanie zaktualizowanej mapy drogowej;
- Organizuje i uruchamia kolejną fazę.

⁴ ang. "Island of stability" albo "Island of reflection"

5.5.5. Organizacja i komunikacja

Definicja

Kompetencja „Organizacja i komunikacja” obejmuje definicję, wdrożenie i zarządzanie tymczasową organizacją programu. Definiuje również wymagane role i obowiązki oraz skuteczną wymianę informacji w tymczasowej organizacji. Ten element kompetencji oznacza też umiejętność tworzenia i archiwizowania dokumentacji, tworzenia struktur raportowania oraz planowania komunikacji programu.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia wysoce wydajnej tymczasowej organizacji, uwzględniając relacje ze strukturą stałej organizacji i procesami przepływu informacji.

Opis

Niniejszy element kompetencji opisuje sposób organizacji programu. W skład elementu Organizacja i komunikacja wchodzi zarówno zasoby ludzkie, jak i związane z nimi procesy komunikacyjne. Organizacja również obejmuje role pełnione w programie, odpowiedzialności i uprawnienia na różnych poziomach. W strukturze zespołu zarządzania programem wyróżniamy: poziom sponsora programu, poziom zarządzania programem oraz poziom zarządzania komponentami (np. projektami). Organizacja programu opisuje sformalizowane przepływy informacji między nimi tak, aby każdy z poziomów mógł podejmować przypisane obowiązki oraz podstawowe decyzje na podstawie wartościowych informacji. Zazwyczaj poziom sponsora odpowiada za zdefiniowanie korzyści i zakresu programu, poziom zarządzania projektem odpowiada za stworzenie wysokiej jakości produktów i wyników, a poziom programu odpowiada za zapewnienie, aby wszystkie rezultaty komponentów składały się na osiągnięcie celów programu.

Aby każdy z poziomów był w stanie podejmować najbardziej korzystne i trafne decyzje, każdy z nich powinien pracować w oparciu o właściwe, dostarczane na czas, rzetelne informacje wysokiej jakości. Jednostka jest odpowiedzialna za jakość informacji, ich terminowość oraz przepływ. Informacje wewnętrzne, dokumentacja i komunikacja są ściśle powiązane z zarządzaniem organizacją i obejmuje potrzeby informacyjne, budowanie infrastruktury dla wymaganych procesów i informacji, wreszcie monitorowanie wewnętrznych i zewnętrznych przepływów informacji.

Wiedza

- Modele organizacyjne;
- Systemy zarządzania dokumentami;
- Systemy informacyjne i dokumentacyjne;
- Plan informacyjny;
- Regulacje i wymagania organizacji;
- Bezpieczeństwo informacyjne;

Umiejętności

- Angażowanie/przekonywanie innych;
- Zarządzanie zasobami w organizacji;
- Przydział – delegowanie zadań;
- Przekazywanie kompetencji decyzyjnych;
- Zarządzanie interfejsami do innych działów organizacji;
- Obsługa oprogramowania wspierającego projekt/program w biurze;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Techniki przygotowywania oficjalnych dokumentów;
- Planowanie zarządzania informacją;

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca Zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.5.1. Określenie ram strukturalnych i wdrożenie zasad nadzoru zarządczego⁵ programem

Opis

Nadzór zarządczy dotyczy sposobu w jaki organizacje pragną wpływać na programy. Dlatego określają granice samodzielności zarządu poszczególnych komponentów programu. W wielu przypadkach struktura zarządcza jest zapewniona przez jedną lub więcej organizacji, które prowadzą program, co oznacza, że jednostka musi zrozumieć i stosować dostępne narzędzia zarządzania. W niektórych przypadkach jakość nadzoru zarządczego nie jest wystarczająca dla programu. Czasami mamy do czynienia z kilkoma organizacjami koordynującymi program. W takich przypadkach jednostka musi umieć rozwinąć i wdrożyć odpowiednią strukturę nadzoru zarządczego.

Aby taka struktura była efektywna, musi ona spełniać podstawowe kryteria jakości.

Struktura zarządu nad programem musi być udokumentowana, komunikowana interesariuszom i wdrażana zgodnie ze zdefiniowanymi poziomami wpływów i interesów, zasadami i przepisami i ma być w zgodzie z celami, które program ma osiągnąć. Ramy strukturalne tego zarządu są ukierunkowane na osiąganie wartości dla organizacji koordynujących program, zapewnienie klarowności w kwestiach zarządczych i udzielenie mandatu dla programu. Jednostka nadzoru zarządczego to najwyższy poziom do eskalowania zarządzania ryzykiem ze strony programu, dlatego ustanowienie jej struktury i zasad musi uwzględniać udzielenie jej odpowiedniej władzy i dostępu do informacji. Nadzór zarządczy musi respektować wszystkie wartości organizacji i funkcjonować trwale przynajmniej przez czas życia programu. Zarząd powinien przestrzegać wszystkich praw interesariuszy i dbać o integralność i bezpieczeństwo informacji i danych.

Struktura nadzoru zarządczego programu wpływa również na strukturę zarządu jego komponentów. Powinna jasno zdefiniować i przekazać pełnomocnictwo, mandaty działania organizacjom koordynującym, programowi i jego komponentom oraz wszystkim powiązanym jednostkom kierowniczym.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić różne modele nadzoru zarządczego programem oraz zarządu nad projektem;
- Umie rozróżnić pomiędzy mandatem działania poszczególnych ról, np. sponsora programu, sponsora projektu, dyrektora programu, kierownika projektu, zarządu programu, zarządu projektu, dyrektora

⁵ ang. – programme governance: nadzór zarządczy, albo zarząd nad programem

portfela, kierownika liniowego, menadżera zmian, kierownika HR, etc.;

- Potrafi zdefiniować i objaśnić pełnomocne struktury nadzoru zarządczego programu;
- Potrafi reagować i redukować ryzyko wynikające z takiej struktury nadzoru zarządczego, która nie w pełni odpowiada oczekiwaniom koordynujących organizacji;
- Potrafi wpłynąć na zmianę struktury zarządczej i spowodować w razie konieczności rekonstrukcję, w tym systemu zarządzania zmianami z konsekwencjami zmiany upoważnień, udzielonych mandatów i ról.

5.5.5.2. Określenie struktury, ról i obowiązków w programie

Opis

Jednostka może ukształtować tymczasową organizację na różne sposoby i jest świadoma wpływu nadzoru zarządczego i kontekstu, takich jak strategia, struktury i procesy, moc decyzyjna i korzyści, standardy i regulacje, kultura i wartości. Duży wpływ na formułę struktury organizacyjnej w programie będą również miały takie czynniki, jak zastosowane technologie, przewidywane rozwiązania, wymagane kompetencje i lokalizacja geograficzna uczestników komponentów. Jednostka zna zalety i wady różnych struktur i jest w stanie zaprojektować tymczasową organizację, obsadzić ją odpowiednimi pracownikami i wdrożyć. Taka organizacja powinna jasno zdefiniować role, odpowiedzialności, organy decyzyjne oraz poziomy delegowania.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić podstawowe sposoby tworzenia struktury organizacji tymczasowej;
- Projektuje i rozwija ramy i struktury nadzoru zarządczego;
- Określa obowiązki kluczowych członków zespołu;
- Identyfikuje powiązania i elementy wspólne z zarządczym nadzorem korporacyjnym;
- Wskazuje i dokumentuje różnice między zarządem organizacji, a zarządem komponentów programu.

5.5.5.3. Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji

Opis

Wszystkie poziomy zarządcze mają możliwość podejmowania ważnych decyzji, dlatego powinny być informowane w sposób odznaczający się wysoką jakością i terminowością. Jednostka zapewnia to poprzez zastosowanie odpowiednich struktur, systemów i procesów. Elementy te powinny zapewniać, że informacje są dokładne i dostępne wyłącznie dla tych, którzy są uprawnieni do ich wykorzystania. Wiedza o tym, jak ograniczać i / lub zapobiegać powstawaniu i obiegowi zbędnych i nadmiarowych informacji jest kluczowym kryterium sukcesu, umożliwiającym ustanowienie wydajnych procesów informacyjnych – informacje muszą być spójne i precyzyjne. Pojęcie infrastruktury informacyjnych obejmuje systemy, metody i sposoby konieczne do dokumentowania, archiwizowania i komunikowania wewnętrznych informacji. Infrastruktury informacyjne i IT są w nowoczesnych organizacjach nierozłączne i, co za tym idzie, znajomość korporacyjnych systemów i polityki IT jest bardzo ważna dla osoby zajmującej się programem.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić celowość i budowę procesów informacyjnych;
- Komunikuje wewnętrzne informacje różnymi metodami;
- Zapobiega powstawaniu zbędnych informacji i / lub je ogranicza;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Potrafi wyjaśnić korzyści płynące z różnych typów spotkań;
- Potrafi wyjaśnić, co kryje się za pojęciem struktury komunikacji;
- Ustala mechanizmy planowania i kontroli (np. dokumentacja kluczowych decyzji);
- Stosuje zarządzanie konfiguracją;
- Ma świadomość wagi bezpieczeństwa informacyjnego i stosuje się do jego zasad w procesach i systemach.

5.5.5.4. Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji programu

Opis

Jednostka wie, jak zarządzać organizacją programu, w tym wdrożeniem, monitorowaniem i utrzymywaniem tymczasowej organizacji. Wdrożenie oznacza sprawienie, aby wstępnie zdefiniowana struktura organizacyjna zaczęła funkcjonować – aby po prostu zaczęła działać. Jednak wdrożenie oznacza również dokonywanie zmian w organizacji, jeżeli to konieczne. Potrzebę zmian w organizacji tymczasowej należy przewidywać wraz z postępem wykonania programu. Wszelka struktura organizacji jest aktualna jedynie przez pewien okres czasu. Szczególny wpływ na organizację tymczasową i na potrzebę dokonywania zmian lub mniejszych poprawek mają zmiany w czynnikach wynikających z kontekstu (takie jak strategia i / lub uprawnienia i oczekiwane korzyści). Dzięki stałemu monitorowaniu środowiska programu, jednostka potrafi aktywnie przewidywać konieczność wprowadzania zmian w organizacji tymczasowej.

Mierniki

- Wdraża nowe struktury organizacyjne;
- Monitoruje organizację, w tym wewnętrzne role;
- Dokonuje zmian w organizacji, w tym wewnętrznych ról.

5.5.6. Jakość

Definicja

Jakość w programach ma dwojakie znaczenie. Z jednej strony oznacza jakość procesu, sposób organizacji programu. Dotyczy wprowadzenia, wdrożenia i sprawdzenia standardów, według których utrzymuje się jakość w jego komponentach. Z drugiej strony jakość oznacza zarządzanie, zapewnianie oraz kontrolę jakości wyników i rezultatów każdego z komponentów. Pojęcie jakości dotyczy całości programu od jego inicjacji aż po okres następujący po jego przekazaniu, przez cały cykl życia.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwia jednostce ustanowienie i zarządzanie jakością komponentów i ich rezultatów. Umożliwia on również docenienie i wykorzystanie jakości jako nieocenionego narzędzia, przydatnego w procesie zarządzania dostarczeniem korzyści.

Opis

Jakość w programach z jednej strony zapewnia właściwą jakość usług lub produktów właściwych dla projektów. Z drugiej strony oznacza odpowiednie wdrażanie procesów jakości w całym programie i w jego komponentach. Odpowiednie wdrażanie procesów zapewnienia jakości wymaga ustanowienia standardu oraz mierzenia jego skuteczności. Zazwyczaj opiera się to na standardach i metodach zapewnienia jakości stosowanych przez organizację stojącą za programem, czyli przez sponsora lub dostawcę. Te standardy i metody należy dostosować do potrzeb danego programu i następnie wdrożyć, zweryfikować i wprowadzić w nich wymagane korekty. W przypadku programów zapewnianie jakości wyników i rezultatów odbywa się poprzez komponenty: pod-programy, projekty lub inne działania.

Wiedza

- Zatwierdzenie (walidacja) i weryfikacja;
- Narzędzia zarządzania jakością procesów (np. Lean, Six Sigma, Kaizen);
- Zarządzanie jakością produktu;
- Koszt jakości;
- Standardy zarządzania jakością (TQM, EFQM, teoria ograniczeń, koło Deminga);
- Organizacyjne narzędzia analizy jakości;
- Standardowe procedury postępowania;
- Wdrażanie polityk;
- Wykorzystywanie wskaźników;
- Planowanie testów;
- Metody i techniki przeprowadzania inspekcji;
- Testowanie na bazie ryzyka.

Umiejętności

- Analiza wpływu zarządzania jakością na programy, komponenty i ludzi;
- Wdrażanie standardu (procesy i ludzie);
- Dostosowywanie standardu jakości;
- Poprawa zachowań ludzi i grup przy zastosowaniu szerokiego zakresu oddziaływań;
- Tworzenie i realizacja planów jakości;
- Przeprowadzanie procedur zapewnienia jakości;
- Przeprowadzanie audytów jakości i interpretacja wyników.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 6: Praca zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.6.1. Zapewnienie jakości w programie

Opis

Podejście do jakości w programie jest wybierane i wdrażane w oparciu o procedury jakości, zarówno organizacji, jak i kluczowych dostawców. Podejście to powinno być zgodne z wytyczonym celem i stosunkowo łatwe do wdrożenia. Adaptacja, integracja i wdrożenie wymagać będą poradenia sobie z kilkoma organizacjami (lub częściami ich struktur), z których każda preferuje inne sposoby przeprowadzania tych procesów. Aby utrzymać zgodność należy regularnie kontrolować i usprawniać przyjęte procesy. Ponieważ jakość dotyczy ludzi, a nie tylko procesów, należy kłaść szczególny nacisk na świadomość jakości oraz odpowiednią jakość dla tego programu.

Mierniki

- Ocenia, adaptuje i integruje standardy jakości stosowane w organizacjach;
- Wdraża procesy jakości w programie;
- Przeprowadza regularne oceny wdrożonych procesów i koryguje je w razie potrzeby;
- Wdraża świadomość jakości w programie tak, aby każda osoba знаła wymagany poziom jakości.

5.5.6.2. Organizacja systemu zapewnienia jakości programu

Opis

Jakość programu definiowana jest jako sposób, w który program osiąga swoje cele. W oparciu o kluczowe czynniki sukcesu (CSF, ang. Critical Success Factors) i kluczowe wskaźniki efektywności (KPI, ang. Key Performance Indicators) ustanowione w planie zarządzania programem, jednostka definiuje procedury i struktury dla mierzenia jakości, zapewniania realizacji programu zgodnej z planem zarządzania i w razie potrzeby podejmuje działania. Najczęstsze elementy zapewniania jakości to zgodność ze strategią, efektywność zmiany, atrakcyjność wizji, spójność, skoncentrowanie na korzyściach oraz wartość dodatkowa i efektywność płynąca z nauki.

Mierniki

- Stosuje koncepcję zapewniania jakości programu;
- Mierzy wydajność programu wykorzystując kluczowe czynniki sukcesu i wskaźniki efektywności CSF i KPI;
- Podejmuje działania, które mają na celu poprawę wykonania jakości programu.

5.5.7. Finanse

Definicja

Pojęcie finansów obejmuje wszystkie czynności potrzebne do oszacowania, zaplanowania, otrzymania, wydawania oraz kontrolowania środków finansowych wpływających i wypływających z programu. Azatem finanse obejmują również zarządzanie kosztami (środki wpływające, często powiązane z budżetem) oraz finansowanie zewnętrzne (spoza organizacji, ang. financing) oraz/lub finansowanie wewnętrzne (wewnątrz organizacji, ang. funding), które są konieczne dla skutecznego zarządzania programem.

Zamiar

Ten element kompetencji sprawia, że jednostka jest w stanie zapewnić programowi w każdym momencie wystarczający poziom zasobów finansowych i jest możliwa realizacja jego celów finansowych oraz, że stan finansów jest monitorowany, dokumentowany i należyście wykorzystywany do odpowiedniego zarządzania zasobami finansowymi.

Opis

Na początku jednostka musi oszacować te koszty, które są konieczne do realizacji programu, czyli musi zdefiniować jego budżet. Musi również podjąć działania związane ze sposobem finansowania programu i jego komponentów. Azatem potrzebna jest wiedza o planowanych (lub prognozowanych) i o rzeczywistych kosztach programu i jak przekładają się one na postęp prac oraz osiągnięte cele.

Ponadto w organizacji zajmującej się programem należy ustanowić systemy zarządzania kosztami. Mają one na celu monitorowanie stanu finansów i dostarczać prognoz dotyczących finansowania oraz wydajności, dzięki czemu jednostka może podejmować odpowiednie decyzje.

Jednostka musi wiedzieć, jakie finansowanie wewnętrzne jest zakontraktowane, a jakie jest oczekiwane, czasami nawet wielu uczestniczących organizacjach. Dzięki temu jednostka może wykorzystać kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) i na tej podstawie dokonać prognoz przyszłej wydajności prac nad programem, a w razie sygnalizacji przekroczenia tolerancji dla kosztu programu jednostka powinna o tym poinformować zgodnie ze strukturą organizacji i zarządu programu i zasugerować odpowiednie plany ograniczenia wspomnianego ryzyka. Termin „finansowanie wewnętrzne” (ang. funding) stosuje się, kiedy organizacja finansuje program wewnętrznie, natomiast termin „finansowanie zewnętrzne” (ang. financing) stosuje się, kiedy organizacja pozyskuje środki finansowe na program ze źródeł zewnętrznych (np. w formie pożyczki, przedsięwzięć joint venture, itp.).

W przypadku każdego programu fundamentalne znaczenie ma odpowiednie zarządzanie przepływami pieniężnymi (tzw. cash-flow) w zakresie wydatków i wpływów / przyływów. Przyływy i wypływy pieniężne należy regularnie obliczać i oceniać, tak, aby można było w porę podejmować działania zapewniające wystarczający poziom środków finansowych. System zarządzania finansami należy budować we współpracy z działem finansów i innymi odpowiednimi w tym przypadku działami/jednostkami stałej organizacji (lub wielu organizacjami).

Wiedza

- Podstawy rachunkowości finansowej (sprawozdania finansowe, przepływ gotówki – cash-flow, plan kont, struktura kosztów);
- Metody szacowania kosztów (np. szacunki dokonywane przez jednego lub wielu ekspertów (metoda delficka), dane historyczne, analogie, modele nakładów, modele analityczne (metoda punktów funkcyjnych), szacowanie trzypunktowe);
- Techniki obliczania kosztów (np. obliczenia bezpośrednie, niebezpośrednie, rachunek kosztów działań, itp.);
- Optymalizacja kosztów projektowania (ang. DTC design-to-cost) /rachunek kosztów docelowych;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Procesy i nadzór w zarządzaniu kosztami;
- Sposoby monitorowania i kontrolowania wydatków;
- Wskaźniki Metody Wartości Wypracowanej;
- Standardy raportowania;
- Metody prognozowania (aproksymacja liniowa, parametryczne, analiza prędkości (ang. velocity analysis));
- Możliwości finansowania;
- Źródła finansowania;
- Terminy i pojęcia związane z zarządzaniem finansami takie, jak (ale nieograniczające się do) wskaźniki opłacalności (NPV, IRR), metoda CBA, analiza kosztów i korzyści, przepływ pieniężny, stosunek długu do aktywów, zwrot z inwestycji, stopa zwrotu;
- Podejście zakładające, że nie istnieje jedno dobre rozwiązanie (ang. Contingency Approach);
- Istotne konwencje, umowy, prawo i regulacje, w tym (ale nie ograniczające się do) opodatkowanie, wymiana walut, bilateralne lub regionalne umowy handlowe, międzynarodowe reguły handlu (incoterms), orzeczenia Światowej Organizacji Handlu.

Umiejętności

- Przekonywanie/negocjacje ze sponsorami;
- Techniki scenariuszy;
- Interpretacja i komunikowanie kosztów rzeczywistych programu;
- Rozwój prognoz i modeli finansowych;
- Czytanie i rozumienie sprawozdań finansowych;
- Interpretacja danych finansowych i rozpoznawanie trendów;
- Analiza podejścia do zarządzania finansami;
- Tworzenie budżetu programu;
- Wytyczenie ram dla tworzenia kosztorysu nakładów rzeczowych;
- Ukierunkowywanie i zatwierdzanie strategii kosztowych oraz planów zarządzania kosztami;
- Rozwój i utrzymanie systemów zarządzania kosztami;
- Analiza, ocena możliwości i wdrażanie reakcji na zmiany w kosztach programu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.7.1. Opracowanie strategii zewnętrznego i wewnętrznego finansowania programu

Opis

Program wymaga finansowania poprzez cały cykl swojego życia. Konieczne jest opracowanie strategii opisującej jak pozyskiwać finansowanie z różnych źródeł. Strategia określa również odpowiedzialności

za finansowanie programu i jego komponentów. Jej podstawą nie są tylko potrzeby finansowe w całości, ale ich rozłożenie w cyklu życia programu i komponentów, czyli przewidzenie, kiedy i jakie finansowanie będzie wymagane. Strategia musi również odnieść się do wymogów, które należy spełnić, aby uzyskać finansowanie i ryzyka, które z niej wynikają. Strategia powinna być odpowiednio elastyczna, wraz z potrzebą należy wypracować strategię alternatywną. Strategia finansowania powinna być regularnie oceniana, powtórnie walidowana i optymalizowana.

Mierniki

- Rozpoznaje strategię finansowania programu;
- Określa odpowiedzialności związane z finansowaniem programu;
- Dokonuje okresowej oceny i optymalizuje strategię finansowania.

5.5.7.2. Określenie i ustalenie budżetu programu

Opis

Budżet określany jest w oparciu o komponenty, które składają się na program, projekty, a także działania, które są planowane i wykonywane w samej organizacji programu. Może to być całkowity budżet programu, budżet organizacji programu z wyłączeniem komponentów, które są samofinansujące lub połączenie obu wariantów. Budżet może też zostać ograniczony do pewnego okresu czasu. Budżet wraz z założeniami, które wzięto pod uwagę przy jego opracowaniu należy regularnie oceniać aby, z jednej strony uwzględnić wprowadzane w programie zmiany, a z drugiej strony po to, aby potwierdzać (lub nie) przyjęte założenia i w konsekwencji odpowiednio korygować oszacowanie budżetu.

Mierniki

- Określa budżet programu;
- Monitoruje poziom wydatków budżetowych;
- Wraz z potrzebą koryguje budżet programu.

5.5.7.3. Opracowanie i wdrożenie struktury nadzoru zarządczego i zarządzania finansowaniem programu

Opis

Procedury finansowe należy utrzymywać lub opracowywać w celu zapewnienia takiej organizacji finansowania, żeby trafiało ono do odpowiednich komponentów. Finansowanie musi również zapewniać, że wymogi uzyskania funduszy są spełnione w ustalonych ramach. W tym celu opracowywana i wdrażana jest transparentna struktura zarządzania finansowego. Dodatkowo wymagane mogą być procedury kontrole i księgowość finansowa, które też należy odpowiednio wcześniej zorganizować. Jednostka musi upewnić się, że każdy z komponentów programu został odpowiednio zatwierdzony przez odpowiedni zarząd nadzorczy. Jednostka utrzymuje, a jeśli jest to konieczne, opracowuje i zarządza wskaźnikami wydajności finansowania potrzebnymi do monitorowania powiązań pomiędzy komponentami programu (np. poprzez monitorowanie wartości wypracowanej lub raportowanie łańcucha krytycznego). System zarządzania wydajnością finansowania powinien być ściśle związany z organizacyjnymi procesami księgowymi i kontrolnymi.

Mierniki

- Definiuje i utrzymuje strukturę nadzoru nad programem w kwestiach zarządzania jego finansami;
- Opracowuje strukturę zarządzania finansami;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Integruje finansowanie programu z księgowością i procesami kontrolnymi organizacji;
- Wprowadza i upowszechnia wskaźniki wydajności finansowej do niższych poziomów zarządzania.

5.5.7.4. Dystrybucja środków finansowych programu pomiędzy komponenty w oparciu o ich potrzeby oraz warunki finansowania

Opis

Strategia finansowania i ramy finansowania wewnętrznego i zewnętrznego potrzebują dla ich realizacji odpowiedniej organizacji i personelu operującego w taki sposób, aby uzyskane środki były wykorzystane. Ten proces należy regularnie sprawdzać i poprawiać, aby zapewnić poprawne i terminowe wykonywanie. Przeprowadzane są wewnętrzne inspekcje w celu sprawdzenia, czy fundusze są dysponowane zgodnie z ustaleniami i potrzebami komponentów. Jeżeli przewiduje się przekroczenia kosztów w pewnych komponentach, jednostka musi albo zmniejszyć te odchylenia uruchamiając rezerwy na wypadek nieprzewidzianych wydatków programu albo powiadomić odpowiednie zwierzchnictwo i rekomendować uruchomienie stosownego planu zaradczego.

Mierniki

- Określa strategię i organizację dystrybucji środków finansowych;
- Przeprowadza dystrybucję środków finansowych wewnątrz programu;
- Szacuje przyszłe potrzeby programu;
- Rekomenduje wyższemu kierownictwu plany zaradcze w przypadku wszelkich przekroczeń kosztów, którym nie sposób zaradzić przy użyciu rezerw zaplanowanych na nieprzewidziane wydatki.

5.5.7.5. Sporządzanie sprawozdań dla organów finansujących

Opis

Organy finansowania (wewnętrznego i / lub zewnętrznego) potrzebują oficjalnych i wiarygodnych sprawozdań, które wykazują, że fundusze są wydawane rozsądnie i zgodnie z podpisanymi porozumieniami. Te sprawozdania należy regularnie dostarczać i przedstawiać. Jednostka musi zapewnić spójność i zgodność sprawozdań z ogólnym systemem raportowania danej organizacji.

Mierniki

- Dostosowuje sprawozdawczość z programu do systemu raportowania organizacji;
- Używa wewnętrznych raportów z programu w celu stworzenia całościowego sprawozdania;
- Regularnie dostarcza sprawozdanie finansowe.

5.5.8. Zasoby

Definicja

Element kompetencji Zasoby obejmuje zdefiniowanie, pozyskanie, kontrolę i rozwój zasobów niezbędnych do osiągnięcia rezultatów programu. Zasobami mogą być ludzie, wiedza i doświadczenie, zaplecze, sprzęt, materiały, infrastruktura, narzędzia i inne dobra konieczne do przeprowadzenia programu dla osiągnięcia wytyczonych celów. W ramach tego elementu kompetencji definiuje się sposób pozyskania i wykorzystania zasobów dla uzyskania jak najlepszej efektywności programu, optymalizacji użycia zasobów przy ograniczeniach czasowych i finansowych oraz ich stałe śledzenie i kontrolę.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka jest w stanie zapewnić dostępność wymaganych zasobów i potrafi je odpowiednio przydzielać tak, aby osiągnąć wytyczone cele.

Opis

Realizacja celów programu jest uzależniona od dostępności zasobów. Zarządzanie zasobami oznacza wybór odpowiedniego podejścia do ich definiowania i pozyskiwania. Przydział zasobów należy przygotować w trakcie fazy planowania i monitorować go oraz odpowiednio do okoliczności dostosowywać w trakcie całego cyklu życia programu. Jednostka musi dopilnować, aby personel posiadał odpowiednie kompetencje oraz aby przekazywać mu właściwe, odpowiednie informacje i wyposażać w stosowne narzędzia oraz szkolenia umożliwiające skuteczne wykonanie powierzonych zadań. Zapotrzebowanie na zasoby i ich dostępność stale się zmieniają, zarówno z powodów, które można kontrolować, jak i tych, których nie można, dlatego też zarządzanie zasobami jest procesem regularnym i ciągłym.

Pracując nad programami często zachodzi potrzeba negocjowania z organizacją stałą lub zewnętrznymi dostawcami usług, aby pozyskać niezbędne zasoby. Program może odpowiadać za pozyskanie tych zasobów, ale może to również leżeć w obowiązkach organizacji koordynujących lub współpracujących. Program jednak jest odpowiedzialny za zapewnienie procesu, który jest dostępny i klarowny dla wszystkich zaangażowanych interesariuszy. Nawet jeśli jednostka nie jest bezpośrednio odpowiedzialna za zasoby komponentów, prawdopodobnie będzie odpowiedzialna za zapewnienie, że będą identyfikowane niedobory i konflikty zasobów (ich jakości lub ilości), które utrudniają terminowe uzyskanie korzyści. Dlatego też procesy, procedury i ludzie powinny być zorganizowane tak, aby można było efektywnie rozpoznawać potencjalne ryzyka i zapewnić środki zapobiegawcze.

W przypadku niektórych zasobów, konflikty w ich dostępności mogą pojawiać się ze względu na nieoczekiwane wydarzenia takie, jak niedobory finansowania, problemy z wykonaniem zadania, usterki urządzeń, pogoda, strajk, etc. Takie okoliczności mogą wymagać zmiany harmonogramu i modyfikację alokacji zasobów zaangażowanych w obecne lub kolejne działanie, szczególnie, jeżeli takie niekorzystne wydarzenia wpływają na działania krytyczne. Należy więc wdrażać procedury, które rozpoznają takie niespodziewane wydarzenia i zapewnić jak najszybsze zastosowanie koniecznych dostosowań.

Wiedza

- Metody przydziału zasobów;
- Szacowanie zasobów;
- Sposoby obliczania i dokumentowania wykorzystania zasobów;
- Zarządzanie kompetencjami;
- Procesy zamówień, pojęcia popytu i podaży;
- Szkolenia.

Umiejętności

- Planowanie, przydział i zarządzanie zasobami;
- Identyfikacja i klasyfikacja różnych sposobów działania;
- Budowa macierzy umiejętności zasobów (ang. skills matrix) – wskazanie umiejętności i dokumentowanie braków w umiejętnościach poszczególnych pracowników;
- Priorytetyzacja i przydział zasobów z uwzględnieniem licznych, konkurujących ze sobą priorytetów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca Zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.8.1. Opracowanie strategicznego planu zarządzania zasobami w celu zrealizowania programu

Opis

Strategiczny plan zasobów precyzuje, kto jest odpowiedzialny za określenie, przydział, rozwój, dystrybucję oraz uwolnienie zasobów. Obowiązki te mogą spoczywać na kierowniku programu, na organizacjach, na kierowniku HR lub są delegowane do komponentów. Strategiczny plan zasobów musi być w zgodzie z harmonogramem. Jednostka opracowuje, organizuje i ocenia plan oraz we właściwych momentach dostosowuje go do zaistniałych okoliczności.

Mierniki

- Identyfikuje wymogi dotyczące zasobów, w oparciu o prognozowane zapotrzebowanie;
- Definiuje odpowiedzialności związane z zarządzaniem zasobami;
- Potrafi określić istniejące i proponowane zasoby;
- Dokonuje przeglądu i analizy możliwości organizacji w zakresie dostępności zasobów i identyfikuje trendy;

5.5.8.2. Określanie jakości i ilości wymaganych zasobów

Opis

Jednostka musi wskazać zasoby (typ, ilość i jakość), które są niezbędne dla skutecznej realizacji programu i jego rezultatów na podstawie strategicznego planu zasobów. Do zasobów zaliczają się ludzie, wiedza i doświadczenie, urządzenia, sprzęt, materiały, infrastruktura, narzędzia, fundusze niepieniężne lub usługi. Po opisaniu zapotrzebowania na te zasoby przeprowadza się bardziej szczegółową analizę, która precyzuje, kiedy zasoby muszą być dostępne, jakiej mają być jakości i jak dużo ich potrzeba. Na tej podstawie można stworzyć szczegółowy plan operacyjny zasobów lub w szczególnych przypadkach więcej takich planów.

Mierniki

- Potrafi scharakteryzować zasoby niezbędne dla programu;
- Sporządza plan zasobów;
- Definiuje ilość oraz jakość wymaganych zasobów;
- Określa odpowiedzialność za faktyczne opracowanie lub zapewnienie tych zasobów.

5.5.8.3. Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów i wynegocjowanie ich pozyskania

Opis

Po określeniu wymaganych zasobów należy wybrać odpowiednich ich dostawców. Zasoby mogą pochodzić od własnej organizacji lub innych organizacji współpracujących i kooperujących, od partnerów w programie, ale mogą też pochodzić od prywatnych podmiotów. Wiele organizacji wypracowało wytyczne pozyskiwania zasobów, których należy przestrzegać. Jednostka musi polegać na formalnych i nieformalnych powiązaniach, szczególnie, gdy trzeba wybrać formułę realizacji – „kup lub zbuduj”.

Mierniki

- Wybiera formułę realizacji – „kup lub zbuduj”;
- Identyfikuje i ocenia alternatywne źródła zaopatrzenia;
- Definiuje strategię pozyskiwania zasobów;
- Identyfikuje i wybiera dostawców zasobów;
- Negocjuje dostępność zasobów.

5.5.8.4. Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb

Opis

Rozdysponowanie zasobów oznacza ich przydział do programu i jego komponentów, według strategicznego planu zasobów. To umożliwia śledzenie, kontrolę oraz zarządzanie zasobami, ich rezultatami oraz powiązanymi kosztami. Zmiany w harmonogramie lub dostępności i jakości zasobów zazwyczaj wpływają na siebie wzajemnie. Należy przestrzegać warunków alokacji i kontraktowania zasobów.

W sytuacji, gdy zachodzi konflikt między potrzebami, a dostępnymi zasobami, należy przemyśleć wszystkie możliwości pod kątem priorytetów, najpilniejszych potrzeb lub innych kryteriów i wybrać rozwiązania, które najlepiej zabezpieczą te potrzeby. Należy przewidzieć, opracować i wdrożyć działania rozwiązujące problem niedoboru zasobów. Jednostka musi potrafić zorganizować dystrybucję zasobów i wprowadzać w niej zmiany według potrzeb. Dotyczy to nie tylko zasobów, za które jednostka jest bezpośrednio odpowiedzialna, ale również zasobów kluczowych dla realizacji korzyści, za które odpowiedzialność biorą również inne podmioty (wyszczególnione w strategicznym planie zasobów).

Mierniki

- Wdraża plan zasobów;
- Przydziela zasoby;
- Ocenia efektywność zasobów i wartości dodanej;
- Rozwiązuje konflikty w obszarze zasobów.

5.5.8.5. Ewaluacja wykorzystania zasobów

Opis

Aby zapewnić należyte wykorzystanie zasobów, należy monitorować wszystkie związane z nimi parametry i wskaźniki. W przypadku przeszacowania albo niedoszacowania należy skorygować alokację zasobów.

Jednostka powinna również przeprowadzać regularną ocenę jakości i dostępności przypisanych zasobów. W przypadku zasobów zewnętrznych konieczne mogą być konsultacje z dostawcami i innymi kontrahentami, aby wymienić zasoby lub otrzymać lepszą jakość. Konieczne może być zwiększenie wydajności pracy personelu. W takiej sytuacji należałoby zastosować względem niektórych osób szkolenia zwiększające ich motywację oraz rozwijające ich umiejętności zawodowe. Takie działania należałoby ustalić i skoordynować we współpracy z dostawcami zasobów. Jednostka jest odpowiedzialna za alokację i realokację krytycznych zasobów i dotyczy to nawet tych zasobów, za które nie jest bezpośrednio odpowiedzialna.

Mierniki

- Opracowuje systematyczne podejście do oceny wykorzystania zasobów;
- Tworzy możliwości podniesienia kompetencji/umiejętności;
- Rozwiązuje kwestie niedoborów umiejętności we współpracy z członkiem zespołu, którego to dotyczy i jego / jej liniowym przełożonym lub dostawcą zasobów (np. agencją pracy).

5.5.9. Zamówienia i kontrakty

Definicja

Zamówienia to proces kupowania lub pozyskiwania dóbr i / lub usług od podmiotów zewnętrznych. Obejmuje wszystkie procesy od planowania zamówień po zakup i administrację kontraktami. Zamówienia skupiają się na dostawcach spoza rodzimej organizacji i dotyczą takich dostarczanych zasobów (ludzie, narzędzia, materiały i podwykonawcy), które nie są dostępne w wymaganej ilości i / lub jakości we własnej organizacji. Ten element kompetencji polega również na wyborze optymalnych metod i strategii zaopatrywania, które powinny odpowiadać perspektywicznym celom klienta, ale również organizacji (np. partnerstwo, joint-venture, itp.). Te metody mogą oznaczać podział finansowania, dzielenie się doświadczeniem, itd., ale również mogą nieść ryzyko porażki na rynku.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwia osobie pozyskanie najlepszej z dostępnych wartości od wybranych dostawców lub partnerów, dzięki czemu może stworzyć produkt dający wysoką wartość nabywcy lub rodzimej organizacji.

Opis

Proces zamówień i kontraktów umożliwia organizacjom zdobycie niezbędnych zasobów, których te organizacje nie posiadają lub same nie produkują (przynajmniej w wymaganej ilości). Polityka organizacyjna i jej zasady zaopatrzenia wynikają ze strategii organizacji lub korporacji i jest narzucana odgórnie. W przypadkach, kiedy niektóre aspekty zamówień stanowią dużą część programu lub jeżeli ilość zamawianych dóbr lub usług jest znaczna, podejście do zamówień powinno być udokumentowane w planie zamówień, obejmującym przynajmniej:

- Rodzaje kontraktów;
- Role i zakres odpowiedzialności;
- Procedury wyboru dostawców;
- Zasady podwykonawstwa.

Zamówieniami może zarządzać jednostka przypisana do komponentu programu (np. projektu), można je oddelegować specjalistom lub działom (np. działu prawnego, finansowego), może nimi kierować poziom programu (lub portfela). Należy również wziąć pod uwagę względy strategiczne, takie jak zrównoważony rozwój, koszty cykli życia oraz ograniczenie kosztów stałych przez stworzenie dobrych relacji z dostawcami, partnerami czy nabywcami i wiążące się z tym aspektem ryzyko. Podstawowy proces prowadzący do pozyskania przedmiotu zamówienia polega na zdefiniowaniu potrzeb, określeniu specyfikacji istotnych warunków zamówienia, zidentyfikowaniu potencjalnych dostawców lub partnerów, pozyskaniu technicznych i finansowych propozycji, wyborze preferowanego dostawcy lub partnera i negocjacji umowy, dokonaniu zakupu oraz administracji kontraktem. Inwentaryzacja, dysponowanie zakupami oraz inne istotne powiązane zadania często uznaje się za wtórne aktywności zamówień. Praca i wysiłek poświęcone na każdy z kroków powinien odpowiadać wielkości oraz złożoności przedmiotu zamówienia.

Wymiana dóbr lub usług między jednostkami tego samego podmiotu prawnego można w niektórych przypadkach określić jako procesy zamówień i kontraktów. Powinno się wtedy traktować zamówienie tak, jak gdyby odbywało się pomiędzy niezależnymi stronami i powinno ono podlegać kontroli takiego samego stopnia.

W przypadku programów jednym ze sposobów zapewniania zasobów w sieci interesariuszy i organizacji jest opracowanie formalnych zasad partnerstwa, w oparciu o oficjalne umowy. Takie spółki, czy partnerstwa mogą już istnieć (jako część strategicznych wyborów organizacji lub z poprzedniej

współpracy) lub może zachodzić potrzeba określenia i zorganizowania ich jako część organizacji programu.

Wiedza

- Strategie wyboru źródła zamówienia;
- Analiza „kup lub zbuduj”;
- Metody rozwoju relacji z dostawcami; organizacyjne zasady, polityka, procedury i praktyki dotyczące zamówień;
- Metody zamówień (np. RFI, RFP, RFQ);
- Typy kontraktu (np. FIDIC, stały koszt, T&M czas i materiały, koszt plus);
- Procesy, metody i narzędzia zarządzania roszczeniami;
- Procedury i praktyki przetargowe;
- Wiedza prawna w zakresie kontraktów;
- Warunki umowne;
- Zarządzanie łańcuchem dostaw;
- Rodzaje partnerstwa i aliansów np.: partnerstwo publiczno-prywatne, joint venture, konsorcjum.

Umiejętności

- Taktyczne know-how;
- Umiejętności prezentacji;
- Administrowanie kontraktem.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.9.1. Utrzymywanie i zarządzanie systemem zamówień w programie

Opis

Jednostka musi upewnić się, że organizacja programu jest spójna w kwestii zamawiania dóbr i usług. Dlatego też należy ustalić system zarządczy dla zapewnienia nadzoru nad procesami zamówień, przebiegającymi w programie w każdym jego okresie i fazie. Jednostka musi upewniać się, że każdy komponent programu stosuje obowiązujące metody zamówień i kontraktów i dostosowuje się do zasad wewnętrznych (tj. ustanowionych przez organizację) i zewnętrznych (tj. przepisów prawa, branżowych, itp.). Jednostka również upewnia się, że każdy komponent otrzymał zatwierdzenie odpowiedniej jednostki organizacyjnej lub w obowiązującym procesie. Mimo, iż zamówienia często odbywają się na poziomie projektu i powinny być przeprowadzane przez zespół projektowy (lub wyznaczony zespół programu), niektóre decyzje mogą mieć konsekwencje na poziomie programu (np. zamówienia, na które wpływ mają strategiczne alianse

i długoterminowe porozumienia partnerskie). Jednostka powinna również utrzymywać, opracowywać i kierować procesem zamówień poprzez monitorowanie zobowiązań wynikających z umów i ustalonych w planie zamówień obowiązującym w programie.

Mierniki

- Określa i utrzymuje nadzór zarządczy nad zamówieniami w programie;
- Monitoruje i kontroluje dostosowywanie metod składania i realizowania zamówień do obowiązujących zasad wewnętrznych i zewnętrznych;
- Integruje plany zamówień wewnątrz programu i rekomenduje możliwe strategię synergii;
- Ocenia specyfikę zamawianych dóbr i usług i proponuje modele współpracy, np. joint ventures, długoterminowe partnerstwa, itp.

5.5.9.2. Rozwijanie współpracy

Opis

Potencjalne aliansy i partnerstwa podlegają ciągłemu rozwojowi, należy stale identyfikować możliwości nawiązania współpracy. Wszystkie zaangażowane strony rozważają korzyści i rezultaty potencjalnego partnerstwa lub aliansu. Należy kształtować i rozwijać relacje z potencjalnymi współnikami.

Mierniki

- Identyfikuje i ocenia możliwości sojuszu i partnerstwa;
- Identyfikuje i ocenia potencjalnych współników (SWOT);
- Identyfikuje możliwe korzyści dla programu i współników;
- Buduje relacji z partnerami.

5.5.9.3. Zakończenie współpracy

Opis

Partnerstwo może zostać zakończone ponieważ strony wcześniej ustaliły datę zakończenia partnerstwa, bądź też dlatego, że taka formalna współpraca nie dostarcza już korzyści dla zaangażowanych organizacji lub interesariuszy. Zakończenie formalnej relacji zazwyczaj wiąże się z konsekwencjami prawnymi lub finansowymi, które należy wziąć pod uwagę. Nierzadko organizacja może wyrażać chęć zawiązania aliansu z tymi samymi partnerami w przyszłości, dlatego zakończenie formalnej relacji powinno zostać przeprowadzone w sposób przemyślany.

Mierniki

- Zamyka formalne porozumienia;
- Identyfikuje możliwości przyszłej współpracy.

5.5.10. Planowanie i kontrola

Definicja

Bazując na planie wstępnym programu, wszystkie elementy tworzą jedną całość w postaci planu zarządzania programem, którego realizację należy kontrolować. Plan powinien być regularnie aktualizowany, zgodnie ze zmianami zachodzącymi w programie lub w jego kontekście. Aby utrzymać skuteczną kontrolę, należy regularnie ulepszać sposoby jej sprawowania i dostosowywać do bieżącej sytuacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia i utrzymania zrównoważonej i zintegrowanej koncepcji zarządzania programem. Kluczowe dla osiągnięcia ustalonych rezultatów jest utrzymanie równowagi, spójności i wydajności.

Opis

Kompetencja planowania i kontroli łączy w sobie wszelkie informacje i umożliwia przygotowanie do podjęcia decyzji. Wiele procesów i czynności opisuje szczegółowo inne elementy kompetencji. Ten element kompetencji traktuje je całościowo, zgodnie z formułą realizacji programu i kartą programu. Zasadniczy, cykliczny proces ma następującą postać: planowanie, realizacja, monitorowanie, korekta planu lub korekta realizacji, zgodnie z założeniami cyklu Deminga – zaplanuj-wykonaj-sprawdź-popraw (PDCA, ang. plan-do-check-act).

W zarządzaniu programami uwaga powinna skupiać się na: integrowaniu, równoważeniu, dostosowywaniu tempa, synchronizowaniu, rytmiczności, tworzeniu synergii, jednocześnie pamiętając o tym, żeby odpowiednie elementy były wykonane w odpowiednim czasie. Zarządzanie programem to w większości sterowanie pośrednie (niebezpośrednie), ponieważ wszystkie komponenty posiadają swój własny zakres, upoważnienia i odpowiedzialne kierownictwo zarządzające. Aktualny postęp jest monitorowany na podstawie architektury – struktury programu. Możliwymi wskaźnikami są tempo dostarczania rezultatów, jakość realizowania korzyści, szybkość osiągnięcia zmiany organizacyjnej, ogólny koszt wykonania, itp. Na podstawie planu zarządzania programem i mapy drogowej podzielonej na fazy, opracowuje się szczegółowy plan, który wyszczególnia plany dla komponentów. Zarząd programu może przyspieszać lub spowalniać realizację komponentów, rozpoczynać nowe, zamykać wykonane lub zmieniać zakresy komponentów.

Po ustanowieniu programu należy uruchomić procesy monitorowania jego przebiegu. Procesy te regularnie gromadzą informacje dotyczące postępu, finansowania i stopnia wykorzystania zasobów, porównując je z planem bazowym, zasadami przestrzegania ustalonej jakości i z innymi standardami, z oczekiwaną satysfakcją interesariuszy, itp. Regularne raportowanie, zarówno przez kierowników komponentów do kierownictwa programu, jaki i przez kierownictwo programu do zarządu i kluczowych interesariuszy, jest nieodłączną częścią monitorowania i kontroli programu.

Aby stale wspierać proces rozwoju i uczenia się, dokonane działania zarządcze również powinny podlegać regularnej ewaluacji. Na podstawie tych informacji podejmowane są decyzje dotyczące ewentualnych zmian. Uprzednio określony i transparenty proces zarządzania zmianami to kolejny niezbędny element kontroli programu.

Pomiędzy kolejnymi fazami (etapami) programu należy dokonywać bieżącej ewaluacji i przygotowywać sprawozdania, które opisują postęp i osiągnięte korzyści programu, oraz nabyte doświadczenia i wiedzę.

Wiedza

- Przejścia pomiędzy fazami/etapami;
- Sprawozdawczość i raportowanie;
- Modele zarządu programem (kontrolowanie, koordynowanie, networking);
- Integracja;
- Zarządzanie portfelem komponentów programu;
- Zarządzanie podejmowaniem decyzji;
- Pulpit managerski (ang. dashboard);
- Biuro programu (PMO, ang. Program Management Office);
- Cykl Deminga (zaplanuj-wykonaj-sprawdź-działaj);
- Zarządzanie poprzez cele;
- Zarządzenie poprzez wyjątki (ang. management by exception);
- Raport z wiedzy nabytej;
- Planowanie faz/etapów/sprintów/realizacji dostawy;
- Żądanie zmian;
- Decyzje w zakresie finansowania oraz wyboru między produkcją a kupnem;
- Raporty o odstępstwach;
- Raporty o stanie prac;
- Plan zarządzania projektem;
- Ewaluacja projektu (fazy);
- Zamknięcie fazy;
- Organ decyzyjny.

Umiejętności

- Spotkania poświęcone kontroli postępów prac;
- Sprawozdawczość;
- Negocjacje żądań zmiany;
- Warsztat inicjujący (ang. start-up workshop);
- Spotkanie rozpoczynające (ang. kick-off meeting);
- Spotkania zamykające;
- Zarządzanie problemami;
- Analiza wartości wypracowanej (EV, ang. Earned Value);
- Wykresy ukazujące trendy.
- Ewaluacja wydajności programu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikty i kryzysy;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.10.1. Ustanowienie programu

Opis

Istnieją dwa główne sposoby tworzenia programów – “oddolny” (bottom-up) i “odgórny” (top-down). Sposób “oddolny” polega na zebraniu w całość już funkcjonujących komponentów i dodaniu korzyści, jakie daje ich zarządzanie. Rezultaty zostaną osiągnięte, ale i korzyści będą faktycznie zrealizowane. Sposób “odgórny” polega na uprzednim opracowaniu i zaplanowaniu programu i składa się z etapu analizy, w którym plan jest kształtowany na podstawie oczekiwanych korzyści i opracowanej wstępnej struktury. Częścią ustanowienia programu jest wdrożenie wymaganej infrastruktury. W jej skład wchodzić może przestrzeń biurowa, infrastruktura technologiczna i zespół zarządzający programem, jak i wszelkie powiązane ustalenia, procedury, narzędzia lub systemy. Kreowanie marki (ang. branding) jest istotnym aspektem tworzenia i marketingu programu. Program musi wyróżniać się na tle innych inicjatyw i działań odbywających się w organizacji. W momencie nadania nazwy (logo, marki) program uzyskuje rozpoznawalność.

Bez względu na to, czy program tworzony jest oddolnie czy odgórnie, dobrą praktyką jest stosowanie sesji rozpoczynających program, w których spotykają się główni interesariusze i tworzą logiczny i wspólny ogląd na korzyści, strukturę, zarządzanie i strategię realizacji.

Mierniki

- Analizuje podejście do ustanowienia programu (oddolna, odgórna lub ich kombinacja);
- Identyfikuje możliwe komponenty programu;
- Identyfikuje, tworzy i rozwija infrastrukturę programu;
- Opracowuje plan kontroli programu;
- Nadaje nazwę programowi.

5.5.10.2. Zarządzanie interfejsem i synergią pomiędzy komponentami programu

Opis

Program to więcej, niż suma pożądaných wyników i zaangażowanych komponentów. Do rzeczywistej realizacji korzyści program wnosi dodatkowo sterowanie i zarządzanie oraz indukuje zmianę, dlatego też życie programu przeważnie jest dłuższe od czasu życia jego komponentów. Dodatkowo, program powinien ułatwiać osiągnięcie sukcesu poszczególnych komponentów. Zapewnia środowisko, w którym komponenty nie przeszkadzają sobie nawzajem, a wręcz powinna zostać osiągnięta pomiędzy nimi synergia. Jest to osiągane poprzez dokładne planowanie, rozbięcie cyklu życia na fazy (inaczej: etapy, transze) oraz przez stosowanie zrozumiałych komunikatów i czasami przez pozwalanie niektórym komponentom na przewagę nad innymi w kwestii stosowanych zasobów, z uwzględnieniem priorytetów, pilności i innych czynników.

Mierniki

- Identyfikuje interfejsy pomiędzy komponentami, np. techniczne, związane z zasobami, korzyściami, itp.;
- Mapuje związki i zależności pomiędzy komponentami;
- Koordynuje wykonanie komponentów w celu uzyskania maksymalnej wydajności;
- Ustala i zarządza podziałem na fazy;
- Alokuje zasoby zgodnie z priorytetami.

5.5.10.3. Mierzenie i ewaluacja stanu komponentów i wpływanie na ich postęp

Opis

Program należy regularnie aktualizować zgodnie ze stanem i postępem komponentów. Dlatego opracowuje się i wdraża plan kontroli, aby mierzyć komponenty pod kątem ich kluczowych wskaźników wykonania (KPI). Oczywiście zawsze wystąpią zmiany w stosunku do tego, co zaplanowano. W takim przypadku, jednostka odpowiedzialna ma wiele sposobów na uwzględnienie tych zmian, jak na przykład oddziaływanie na komponenty, które powodują zmiany, oddziaływanie na inne komponenty w celu dostosowania ich do zmian lub oddziaływanie na całość programu, zmieniając strategię realizacji korzyści i dostosowując do zmian. Zadaniem jednostki nie jest kurczowe trzymanie się planu, lecz zapewnienie udanej realizacji korzyści.

Mierniki

- Określa metody pomiaru i realizacji celów w planie kontroli;
- Definiuje środki i harmonogram raportowania;
- Ocenia postęp realizacji komponentów;
- Przyspiesza, spowalnia, rozpoczyna lub zamyka komponenty programu, korzystając z ram organizacji.

5.5.10.4. Wyznaczanie kierunków działania kierowników komponentów

Opis

W niektórych przypadkach zarządzanie programem przyjmuje rolę wiodącą nad komponentami. W innych przypadkach zarząd programu nie posiada żadnej hierarchicznej władzy nad komponentami. Jednak we wszystkich przypadkach jednostka powinna zapewnić kierownikom komponentów kierunek i wskazówki dotyczące oczekiwań, planowania, zarządzania i uprawnień, realizowania korzyści, zarządzania zmianami, wdrażania oraz prezentować szerszy obraz całości. Pomaga to w zapewnieniu, że kierownicy komponentów wiedzą, jak mają postępować kiedy pojawiają się problemy na poziomie ich komponentu.

Mierniki

- Regularnie spotyka się z kierownikami komponentów;
- Utrzymuje efektywne relacje z kierownikami komponentów;
- W razie potrzeby wskazuje kierownikowi komponentu właściwy kierunek działania;
- Dostarcza kierownikom komponentów regularną ocenę wydajności;
- Utrzymuje i w razie potrzeby wdraża politykę eskalowania problemów do zarządu nadzorczego.

5.5.10.5. Kończenie programu

Opis

Programy są finalizowane lub zamykane z różnych powodów. Jednym z istotnych powodów jest fakt dostarczenia oczekiwanych korzyści przez program i wprowadzenie wymaganych zmian. Innym powodem może być sytuacja, w której posiadanie dodatkowego poziomu kierownictwa w postaci zarządu programu przestało przynosić korzyści współmierne do wkładanego wysiłku i komponenty mogą funkcjonować bardziej wydajnie bez dodatkowego wyższego poziomu kierownictwa. Jeszcze innym powodem może być sytuacja, w której korzyści, które miał przynieść program nie są już istotne dla interesariuszy lub zmiany, do których dążył program, nie są już pożądane. Kończąc program, jednostka musi upewnić się, że wszystkie komponenty, które wciąż funkcjonują albo są już oficjalnie zamknięte zostały przeniesione

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

do nowego właściciela lub właścicieli wraz ze środkami pozwalającymi na kontynuację (budżet, zasoby, upoważnienia, klarowne zadania, etc.). Jednostka odpowiada też za przedstawienie organizacji ewaluacji opartej na szerokiej bazie informacji wejściowych. W przypadku, gdy wciąż funkcjonuje finansowanie i kontraktowanie zasobów, należy je zakończyć i poddać ewaluacji, lub przenieść do innych, czynnych komponentów.

Mierniki

- Identyfikuje te części programu, które należy zamknąć oraz te, które należy kontynuować;
- Przydziela bieżące i czynne zadania odpowiednim stronom;
- Finalizuje oraz/lub przenosi umowy do odpowiednich właścicieli i stron;
- Zamyka programy od strony formalnej i administracyjnej.

5.5.11. Ryzyko

Definicja

Kompetencja Ryzyko (zagrożenia i szanse) obejmuje identyfikację, ocenę, planowanie strategii reakcji i wdrożenia oraz kontrolę ryzyka powstającego w ramach programów. Zarządzanie zagrożeniami i szansami pomaga osobom decyzyjnym dokonywać wyborów na podstawie dostępnych informacji, przypisywać priorytety działaniom i rozróżniać między alternatywnymi sposobami postępowania. Zarządzanie ryzykiem jest stałym procesem zachodzącym w całym cyklu życia programu.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka rozumie i skutecznie radzi sobie z zagrożeniami i szansami, wykorzystując między innymi plan zarządzania ryzykiem i plan reakcji na ryzyko.

Opis

Zagrożenia (negatywne skutki) i szanse (pozytywne skutki) należy zawsze rozpatrywać w odniesieniu do celów programu i ich wpływu na nie. Zaleca się, aby w pierwszej kolejności opracować plan zarządzania ryzykiem, uwzględniając strategię korporacyjną i danego programu. Następnie proces zarządzania ryzykiem najpierw identyfikuje i ocenia ryzyko, a dalej następuje sporządzenie i wprowadzenie planu reakcji. Plan odpowiedzi na ryzyko należy utworzyć i wdrożyć w zgodzie z wybranymi strategiami zarządzania ryzykiem. Jednostka musi dopilnować, aby członkowie zespołu rozumieli wagę ryzyka i brali czynny udział w procesie zarządzania ryzykiem. Jednostka musi zapewnić, by członkowie zespołu zgłaszali nadchodzące zagrożenia i szanse, a także odpowiada za angażowanie w proces innych interesariuszy i, kiedy to konieczne, również ekspertów.

Zagrożeniami i szansami w programie powinno się zarządzać na poziomie programu i jego komponentów.

Wiedza

- Plan zarządzania ryzykiem;
- Rezerwy kosztowe i czasowe;
- Oczekiwana wartość pieniężna (EMV, ang. Expected Monetary Value) ryzyka;
- Techniki i narzędzia jakościowej oceny ryzyka;
- Techniki i narzędzia ilościowej oceny ryzyka;
- Plany i strategię reagowania na zagrożenia i szanse;
- Techniki i narzędzia rozpoznawania ryzyka;
- Planowanie scenariuszy;
- Analiza wrażliwości;
- Analiza SWOT (silne/słabe strony, szanse, zagrożenia);
- Podatność, apetyt, awersja i tolerancja na ryzyko;
- Ryzyka biznesowe projektu lub programu;
- Ryzyko rezydualne;
- Prawdopodobieństwo wystąpienia, wpływ i bliskość ryzyka;
- Właściciel ryzyka;
- Rejestr ryzyka;
- Źródła zagrożeń i szans.

Umiejętności

- Techniki rozpoznawania ryzyka;
- Techniki oceny ryzyka;
- Opracowywanie planów reagowania na ryzyko;
- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów całościowych zarządzania ryzykiem;
- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów reagowania na ryzyko;
- Analiza Monte Carlo;
- Drzewa decyzyjne (np. analiza Ishikawy).

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Nieformalne wpływy, układy sił i interesów;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikty i kryzysy;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.11.1. Opracowanie i wdrożenie struktury zarządzania ryzykiem

Opis

Jednostka planuje, rozwija i wdraża ramy dla zarządzania ryzykiem, aby zarządzanie zagrożeniami i szansą było spójne i uporządkowane w całym cyklu życia programu. Struktura zarządzania ryzykiem określa, jakie ryzyka są podejmowane w programie i w jak dużym stopniu. Większość ryzykownych sytuacji zazwyczaj występuje na poziomie komponentów, a nie na poziomie programu. Niemniej jednak, pewne ryzykowne sytuacje i możliwości mogą pojawić się we wszystkich komponentach, co wymaga od jednostki szczególnej uwagi i ostrożnego postępowania. Struktura zarządzania ryzykiem powinna zawierać definicje metod stosowanych do identyfikacji, klasyfikacji, ewaluacji, oceny i ew. przeciwdziałania ryzyku i powinna uwzględniać zasady zarządzania ryzykiem w organizacji oraz krajowe lub branżowe standardy. Jeżeli program jest częścią portfela programów i projektów, system zarządzania ryzykiem powinien również określać, które osoby są odpowiedzialne za zarządzanie danym rodzajem zagrożeń i szans oraz określać sposoby i ścieżki delegacji problemów (w górę hierarchii, w dół lub poziomo).

Mierniki

- Identyfikuje szereg możliwych modeli zarządzania ryzykiem;
- Rozwija plan zarządzania ryzykiem zgodny z zasadami organizacji oraz międzynarodowymi standardami;
- Zapewnia, że zastosowanie spójnego systemu zarządzania ryzykiem jest zakomunikowane interesariuszom.

5.5.11.2. Identyfikacja ryzyka i szans

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stałe identyfikowanie wszystkich źródeł ryzyka, za które jest bezpośrednio odpowiedzialna oraz angażowanie innych w ten proces. Źródeł jest wiele, mogą być zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do dyspozycji są rozmaite techniki identyfikowania ryzyka i szans (np. doświadczenie, wiedza nabyta z poprzednich programów i projektów, literatura branżowa, struktury podziału ryzyka oraz interaktywne sesje z członkami zespołu, m.in. burza mózgów, wywiady z interesariuszami i ekspertami z danej dziedziny). Proces identyfikacji ryzyka nie tylko rozpoznaje zagrożenia, ale również szanse, dzięki którym przykładowo koszt produktów cząstkowych może być niższy, program można szybciej zrealizować, jest on bardziej odporny na zagrożenia lub po prostu polepszyć jakość programu. Wpływ środowiska na program zmienia się w czasie, dlatego identyfikacja ryzyka powinna być zadaniem o charakterze ciągłym.

Mierniki

- Nazywa i wyjaśnia różne źródła ryzyka oraz różnice między nimi;
- Rozpoznaje zagrożenia i szanse;
- Dokumentuje ryzyko w rejestrze ryzyka.

5.5.11.3. Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za ciągłą ocenę zidentyfikowanych zagrożeń i szans. Ocena może być ilościowa lub jakościowa. Najlepszym wyjściem jest stosowanie łącznie obu procesów i dokonywanie regularnych, powtórnych ocen zagrożeń i szans. Jakościowa analiza może zawierać w sobie szczegółową analizę źródeł, zidentyfikowanego ryzyka; bada też warunki ich powstania i wpływ na projekt. Przykładem jest planowanie scenariuszy.

Ilościowa analiza i ocena ryzyka stosuje numeryczne narzędzia dla pomiaru oczekiwanego prawdopodobieństwa i wpływu zagrożeń i szans w kontekście całego projektu. Analiza Monte Carlo i technika drzew decyzyjnych są przykładami technik oceny ilościowej o dużych możliwościach.

Mierniki

- Bierze udział w jakościowej ocenie ryzyka;
- Bierze udział w ilościowej ocenie ryzyka;
- Tworzy i interpretuje drzewa decyzyjne dotyczące zagrożeń i szans wraz z ich skutkami.

5.5.11.4. Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stały proces wyboru i wdrażania optymalnych reakcji na zidentyfikowane ryzyko. Polega on na ocenie różnych możliwych sposobów reakcji i ostatecznym wyborze najbardziej optymalnego.

W przypadku każdego zagrożenia możliwe są, między innymi, następujące działania:

- Podjęcie decyzji o nierozpoczynaniu lub o niekontynuowaniu czynności, która prowadzi do powstania zagrożenia;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Akceptacja lub zwiększanie zagrożenia, aby umożliwić powstanie określonej szansy;
- Usunięcie źródła zagrożenia;
- Zmiana prawdopodobieństwa;
- Zmiana konsekwencji;
- Dzielenie ryzyka z innym podmiotem lub podmiotami (w tym kontrakty i finansowanie);
- Decyzja o akceptacji ryzyka na podstawie dostępnych danych;
- Przygotowanie rezerwy zarządczej.
- Inne podobne reakcje dotyczące szans to:
- Eliminowanie niepewności poprzez tworzenie warunków dla realizacji sposobności i szans;
- Przekazywanie ryzykownych zadań trzecim stronom, takim, które lepiej mogą sobie poradzić;
- Zwiększenie prawdopodobieństwa i / lub wpływu poprzez identyfikację i maksymalizowanie kluczowych czynników kreujących szansę (wzmacnianie);
- Brak działań zmierzających do wykorzystania szans (akceptacja).

Zagrożenia, którego nie można zaakceptować i szansę, z których należy skorzystać wymagają odpowiedniego planu reagowania. Często nawet po ustanowieniu sposobów reagowania na ryzyko może zaistnieć potrzeba zarządzania ryzykiem rezydualnym.

Mierniki

- Wyjaśnia działania różnych środków i metod wdrażania wybranej strategii całościowej dla procesu zarządzania ryzykiem;
- Ocenia reakcje na ryzyko, w tym ich silne i słabe strony;
- Ocenia alternatywne środki i metody wdrażania planów reagowania na ryzyko;
- Wpływa na plan zasobów i kompetencji wymaganych do wdrożenia reagowania;
- Wpływa na plan reagowania na ryzyko oraz odpowiednio komunikuje plan.

5.5.11.5. Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrożonych odpowiednich reakcji

Opis

Po wdrożeniu odpowiednich reakcji (z czym może się wiązać wyznaczenie właścicieli ryzyka dla określonych lub wszystkich zagrożeń i szans), należy ryzyko monitorować. Zagrożenia i szansę wraz z dobranymi do nich reakcjami należy okresowo oceniać. Prawdopodobieństwo i / lub wpływ ryzyka może się zmieniać, mogą pojawić się nowe okoliczności, mogą powstać nowe ryzyka, dla których plan reagowania może już nie wystarczać. Może zaistnieć konieczność ponownej oceny stosowanych strategii całościowych. W gruncie rzeczy zarządzanie ryzykiem nie jest procesem okresowym – powinien trwać nieprzerwanie, jako że wszystkie czynności i działania mogą nieść ze sobą aspekty ryzyka.

Mierniki

- Monitoruje i kontroluje wdrożenie i realizację planu reagowania na ryzyko;
- Komunikuje ryzyko oraz trafność wybranych sposobów reagowania na nie.



5.5.12. Interesariusze

Definicja

Ten element kompetencji polega na stosowaniu identyfikacji i analizy, angażowaniu i zarządzaniu postawami i oczekiwaniami wszystkich istotnych interesariuszy. Wszystkie osoby, grupy lub organizacje biorące udział w realizacji programu, oczekujące na jego rezultaty, wpływające na niego lub na które program wpływa – to interesariusze. Zaliczają się do nich sponsorzy, klienci i użytkownicy, dostawcy/podwykonawcy, partnerzy i inne projekty, programy lub portfele. Zaangażowanie interesariuszy wymaga stałego przeglądu, monitorowania i działań stwarzających środowisko sprzyjające realizacji celów programu. Może również oznaczać konieczność budowy strategicznego partnerstwa prowadzącego do zwiększenia organizacyjnego potencjału i zdolności oraz podziału pomiędzy strony zarówno ryzyka, jak i korzyści.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest sprawienie, by jednostka mogła utrzymywać zaangażowanie interesariuszy, skutecznie zarządzać ich oczekiwaniami i interesami oraz ich wpływem na program.

Opis

Proces angażowania interesariuszy ma charakter stały, odbywa się w trakcie trwania całego cyklu życia programu. Oczekiwania interesariuszy, ich potrzeby i pomysły stanowią podwaliny programu i tworzą jego potrzeby. Środki pieniężne i zasoby kluczowych interesariuszy są często koniecznym wkładem w program; będą oni później korzystać z jego rezultatów i korzyści.

Interesariusze mogą przyjmować różne formy i zgrupowania (kierownictwo wyższego szczebla, użytkownicy, dostawcy, partnerzy, grupy lobbingsowe i grupy interesu, etc.) i mają różne postawy, dążenia i wpływ. W konsekwencji każdy interesariusz lub grupa interesariuszy ma inne potrzeby informacyjne. Dlatego też niezbędna jest strategia angażowania interesariuszy (zawsze wyrażona w planie komunikacji). Można ją realizować skupiając się na formalnych i nieformalnych kanałach komunikacji oraz na bardziej angażujących formach, sojuszach (aliansach), aktywnej współpracy lub formalnej i nieformalnej sieci powiązań. Sojusze często dokumentuje się i formalizuje w formie odpowiednich kontraktów lub poprzez tworzenie podmiotów typu joint-venture. Podmioty współpracujące mogą być osobami zatrudnionymi w różnych częściach organizacji lub mogą stanowić jedną lub więcej odrębnych organizacji. Sieci powiązań nie mają jasno zdefiniowanej hierarchii kompetencji i uprawnień, dlatego trudniej się je buduje.

Podczas realizacji strategii angażowania interesariuszy należy stale monitorować środowisko interesariuszy, aby wraz z zaistniałymi zmianami zapewnić spójność i korektę.

Wiedza

- Spodziewane korzyści interesariuszy;
- Wpływ interesariuszy;
- Strategia angażowania interesariuszy;
- Plan komunikacji;
- Współpraca formalna w formie aliansów (sojuszy);
- Obserwacja zewnętrznego środowiska w poszukiwaniu zmian społecznych, politycznych, ekonomicznych i technologicznych;

Umiejętności

- Analiza interesariuszy;
- Analiza presji środowiskowej i kontekstowej;
- Strategiczne umiejętności komunikacyjne;

5. Wytyczne dla osób zarządzających programami

- Zarządzanie oczekiwaniami i wymaganiami;
- Formalna i nieformalna komunikacja;
- Umiejętności prezentacji;
- Nieformalna umiejętność nawiązywania kontaktów (networking) pozwalająca zidentyfikować potencjalnie przydatnych i wrogich interesariuszy;
- Świadomość kontekstu;
- Rozwiązywanie sporów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.12.1. Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu

Opis

Jednostka identyfikuje wszystkie osoby, grupy i organizacje znaczące dla programu. W pierwszej kolejności analizuje ona postawy każdej grupy interesariuszy, aby poznać przyczyny dla tych postaw (korzyści lub straty, jakich spodziewają się interesariusze w formie rezultatu programu lub w trakcie jego trwania). Następnie jednostka musi poznać potencjalnie korzystny albo szkodliwy wpływ danego interesariusza lub grupy interesariuszy na program. Ich interesy mają rozmaite źródła, na przykład mogą konkurować ze sobą o rzadkie zasoby lub budżet. Ich możliwości mogą być znaczne lub mało istotne, a nastawienie pozytywne lub negatywne. W ostatnim przypadku nie sprzyjają rozwojowi programu, niezależnie od powodu.

Wpływ interesariusza może być również większy lub mniejszy i może skupiać się na jednym lub więcej obszarach (np. możliwość dostarczania lub wstrzymania finansowania, zasobów, przestrzeni biurowej i sprzętu, priorytetów, dostępu, itp.). Jednostka powinna przeprowadzić analizę interesariuszy na początku każdego programu, zidentyfikować podmioty, korzyści, jakich oczekują oraz ich wpływ na program. Należy stale i aktywnie analizować środowisko programu, aby móc identyfikować nowych interesariuszy, zmieniające się interesy lub wpływy interesariuszy. Tego typu zmiany w środowisku mogą być skutkiem zmian w samym programie (np. wywołanym przez przejście z fazy planowania do realizacji). Częściej jeszcze są one rezultatem zmian w kontekście programu (np. zmiany organizacyjne, zmiany personalne w zarządzie nadzorczym, zmiany ekonomiczne, nowe przepisy, itp.). Jednostka powinna badać znaczenie takich zmian dla całego programu.

Przeprowadzając analizę należy wziąć pod uwagę, że interesariusze tworzą sieci powiązań. Sieci te odznaczają się swoją własną dynamiką i relacjami pomiędzy sieciami. Interesariusz nie tylko jest częścią jednej sieci, ale również wchodzi w skład kilku sieci 'tematycznych', gdzie każda z nich opiera się na pewnym temacie lub obszarze interesu, i w której ten interesariusz ma inną rolę i inne wpływy. Jednostka musi być tego świadoma i potrafić wywierać wpływ w tej sieci złożonej z innych sieci.

Mierniki

- Identyfikuje najważniejsze kategorie interesariuszy;
- Identyfikuje i nazywa różne interesy interesariuszy;
- Identyfikuje i ocenia wpływ interesariuszy;
- Opracowuje mapę interesariuszy;
- Identyfikuje istotne zmiany wewnątrz programu i poza nim;
- Analizuje wpływ zmian na program;
- Aktywnie zarządza interesariuszami;
- Tworzy sieci kontaktów interesariuszy w oparciu o tematy i obszary zainteresowań;
- Potrafi odróżniać pozycję i wpływy różnych interesariuszy w różnych sieciach.

5.5.12.2. Utrzymywanie relacji z zarządem, sponsorami i menadżerami wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami

Opis

W przypadku wszystkich programów najważniejszymi interesariuszami są sponsorzy i nadzór zarządczy. Zazwyczaj to zarząd organizacji udostępnia finanse (budżet) i / lub może decydować w sprawie zasobów, priorytetów nadawanych wymaganiom, definicji zakresu, itd. Zarządzanie oczekiwaniami tych kluczowych interesariuszy jest najważniejsze. Zaangażowanie i zaufanie kadry zarządczej, zarządu wyższego szczebla oraz/lub sponsorów zapewnia znaczne korzyści zarówno dla sukcesu programu, jak i dla zaangażowanych w nim stron. Konieczne jest wypracowanie dobrej relacji pracowniczej i otwartej komunikacji.

Mierniki

- Utrzymuje relacje z zarządem i / lub sponsorami;
- Zarządza oczekiwaniami zarządu, wyższego kierownictwa i / lub sponsorów;
- Angażuje kierownictwo i / lub sponsorów do działania w charakterze ambasadorów programu.

5.5.12.3. Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji

Opis

Jednostka opracowuje strategię opisującą, w jaki sposób będzie na bieżąco informować, angażować, motywować do współpracy różnych interesariuszy w zakresie programu, jego strategii i rezultatów. Można to osiągnąć poprzez stosowanie różnego podejścia do różnych interesariuszy lub grupy interesariuszy, zależnie od ich wpływu i oczekiwanych korzyści. Aby to działanie usprawnić, można pogrupować interesariuszy o podobnym interesie i wpływie. Strategia (plan) zarządzania interesariuszami jest zdefiniowana w rejestrze interesariuszy i powinna być uwzględniona w planie komunikacji, który w przypadku każdego interesariusza lub grupy odpowiada na pytania dlaczego, co, kiedy (i jak często), jak (którym kanałem komunikacyjnym), kto (powinien informować) oraz jaki jest poziom szczegółowości komunikacji. Podstawowe znaczenie ma odpowiedź na pytanie „co?”; wiadomość musi być dostosowana do określonych oczekiwań interesariusza, który w jej efekcie powinien utrzymać poparcie (a przynajmniej nie występować przeciwko) dla programu.

Plan komunikacji jest kluczowym planem w zarządzaniu oczekiwaniami. Można go podsumować jako zbiór wysiłków jednostki, zmierzających do kształtowania postaw różnych interesariuszy, tak, aby oczekiwali oni i doceniali korzyści programu i to, kiedy można je dostarczyć oraz aby nie byli rozczarowani z powodu wygórowanych lub błędnych oczekiwań dotyczących postępów prac lub/i rezultatów programu.

Oczywiście każda komunikacja odbywa się w dwie strony, więc należy dokładnie sprawdzić, czy informacje dotarły do odbiorcy i jak zostały odebrane, a następnie, czy informacja spowodowała zamierzony skutek poprzez informację zwrotną i inne informacje przychodzące.

Ponieważ okoliczności stale zmieniają się, plan komunikacji należy regularnie przeglądać i aktualizować. Umożliwia to skuteczną identyfikację i zawiązanie potencjalnych sojuszy i sieci powiązań. Dla każdego partnera określa się korzyści i rezultaty płynące z możliwych partnerstw lub sojuszy. Z potencjalnymi współpracownikami i sojusznikami należy tworzyć i rozwijać dobre relacje.

Mierniki

- Opisuje korzyści płynące z posiadania strategii zarządzania interesariuszami;
- Opracowuje plan komunikacji;
- Dostosowuje plan komunikacji i / lub strategii do zmieniających się okoliczności;
- Wyjaśnia powody zmian w planie komunikacji;
- Identyfikuje i ocenia szanse wynikające z zawiązania partnerstwa lub sojuszu.

5.5.12.4. Interakcja z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania

Opis

W przypadku każdego programu warunkiem wstępnym sukcesu jest wczesne i głębokie zaangażowanie interesariuszy. Dlatego też jednostka odpowiedzialna powinna aktywnie angażować interesariuszy w celu osiągnięcia sukcesu.

Jednostka powinna mieć świadomość wpływów, które interesariusze będą próbowali wnieść do programu i będzie próbowała wykorzystać te wpływy na korzyść programu. Ponadto, będzie ona dążyć do stworzenia zrównoważonej sieci współpracy, aby zapewnić stabilność programu w całym cyklu życia. Jest to szczególnie istotne, kiedy program uruchamiany jest w celu osiągnięcia przekształcenia włożoną sieć. Ponieważ dynamika wpływów interesariuszy jest zmienna, należy regularnie oceniać strategię i wykonanie programu i wraz z potrzebą dostosowywać do zmian. Potencjalne alianse i partnerstwa podlegają ciągłemu rozwojowi, rozpoznawane są nowe możliwości nawiązania współpracy. Korzyści wynikające z potencjalnego partnerstwa lub aliansu są rozpoznawane przez wszystkie zaangażowane strony. Należy kształtować i rozwijać relacje z potencjalnymi współpracownikami i współnikami.

Mierniki

- Identyfikuje interesy interesariuszy;
- Ma rozeznanie, jakiego rodzaju zaangażowanie jest wymagane od poszczególnych grup interesariuszy;
- Formułuje i dostosowuje strategię zarządzania interesariuszami;
- Wpływa na zbudowaną sieć interesariuszy poprzez stosownie dobranych środków ingerencji i podtrzymywanie ich zaangażowania wraz z konieczności;
- Ma świadomość wpływu interesariuszy na program i potrafi wykorzystywać ten wpływ dla dobra programu;
- Próbuje angażować interesariuszy w celu stworzenia zrównoważonej trwałej sieci współpracy;
- Identyfikuje i ocenia możliwości zawarcia sojuszu i partnerstwa;
- Identyfikuje i ocenia potencjalnych współpracowników.

5.5.12.5. Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy

Opis

W ramach strategii zarządzania interesariuszami należy wprowadzać i budować sieci i sojusze. Mogą mieć postać formalną lub nieformalną. Kiedy są formalne, negocjuje się i dokumentuje kształt umowy oraz wypracowuje i wdraża plan współpracy o charakterze stałym. Częścią planu jest ustalenie miary wykonania oraz ustalenie strategii wyjścia. Wszystkie sieci kontaktów i sojusze należy często oceniać i ulepszać w razie potrzeby. Sojusze mogą się kończyć zgodnie z założeniami lub wtedy, kiedy formalne relacje przestają być korzystne dla przynależnych organizacji lub interesariuszy. Często organizacja pragnie wchodzić w przyszłe sojusze z tymi samymi partnerami przy nowych przedsięwzięciach, dlatego zakończenie formalnej relacji należy przeprowadzać z zachowaniem dobrych relacji.

Sieci są bardziej nieformalne i zazwyczaj utrzymują się długo po zakończeniu cyklu życia programu.

Mierniki

- Negocjuje i dokumentuje umowy o sojuszu;
- Opracowuje i wdraża plan współpracy;
- Opracowuje i ocenia miary sukcesu;
- Pielęguje kluczowe porozumienia partnerskie;
- Zamyka wszystkie formalne kontrakty.

5.5.13. Zmiana i transformacja

Definicja

Nowo wypracowane zdolności i możliwości mogą przynieść korzyści tylko w sytuacji, kiedy się je wykorzystuje i kiedy są wspierane przez organizacje i ludzi, którzy je otrzymują. Zmiana (polepszenie obecnej sytuacji, mając w pamięci przeszłe doświadczenia) oraz transformacja (rozwój nowej sytuacji w oparciu o wizję przyszłości) dostarczają proces, narzędzia i techniki, dzięki którym osoby i organizacje mogą dokonywać przekształceń prowadzących do zaakceptowania i wprowadzenia zmiany.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka może pomagać społecznościom, organizacjom oraz poszczególnym osobom dokonywać zmian lub transformacji, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie spodziewanych korzyści i celów.

Opis

Celem programów jest uzyskanie korzyści. W wielu przypadkach korzyści osiąga się nie tylko poprzez zrealizowanie rezultatów, ale również poprzez małe lub duże zmiany w zachowaniach.

Ludzie zazwyczaj nie sprzeciwiają się zmianie; sprzeciwiają się, kiedy zmiana bezpośrednio ich dotyczy. Z ich obiekcjami można sobie poradzić przykładowo dzięki budowaniu wsparcia, komunikacji skupiającej się bezpośrednio na zaistniałym oporze oraz tworzeniem wiedzy i umiejętności koniecznych do wdrożenia zmiany. Zmiana o charakterze bardziej strategicznym wymagać będzie wpływania na wiodącą koalicję lub interwencje o naturze psychologicznej lub psychospołecznej. Dobre zarządzanie zmianą objawia się tym, że ludzie czują się zaangażowani w proces zmiany i pracują kolektywnie, dążąc do wspólnych celów oraz realizując korzyści i dostarczając rezultaty.

Transformacja zachodzi, kiedy określona wizja pociąga za sobą zmianę zachowania i istnieje wola, by robić rzeczy w inny, niż obecnie, sposób. Powodzenie transformacji zależy od wizji i jej siły oraz ludzi, którzy ją podzielają i są gotowi poświęcić energię na jej realizację.

Poziom zarządzania zmianą i transformacją wymagany przez program w dużej mierze zależy od ilości zakłóceń powstałych w codziennej pracy jednostek i grup oraz czynników takich jak kultura, system wartości i historia przeszłych zmian. Jednostka musi regularnie monitorować i oceniać skuteczność zmian i dokonywać adaptacji strategii zmian i transformacji. Musi również wziąć pod uwagę rozmiar zmiany wobec możliwości i zdolności ludzi, grup i organizacji, aby pomagać im w skutecznym dostosowaniu się do zmian lub transformacji.

Programy zazwyczaj otwierają nowe możliwości. Jednakże dopiero kiedy się wykorzystuje te możliwości i nowe zdolności powstaje wartość dodana i korzyści. Zmiany biznesowe lub organizacyjne często zmieniają lub w znaczny sposób wpływają na procesy, systemy, struktury organizacyjne i role stanowisk, jednak przede wszystkim wpływają na zachowanie ludzi. Zmiany mogą być niewielkie lub wymagać całkowitej transformacji. Czasami mogą nawet być uciążliwe, wymagając specjalnych umiejętności dla ich wprowadzenia w życie. W wielu przypadkach program wywoła i wprowadzi zmianę, jednak zakończy się zanim korzyści z niej płynące będą osiągalne.

Wiedza

- Style uczenia się poszczególnych osób, grup i organizacji;
- Teorie zarządzania zmianą organizacyjną;
- Wpływ zmiany na osoby;
- Techniki zarządzania zmianą osobistą;
- Dynamika grupy;

- Analiza wpływu;
- Analiza interesariuszy;
- Teoria motywacji;
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Ocena możliwości i potencjału osoby, grupy i organizacji do zmiany;
- Reagowanie na zachowania osób lub grup;
- Radzenie sobie z oporem na zmiany.

Powiązane elementy kompetencji:

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.13.1. Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian

Opis

Organizacje i ludzie mają ograniczoną zdolność, możliwość i gotowość do zmian. Wpływają na to między innymi takie czynniki, jak powodzenie lub porażka poprzednich zmian, stres i presja, zrozumiana potrzeba danej zmiany, kultura i atmosfera oraz dostrzeganie pozytywnych lub negatywnych perspektyw. Może również występować otwarty lub ukryty opór, co negatywnie przekłada się na zdolność do dostosowania się do zmiany. W wielu przypadkach opór nie pochodzi od osób, na które zmiana oddziałuje bezpośrednio, ale od osób, które nimi zarządzają. Zdolność adaptacji do zmiany nie jest stała, mogą na nią wpływać czynniki wewnętrzne i spoza przedsiębiorstwa.

Mierniki

- Analizuje zdolności adaptacji do koniecznej zmiany na podstawie przeszłych udanych i nieudanych zmian w organizacji;
- Ocenia obszary (zagadnień, ludzi), które potencjalnie mogą wywołać opór na zmiany;
- Rozpoznaje i kształtuje okoliczności, które mogą zwiększyć zdolność adaptacji;
- Reaguje w sytuacji, gdy żądana lub oczekiwana zmiana / transformacja leży poza możliwościami organizacji.

5.5.13.2. Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji

Opis

W przypadku programów o charakterze biznesowym analizuje się wymagania organizacyjne oraz kontekst programu, aby wskazać konieczne zmiany lub przekształcenia oraz czas ich przeprowadzenia. Programy o perspektywie bardziej społecznej wymagają analizy, aby określić, na które grupy społeczne program może i powinien mieć wpływ. Można to zrobić stosując rozmowy i wywiady, zbierając informacje, analizując dane lub organizując warsztaty. Czasami nowe szanse powstają w wyniku zmian w warunkach rynkowych, środowisku programu lub w wyniku innych zmian organizacyjnych i społecznych. Wymagania zmian i szanse związane ze zmianą będą często się zmieniać, dlatego należy je regularnie śledzić i uwzględniać.

Mierniki

- Identyfikuje grupy i osoby, na których oddziałuje określona zmiana;
- Mapuje grupy interesów;
- Regularnie identyfikuje wymagania dla wprowadzenia zmiany i płynące z niej korzyści;
- Dostosowuje się do zmian interesów i sytuacji.

5.5.13.3. Opracowanie strategii zmiany lub transformacji

Opis

Jednostka tworzy strategię zmiany (albo strategia powstaje i musi być przez jednostkę spisana), dzięki której będzie można zarządzać przewidywanymi zmianami lub transformacją. Strategię kształtują intensywność zmiany i jej wpływ, strategia uwzględnia zdolność po stronie organizacji, społeczności lub ludzi do jej zaadoptowania lub gotowość do transformacji. Należy również rozważyć ramy czasowe zmiany, które muszą odpowiadać dynamice organizacyjnej (lub społecznej) oraz szansom, które z niej wynikają. Plan jest w drodze konsultacji budowany i regularnie aktualizowany.

Elementami strategii są nauka, monitorowanie oraz ocena tego, co działa i tego, co nie działa oraz w jakich sytuacjach. Zmiana i transformacja nie zachodzą z dnia na dzień; zazwyczaj potrzeba czasu, zanim pojawi się nowa wartość dodana.

Kiedy zmiany lub transformacja mają wyraźniejsze konsekwencje, należy obrać podejście stopniowe/krokowe, aby określić wartość pierwszych sukcesów i wykorzystać je jako zachętę dla następnych etapów zmiany. Jednostka może ustrukturyzować i planować Plan zmiany, ale może się też czasami skupiać na zachowaniu grup, na władzy czy uprawnieniach, na procesie uczenia się i na powstawaniu zmiany. Nie istnieje jeden właściwy sposób, aby przeprowadzić zmianę, ale jednostka musi potrafić tę zmianę zaplanować i przeprowadzić.

Mierniki

- Identyfikuje strategię dla społecznych, organizacyjnych i osobistych zmian lub transformacji oraz rozpoznaje np. innowatorów, podmioty najszybciej i najwolniej się dostosowujące;
- Współpracuje z innymi w celu potwierdzenia strategii;
- Dokumentuje strategię w postaci całościowego planu zmiany;
- Opracowuje podejście stopniowych kroków („step-by-step”), jeżeli jest to wymagane;
- Regularnie uwzględnia w planach wiedzę nabytą oraz zmiany wprowadzone w środowisku programu lub w społeczeństwie;
- Regularnie dostosowuje strategię w obliczu wprowadzonych zmian i powstałych w ich wyniku korzyści.

5.5.13.4. Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją

Opis

W oparciu o strategię zmiany lub transformacji planuje się zestaw możliwych sposobów działania i interwencji społecznych. Mogą to być warsztaty, szkolenia, sesje informacyjne, tzw. piloty, gry strategiczne (ang. serious games) oraz tworzenie wizji strategicznych, ale z pewnością wystąpią sytuacje wymagające zdecydowanego reagowania z użyciem formalnej władzy i związane z powstałym oporem. Po zaadoptowaniu zmiany należy wprowadzić środki mające na celu jej trwałe utrzymanie i pomoc organizacjom i osobom w uniknięciu powrotu do starych zachowań i przyzwyczajeń.

W przypadku programów, które skierowane są na zmiany społeczne, należy wziąć pod uwagę interwencje za pośrednictwem środków masowego przekazu i mediów społecznościowych. Interwencje poddawane są wdrożeniu i ewaluacji pod kątem osiągniętego sukcesu. W razie konieczności opracowywane i wdrażane są alternatywy.

Mierniki

- Opracowuje spójny plan reagowania;
- Wdraża wybrane sposoby reagowania;
- Prowadzi lub organizuje warsztaty i szkolenia;
- Radzi sobie z oporem przed zmianą;
- Organizuje i wdraża reakcje z wykorzystaniem mass mediów;
- Wykorzystuje techniki wzmacniające utrzymanie nowych zachowań.

5.5.14. Wybór i równoważenie

Definicja

Kompetencja Wybór i równoważenie skupia się na ocenie, doborze i monitorowaniu wydajności komponentów będących częścią zakresu programu oraz na równoważeniu programu – czyli upewnianiu się, że program, jako całość, wdraża wymagane zmiany i stwarza optymalne korzyści.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce właściwego obierania priorytetów i umiejętności wyboru i oceny wszystkich komponentów będących częścią zakresu programu, w oparciu o jasne kryteria. Utrzymywanie równowagi, spójności i wydajności jest kluczowe w celu osiągnięcia ustalonych wyników i rezultatów.

Opis

Dobór możliwych komponentów to ciągły i iteracyjny proces, w którym program wypełniany jest zarówno nowymi, jak i istniejącymi komponentami a te, które się zakończyły są z niego usuwane. Niektóre komponenty mogą zostać wycofane lub czasowo zawieszane i mimo, iż mogą wciąż widnieć na mapie drogowej programu pozostają 'nieaktywne'. Jeżeli są wymagane nowe komponenty, należy wówczas przedłożyć propozycje lub uzasadnienia biznesowe (ang. business cases) do wyboru możliwych nowych komponentów. Propozycje te są oceniane, aby zapewnić ich zgodność z prognozowanymi korzyściami programu. Należy również rozważyć ograniczenia takie, jak czas, koszty czy dostępność zasobów. Sam proces wyboru może skutkować wstrzymaniem niektórych komponentów, zamknięciem ich lub zmianami priorytetów innych komponentów.

Równoważenie programu to proces upewniania się, że cały program faktycznie wprowadza pożądaną zmianę i dostarcza prognozowanych korzyści, poprzez osiąganie wytyczonych zmian we właściwy sposób i zgodnie z odpowiednimi priorytetami. Jest to proces monitorowania postępu realizacji komponentów i kontroli ich wpływu na prognozowane korzyści. Na podstawie takiego monitorowania przewidywana jest przyszła wydajność. Zmiany w programie są proponowane w razie potrzeby i wdraża się je wtedy, kiedy są konieczne. Możliwymi zmianami może być spowolnienie lub przyspieszenie tempa realizacji komponentów, relokacja zasobów strategicznych z jednego komponentu do drugiego, bądź też (czasami tymczasowe) wstrzymanie komponentów lub zamiana na inne, które w większym stopniu przyczynią się do sukcesu programu. Proces ten jest okresowy i regularny, odbywa się zazwyczaj raz w miesiącu.

Mimo, iż jest to zaplanowany i przeważnie stabilny proces, mogą pojawiać się także gwałtowne zmiany, zazwyczaj wynikające z nagłej zmiany priorytetów lub perturbacji w środowisku programu. W takich przypadkach, cały program musi być poddany ponownej ocenie i akceptacji.

Wiedza

- Koncepcje popytu i podaży;
- Techniki i metody analizy, między innymi:
 - Analiza kosztów i korzyści
 - Analiza ilościowa
 - Analiza wielokryterialna
 - Planowanie scenariuszy
 - Analiza prawdopodobieństwa
 - Metody analizy graficznej;
- Prezentowanie wielowymiarowych i złożonych informacji w kreatywny sposób, między innymi:
 - Wykresy 'bąbelkowe'

- Wykresy trójwymiarowe
- Strategiczna karta wyników
- Porównanie równoległe;
- Uzasadnienia biznesowe i analizy wykonalności;
- Analiza informacji finansowych i analiza trendów;
- Doskonalenie jakości i doskonalenie ciągłe;
- Doskonalenie procesu;
- Kluczowe wskaźniki i miary wydajności, jako narzędzia zarządcze.

Umiejętności

- Kontrola postępu;
- Zarządzanie zmianą;
- Raportowanie i sprawozdawczość;
- Negocjacja;
- Warsztat inicjujący (ang. start-up workshop);
- Spotkanie rozpoczynające (ang. kick-off meeting);
- Mapa zależności;
- Analiza możliwości i zdolności związana z:
 - Zasobami ludzkimi
 - Finansami
 - Aktywami;
- Techniki analizy ryzyka, na przykład:
 - SWOT
 - PESTLE
 - Analiza podstawowych zdolności;
 - Planowanie scenariuszy;
- Modele i strategie podejmowania decyzji;
- Umiejętność dokonywania kompromisów tam, gdzie nie ma idealnego rozwiązania;
- Umiejętność stosowania wielu kryteriów w podejmowaniu decyzji zarządczych;
- Kształtowanie, stosowanie i wdrażanie odpowiednich kluczowych wskaźników wydajności;
- Rozpoznawanie i dokumentowanie korzyści programu i projektu;
- Określanie wydajności projektu w oparciu o informacje wyższego poziomu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikt i kryzys;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

5.5.14.1. Analiza cech komponentów programu

Opis

Wszystkie możliwe komponenty muszą być przeanalizowane w celu określenia ich wykonalności, jak i określeniu zasobów, czasu i kosztów. Analiza polega również na odnalezieniu wszelkich współzależności i określeniu, w jaki sposób każdy z komponentów jest dostosowany do osiągania strategicznych celów i zadań. Atrakcyjność potencjalnych komponentów oceniana jest na podstawie ich poziomu ryzyka, prognozowanych korzyści i oceny skutków biznesowych. Tam, gdzie nie można jasno określić korzyści i skutków biznesowych, można zlecić analizę wykonalności, aby określić zasadność inwestycji (ang. investment merit). Ocena i nadanie priorytetów komponentom ma na celu zapewnienie, że są one spójne z potrzebami i priorytetami programu. Komponenty są porównywane i szeregowane według priorytetów.

Mierniki

- Gromadzi informacje o powiązaniach między komponentami, powstającymi ryzykami, wymogami dotyczącymi zasobów i kosztów, oraz korzyściami biznesowymi i terminami ich realizacji;
- Mapuje relacje i zależności pomiędzy komponentami;
- Szereguje komponenty według ich priorytetów, stosując elementy analizy porównawczej.

5.5.14.2. Priorytetyzacja komponentów programu w oparciu o kryteria programu

Opis

Program określa kryteria, które będą stosowane w ustalaniu priorytetowych komponentów. Tymi kryteriami mogą między innymi być ryzyko, wielkość komponentu, czas trwania, rodzaj i istotność strategiczna. Priorytety można poddawać inspekcji i zmieniać po pewnym czasie wedle potrzeb programu, zmian rynkowych lub zmian celów strategicznych.

Mierniki

- Identyfikuje, dokumentuje i weryfikuje metody i kryteria w celu określenia lub zmiany priorytetów komponentów programu;
- Zapewnia porozumienia z interesariuszami odnośnie kryteriów priorytetyzacji dla portfela;
- Wspiera procesy weryfikacji i priorytetyzacji;
- Wspiera procesy zarządzania zasobami, finansowania i wyboru
- Ustala priorytety komponentów programu w oparciu o ich dostosowanie i wkład w realizację strategicznych celów programu.

5.5.14.3. Analiza i prognoza rezultatów programu

Opis

Zarządzając programem, jednostka odpowiedzialna jest za analizowanie bieżące i przewidywanie przyszłej wydajności programu.

Częścią zarządzania wydajnością programu jest regularna ocena wartości i wkładu priorytetów strategicznych, aby określić, czy dane komponenty dostarczają wymaganych rezultatów oraz zapewnić, że całość programu pozostaje zrównoważana i spójna. Jednostka może również identyfikować nabyte

doświadczenie i stosować wszelkie zalecenia dla procesów rozpoznania, wyboru lub ustalania priorytetu komponentów.

Mierniki

- Ocenia i doskonali proces identyfikacji i akceptacji komponentu;
- Ocenia wydajność programu i wartość strategicznych priorytetów poprzez monitorowanie i przegląd kluczowych wskaźników wydajności;
- Identyfikuje i stosuje wiedzę i doświadczenie nabyte w procesach selekcji komponentów, ustalaniu ich priorytetów i w procesach równoważenia programu.

5.5.14.4. Przygotowanie i umożliwienie podejmowania decyzji dot. składu programu

Opis

Jednostka rozpoznaje i dokumentuje metody zastosowane w procesie wyboru komponentów, biorąc pod uwagę pożądaną skład programu. Ten skład może opierać się na ryzyku, kwestiach technicznych oraz/ lub innym kryterium. Niektóre komponenty mogą nie zostać zaakceptowane lub mogą zostać odrzucone. Istniejące komponenty mogą zostać odwołane lub ich realizacja wstrzymana.

Zalecenia dotyczące komponentów, które mają być wybrane i włączone w program, przekazywane są do zaakceptowania przez jednostkę zatwierdzającą, zgodnie z organizacją i hierarchią programu. Po zaakceptowaniu komponentów następuje alokacja funduszy i zasobów. Decyzje organu zatwierdzającego są komunikowane interesariuszom, aby zapewnić pełną przejrzystość i świadomość informacyjną.

Mierniki

- Identyfikuje i dokumentuje możliwe metody i kryteria wyboru komponentów;
- Wybiera komponenty możliwe do włączenia do programu, w oparciu o zatwierdzoną metodę wyboru;
- Przygotowuje do zaakceptowania zalecenia wyboru lub zmiany komponentów;
- Przekazuje interesariuszom informację o rezultatach wyboru lub zmiany komponentów.



Dodatek D:

Tabela kompetencji

Aby zastosować IPMA ICB do oceny i rozwoju kompetencji indywidualnych można zastosować tabelę zawierającą elementy kompetencji opisane w IPMA ICB oraz taksonomii Blooma.

Poziomy kompetencji obejmują:

- Wiedzę: wykazanie się przyswojeniem materiałów poprzez przywołanie faktów, terminów, podstawowych koncepcji i odpowiedzi;
- Rozumienie: wykazanie zrozumienia faktów i koncepcji poprzez porównanie, tłumaczenie, interpretację, opis i artykułowanie głównych koncepcji;
- Zastosowanie: wykorzystanie nabytej wiedzy w celu rozwiązania problemów związanych z nowymi sytuacjami poprzez zastosowanie faktów, technik i zasad;
- Analiza: weryfikowanie i segregowanie danych poprzez identyfikację motywów i przyczyn, wyciąganie wniosków i wyszukiwanie potwierdzenia uogólnień;
- Synteza: tworzenie struktury lub schematu z różnych elementów, złożenie ich w całość; zbieranie informacji na różne sposoby poprzez łączenie elementów w nowy schemat lub zaproponowanie alternatywnych rozwiązań;
- Ocena: Prezentacja i obrona opinii poprzez ewaluację danych, pomysłów lub jakości pracy w oparciu o zestaw kryteriów.

Dodatek D: Tabela kompetencji

			Wiedza	Rozumienie	Zastosowanie	Analiza	Synteza	Ocena
Perspektywa	1	Strategia						
	2	Nadzór zarządczy, struktury i procesy						
	3	Zgodność*, normy i przepisy						
	4	Układy sił i interesów						
	5	Kultura i wartości						
Ludzie	1	Autorefleksja i zarządzanie sobą						
	2	Spójność wewnętrzna i rzetelność						
	3	Komunikacja interpersonalna						
	4	Relacje i zaangażowanie						
	5	Przywództwo						
	6	Praca zespołowa						
	7	Konflikt i kryzys						
	8	Przedsiębiorczość i kreatywność						
	9	Negocjacje						
	10	Orientacja na wyniki						
Praktyka	1	Definiowanie Projektu/Programu/Portfela						
	2	Wymagania, cele i korzyści						
	3	Zakres						
	4	Zarządzanie czasem w projekcie						
	5	Organizacja i komunikacja						
	6	Jakość						
	7	Finanse						
	8	Zasoby						
	9	Zamówienia, kontrakty i współpraca						
	10	Planowanie i kontrola						
	11	Ryzyko						
	12	Interesariusze						
	13	Zmiana i transformacja						
	14	Wybór i równoważenie**/						

* / ang. Compliance

** / nie dotyczy Project Management

Dodatek E:

Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

5.3.	Perspektywa	41	5.3.2.4.	Funkcje wspierające	50	5.3.4	Układy sił i interesów	57
5.3.1.	Strategia	42	5.3.2.5.	Dostosowanie programu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych organizacji oraz wymagań jakościowych organizacji	50	5.3.4.1.	Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na program	58
5.3.1.1.	Dostosowanie do misji i wizji organizacji	43	5.3.2.6.	Dostosowanie programu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi	51	5.3.4.2.	Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na program	59
5.3.1.2.	Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną	44	5.3.2.7.	Dostosowanie projektu do procesów finansowych i kontrolingowych	51	5.3.4.3.	Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla programu	59
5.3.1.3.	Wypracowanie i zapewnienie ciągłej wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych.	44	5.3.3.	Zgodność, normy i przepisy	52	5.3.5.	Kultura i wartości	60
5.3.1.4.	Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu	45	5.3.3.1.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa	53	5.3.5.1.	Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla programu	61
5.3.1.5.	Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności	45	5.3.3.2.	Rozpoznanie i zapewnienie zgodności programu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska	54	5.3.5.2.	Dostosowanie programu do formalnej kultury i wartości organizacji koordynowanych	62
5.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	47	5.3.3.3.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu i jego komponentów z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi	54	5.3.5.3.	Ocena nieformalnej kultury i wartości organizacji współpracujących	62
5.3.2.1.	Znajomość zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania	48	5.3.3.4.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności programu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju	55	5.4.	Ludzie	63
5.3.2.2.	Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania	49	5.3.3.5.	Ocena, zastosowanie i opracowanie standardów i narzędzi dla programu	55	5.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	64
5.3.2.3.	Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania	49	5.3.3.6.	Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania programem	56	5.4.1.1	Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę	65

5.4.1.2.	Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron	65	5.4.3.1.	Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia	72	5.4.5.	Przywództwo	78
5.4.1.3.	Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji	66	5.4.3.2.	Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji	72	5.4.5.1.	Inicjowanie działań, aktywne doradzanie i oferowanie pomocy	79
5.4.1.4.	Organizacja pracy indywidualnej w zależności od sytuacji i zasobów własnych	66	5.4.3.3.	Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania	73	5.4.5.2.	Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania	79
5.4.1.5.	Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty	67	5.4.3.4.	Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnymi	73	5.4.5.3.	Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów	79
5.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	68	5.4.3.5.	Stosowanie humoru i zachowanie dystansu	73	5.4.5.4.	Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów	80
5.4.2.1.	Uznawanie i stosowanie wartości etycznych	69	5.4.4.	Relacje i zaangażowanie	74	5.4.5.5.	Podjęmowanie, wymuszanie i ocena decyzji	80
5.4.2.2.	Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie	69	5.4.4.1.	Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych	75	5.4.6.	Praca zespołowa	82
5.4.2.3.	Odpowiedzialność za własne decyzje i działania	69	5.4.4.2.	Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych	75	5.4.6.1.	Dobór członków i budowanie zespołu	83
5.4.2.4.	Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja	70	5.4.4.3.	Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie	75	5.4.6.2.	Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu	83
5.4.2.5.	Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania	70	5.4.4.4.	Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami	76	5.4.6.3.	Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków	84
5.4.3.	Komunikacja interpersonalna	71	5.4.4.5.	Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych	76	5.4.6.4.	Wznacanie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności	84

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

5.4.6.5.	Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach	84	5.4.8.5	Promowanie holistycznego podejścia do programu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji	93	5.4.10.4.	Promowanie i marketing programu, jego procesów i wyników	100
5.4.7.	Konflikt i kryzys	86	5.4.9.	Negocjacje	94	5.4.10.5.	Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji	100
5.4.7.1.	Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom	87	5.4.9.1.	Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje	95	5.5.	Praktyka	102
5.4.7.2.	Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów i kryzysów oraz dobór odpowiedniej(-nich) reakcji	87	5.4.9.2.	Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron	95	5.5.1.	Definiowanie projektu	103
5.4.7.3.	Mediacja, rozwiązanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływu	88	5.4.9.3.	Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron	96	5.5.1.1.	Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola	104
5.4.7.4.	Identyfikowanie i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy	89	5.4.9.4.	Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami	96	5.5.1.2.	Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych programów i ich komponentów	105
5.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	90	5.4.9.5.	Zidentyfikowanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży	97	5.5.1.3.	Określenie złożoności programu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia	106
5.4.8.1.	Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska	91	5.4.10.	Orientacja na wyniki	98	5.5.1.4.	Tworzenie wizji programu	106
5.4.8.2.	Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii	92	5.4.10.1.	Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces programu i cele organizacji	99	5.5.1.5.	Tworzenie i modyfikacja strategii zmiany	107
5.4.8.3.	Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów	92	5.4.10.2.	Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu	99	5.5.1.6.	Wybór i dostosowanie całościowego podejścia do zarządzania programem	107
5.4.8.4.	Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań	92	5.4.10.3.	Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy	100	5.5.1.7.	Opracowanie formuły realizacji programu	108

5.5.1.8.	Opracowanie strategii dostarczenia wyników programu	108	5.5.3.4.	Ustalenie i zarządzanie konfiguracją zakresu	115	5.5.6.1.	Zapewnienie jakości w programie	124
5.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	109	5.5.4.	Zarządzanie czasem w programie	116	5.5.6.2.	Organizacja systemu zapewnienia jakości programu	124
5.5.2.1.	Określenie hierarchii celów i korzyści	110	5.5.4.1.	Ustalenie kolejności komponentów programu i stworzenie mapy drogowej	117	5.5.7.	Finanse	125
5.5.2.2.	Identyfikacja i ilościowe (o ile to możliwe) określenie korzyści programu	111	5.5.4.2.	Zarządzanie spójnością faz	118	5.5.7.1	Opracowanie strategii zewnętrznego i wewnętrznego finansowania programu	126
5.5.2.3.	Opracowanie strategii osiągnięcia korzyści	111	5.5.4.3.	Zarządzanie przejściami między fazami programu	118	5.5.7.2.	Określenie i ustalenie budżetu programu	127
5.5.2.4.	Definiowanie komponentów programu, ich rezultatów i wzajemnych powiązań	112	5.5.5.	Organizacja i komunikacja	119	5.5.7.3.	Opracowanie i wdrożenie struktury nadzoru zarządzającego i zarządzania finansowaniem programu	127
5.5.2.5.	Monitorowanie osiągnięcia korzyści	112	5.5.5.1.	Określenie ram strukturalnych i wdrożenie zasad nadzoru zarządzającego programem	120	5.5.7.4.	Dystrybucja środków finansowych programu pomiędzy komponenty w oparciu o ich potrzeby oraz warunki finansowania	128
5.5.3.	Zakres	113	5.5.5.2.	Określenie struktury, ról i obowiązków w programie	121	5.5.7.5.	Sporządzanie sprawozdań dla organów finansujących	128
5.5.3.1.	Określenie zakresu programu	114	5.5.5.3.	Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji	121	5.5.8.	Zasoby	129
5.5.3.2.	Określenie struktury zakresu programu	114	5.5.5.4.	Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji programu	122	5.5.8.1.	Opracowanie strategicznego planu zarządzania zasobami w celu zrealizowania programu	130
5.5.3.3.	Zarządzanie zakresem komponentów programu	115	5.5.6.	Jakość	123	5.5.8.2.	Określenie jakości i ilości wymaganych zasobów	130

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

5.5.8.3.	Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów i wynegocjowanie ich pozyskania	131	5.5.10.4.	Wyznaczanie kierunków działania kierowników komponentów	139	5.5.12.3.	Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	147
5.5.8.4.	Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb	131	5.5.10.5.	Kończenie programu	139	5.5.12.4.	Interakcja z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	148
5.5.8.5.	Ewaluacja wykorzystania zasobów	132	5.5.11.	Ryzyko	141	5.5.12.5.	Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy	149
5.5.9.	Zamówienia i kontrakty	133	5.5.11.1.	Opracowanie i wdrożenie planu zarządzania ryzykiem	142	5.5.13.	Zmiana i transformacja	150
5.5.9.1.	Utrzymywanie i zarządzanie systemem zamówień w programie	134	5.5.11.2.	Identyfikacja ryzyka i szans	143	4.5.13.1.	Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian	151
5.5.9.2.	Rozwijanie współpracy	135	5.5.11.3.	Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	143	4.5.13.2.	Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji	152
5.5.9.3.	Zakończenie współpracy	135	5.5.11.4.	Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko	143	4.5.13.3.	Opracowanie strategii zmiany lub transformacji	152
5.5.10.	Planowanie i kontrola	136	5.5.11.5.	Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrożonych odpowiednich reakcji	144	4.5.13.4.	Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją	153
5.5.10.1.	Ustanowienie programu	138	5.5.12.	Interesariusze	145	5.5.14.	Wybór i równoważenie	154
5.5.10.2.	Zarządzanie interfejsem i synergią pomiędzy komponentami programu	138	5.5.12.1.	Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu	146	5.5.14.1.	Analiza cech komponentów programu	156
5.5.10.3.	Mierzenie i ewaluacja stanu komponentów i wpływanie na ich postęp	139	5.5.12.2.	Utrzymywanie relacji z zarządem, sponsorami i menadżerami wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	147	5.5.14.2.	Priorytyzacja komponentów programu w oparciu o kryteria programu	156

5.5.14.3.	Analiza i prognoza rezultatów programu	156							
5.5.14.4.	Przygotowanie i umożliwienie podejmowania decyzji dot. składu programu	157							

International Project Management Association, Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, wersja 4.0

Osoby zarządzające projektami, programami i portfelami mierzą się w dzisiejszych czasach z jeszcze większymi i bardziej wymagającymi wyzwaniami. Od produkcji i budownictwa, aż po informatykę, farmację i badania przestrzeni kosmicznej, zapotrzebowanie na wysoce wykwalifikowanych menadżerów i liderów projektów jest ogromne. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB[®], wersja 4.0) prezentują złożony zestaw indywidualnych kompetencji, który znajdzie zastosowanie w rozwoju kariery, certyfikacji, szkoleniu, edukacji, doradztwie, badaniach i w wielu innych dziedzinach. IPMA wyznacza nowe kierunki poprzez stworzenie pierwszego w historii Globalnego Standardu dla indywidualnych kompetencji w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Ten standard został stworzony w porozumieniu z ponad 150 praktykami i liderami z 60 stowarzyszeń IPMA. Standard został opracowany, aby pomóc w rozpoznaniu kompetencji koniecznych do przeprowadzenia projektów, programów i portfeli. ICB4 pomaga zaangażowanym osobom w znalezieniu odpowiedniej ścieżki rozwoju. IPMA przewiduje, że organizacje, zespoły, i oczywiście, poszczególne osoby będą regularnie korzystać ze standardu, jako z narzędzia prowadzącego do sukcesu. Chcemy, aby wraz z rozwojem świata wszyscy w tym obszarze działań osiągnęli jak najlepsze, pożądane wyniki w projektach, programach i portfelach. Dzięki temu stworzymy świat, w którym każdy projekt odnosi sukces!