

INFORMACJA O REZULTATACH projektu ARGO Top Public Executive - pilotaż

zrealizowanego przez

Krajową Szkołę Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
w partnerstwie ponadnarodowym z IESE Business School,
w okresie od 1 lipca 2017 r. do 31 lipca 2018 r.

I. Informacje ogólne

Informacje o projekcie	
Numer umowy/ decyzji:	POWR.04.02.00-00-0092/17
Nazwa beneficjenta:	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
Tytuł Projektu:	ARGO Top Public Executive - zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej w administracji publicznej – pilotaż
Program Operacyjny:	POWR.00.00.00. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój
Oś priorytetowa:	POWR.04.00.00. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa
Działanie:	POWR.04.02.00. Programy mobilności ponadnarodowej

Kwota przyznanego dofinansowania: **3.932.784,02 zł**, w tym:

- ze środków europejskich: 3.708.222,05 zł,
- ze środków dotacji celowej: 224.561,97 zł.

II. Metoda pomiaru rezultatów projektu

1. Wskaźniki

- Wskaźnik produktu: liczba osób objętych wsparciem w ramach mobilności ponadnarodowej – **59**. Pomiaru dokonano na podstawie danych własnych beneficjenta – podpisanych umów między uczestnikiem, instytucją wysyłającą a beneficjentem oraz pozostałej dokumentacji projektu.
- Wskaźnik rezultatu: liczba osób, które nabyły kompetencje zawodowe lub kluczowe po opuszczeniu programu – **59**. Pomiaru dokonano na podstawie analizy wyników wstępnego i końcowego testu diagnostycznego, który potwierdził przyrost kompetencji na poziomie 20-

30% oraz na podstawie analizy wyników ankiety przełożonych, przeprowadzonej 4 tygodnie po zakończeniu projektu.

2. Metoda pomiaru

Do pomiaru rezultatów zastosowano metodę badawczą opartą na:

- ankietach przeprowadzonych po każdym zjeździe szkoleniowym,
- analizie raportów końcowych uczestników,
- ewaluacji ex ante i ex post.

III. Rezultaty projektu

1. Wzrost poziomu kompetencji kluczowych 59 uczestników projektu - rozwijanych w trzech wymiarach:

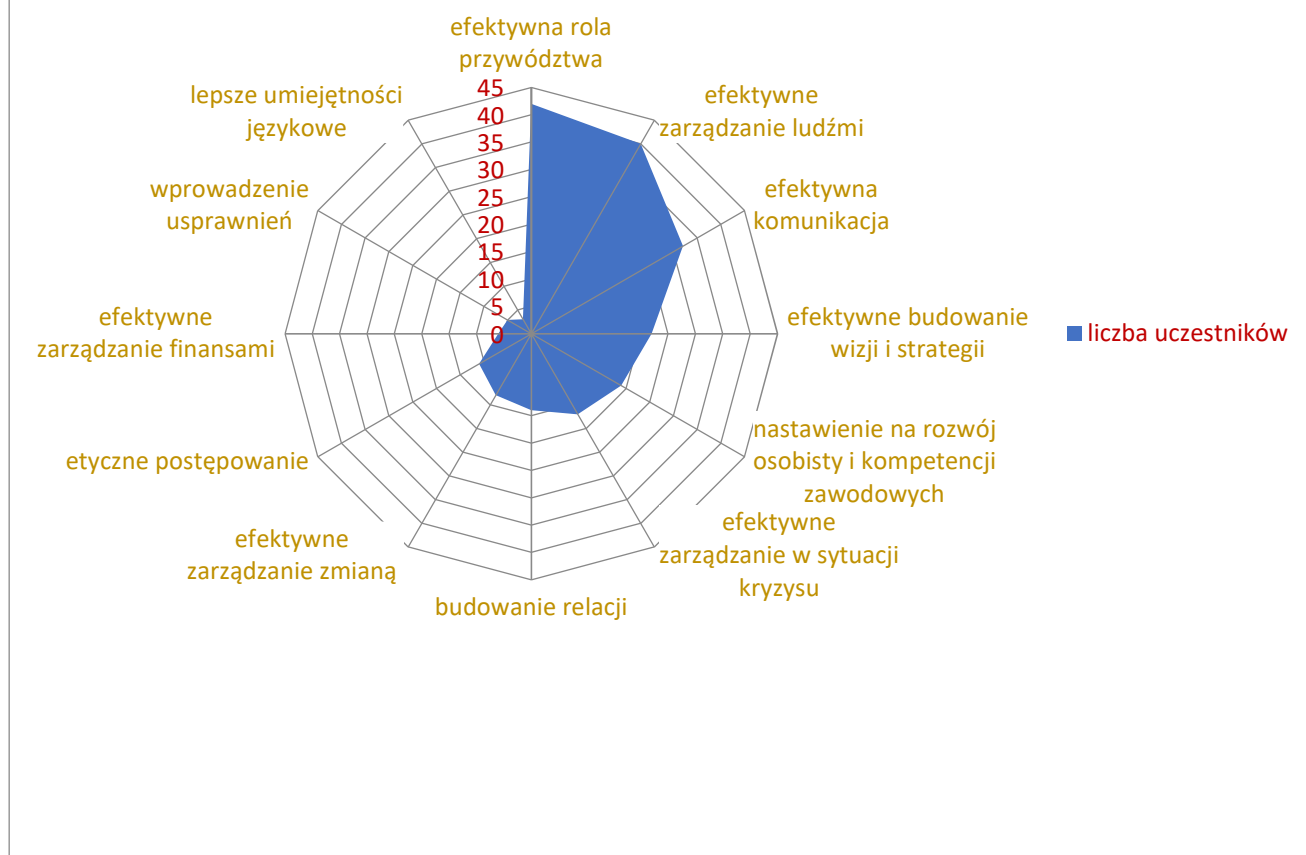
- osobistym (kompetencje przywódcze),
w tym: proaktywność, zarządzanie własnym rozwojem, rozwój kompetencji przywódczych;
- interpersonalnym (kompetencje komunikacyjne),
w tym: doskonalenie umiejętności negocjacyjnych, rozwiązywania konfliktów, rozwijaniu charyzmy, umiejętności delegowania zadań, coachingu i pracy w zespole;
- profesjonalnym (kompetencje zarządcze),
w tym: myślenie i planowania strategiczne, zarządzanie zasobami, zarządzanie zmianą, zarządzanie kryzysowe, umiejętności tworzenia oraz zarządzania sieciami kontaktów i współpracy (networking).

Podkreślić należy, że do projektu zostali zakwalifikowani uczestnicy, którzy już na początku projektu posiadali wysoki wyjściowy poziom kompetencji kluczowych, zaś przyrost ich kompetencji na zakończenie projektu został określony na poziomie 20 – 30%, co odpowiada założeniom projektu.

2. Modyfikacja stylów zarządzania zespołami, kierowanymi przez uczestników projektu a poprawa efektywności pracy.

Udział w projekcie umożliwił uczestnikom zapoznanie się z różnymi stylami zarządzania i analizę ich efektywności, w zależności od kontekstu sytuacyjnego i organizacyjnego. Prowadzone gry symulacyjne pozwalały w praktyce ćwiczyć współdziałanie, komunikację i różne style zarządzania, przy czym uczestnicy doświadczyli, że metody oparte na współpracy i współuczestnictwie w procesie podejmowania decyzji prowadzą do szybszego osiągnięcia celów. Doświadczenia te przełożyły się na zmianę efektywności własnego przywództwa, na którą wskazało ponad 70% uczestników. Podobnie, wzrost efektywności zarządzania ludźmi został wskazany przez ok. 67% uczestników, a wzrost efektywności komunikacji przez ok. 45% uczestników.

POPRAWA EFEKTYWNOŚCI PRACY

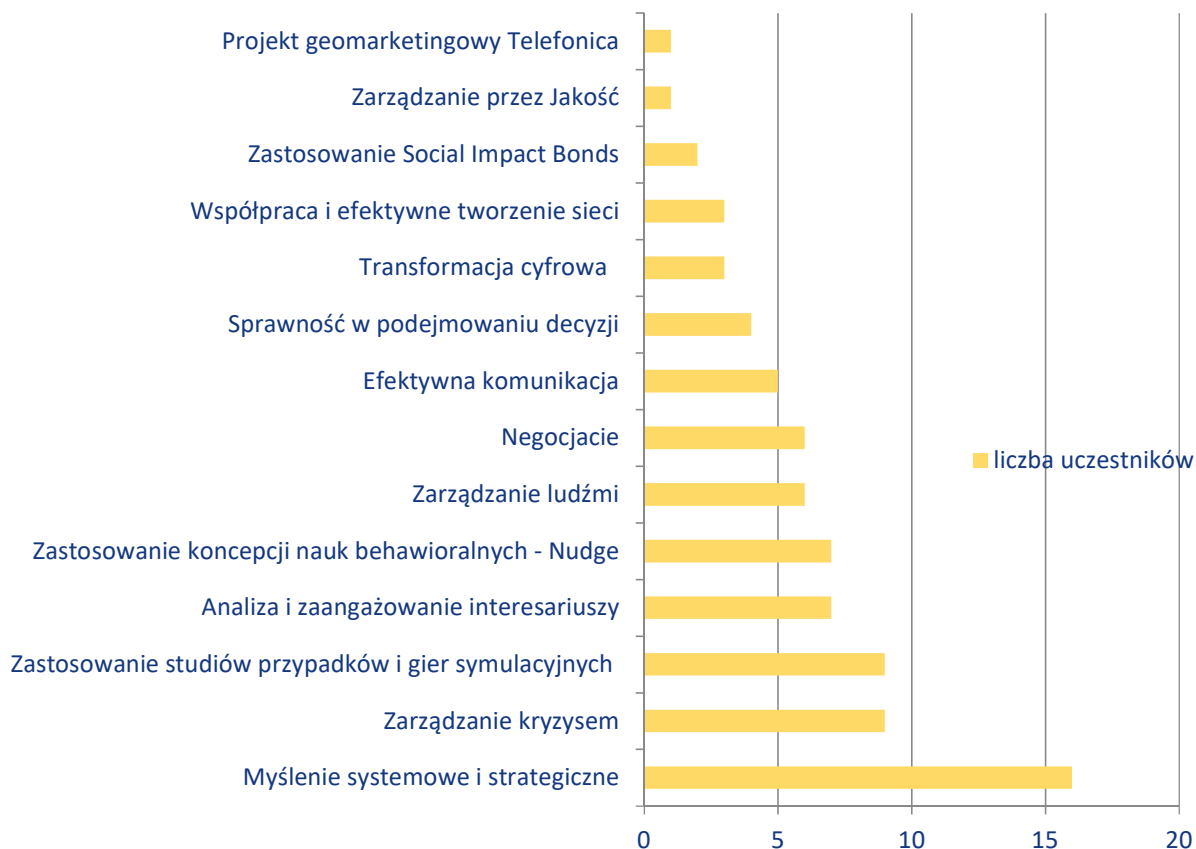


Dane na podstawie ankiet ewaluacyjnych, raportów uczestników (1 m-c od zakończenia udziału w zajęciach szkoleniowych) oraz ewaluacji ex ante i ex post.

3. Przeniesienie i adaptacja przykładów dobrych praktyk.

Udział w projekcie stał się inspiracją do przeniesienia szeregu rozwiązań poznanych podczas analizy studiów przypadków jako dobrych praktyk do własnych działań zarządczych. Najwięcej przykładów zaczerpniętych z case study i przeniesionych do zarządzania w macierzystych instytucjach dotyczyło zmian w myśleniu systemowym i strategicznym, a także rozwiązań i podejść, z którymi uczestnicy zetknęli się podczas gier strategicznych. Poniżej przedstawione zostały przykłady najczęściej wykorzystanych przykładów dobrej praktyki.

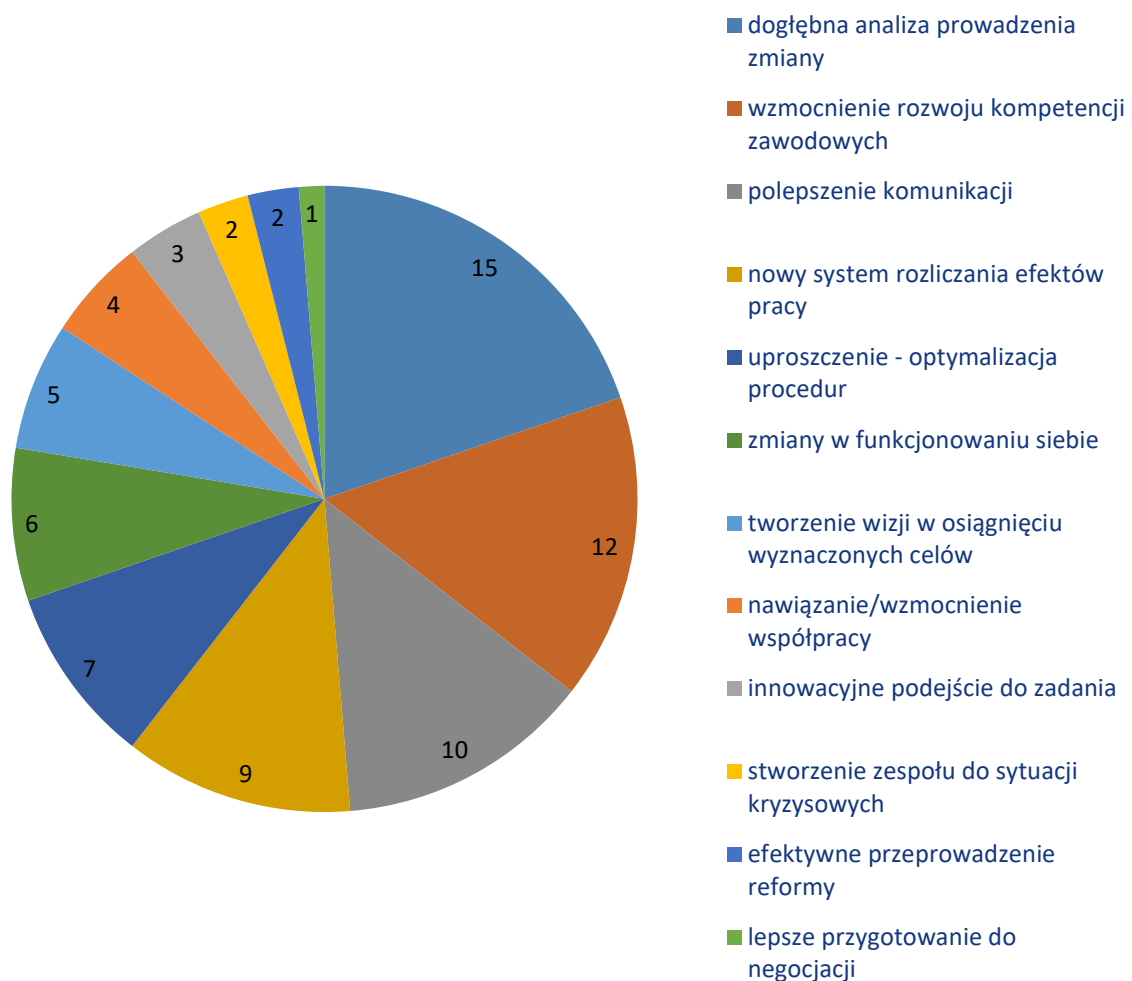
DOBRE PRAKTYKI



4. Wprowadzanie zmian w instytucjach

Trzymiesięczny okres od zakończenia projektu umożliwił części uczestników wprowadzenie zmian w wybranych obszarach funkcjonowania Instytucji Wysyłających, tym niemniej czas ten jest jeszcze zbyt krótki, aby ocenić zakres i trwałość zmian. Uczestnicy najczęściej wskazywali na zmianę w wymiarze indywidualnym, tj. uzyskanie nowej kompetencji wprowadzania zmian oraz wzrost własnych kompetencji zawodowych. Na kolejnych miejscach wymieniono już konkretne zmiany przekładające się na funkcjonowanie organizacji, takie jak: polepszenie komunikacji, wprowadzenie zmian w systemie rozliczania efektów pracy, uproszczenie i optymalizację procedur. Wśród widocznych zmian, na dalszym miejscu, wymieniono także nawiązanie/wzmocnienie współpracy.

WPROWADZONE ZMIANY



5. Docenienie roli zrównoważonej reprezentacji płci na stanowiskach kierowniczych oraz wzmocnienia potencjału kierowniczego obu płci.

W trakcie programu kształcenia przeanalizowano aspekty psychologiczne i socjologiczne procesu budowania zespołów i różnorodnych źródeł motywacji. Uczestnicy projektu docenili rolę zróżnicowania płci na stanowiskach kierowniczych w kontekście różnych stylów zarządzania. Uznano, że kompetencje merytoryczne oraz profesjonalne podejście do sprawowania funkcji kierowniczych w różnych miejscach administracji publicznej, nie zależą od płci oraz podkreślono fakt, że „mieszany” skład grupy menedżerskiej pozytywnie wpłynął na dynamikę procesów społecznych w grupie uczestników projektu. Udział w projekcie kobiet i mężczyzn zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze w administracji publicznej przyczynił się do zwiększenia zarówno ich kompetencji merytorycznych jak i świadomości roli aspektów równościowych w zarządzaniu podległymi zespołami.

6. Wzbogacenie i poszerzenie oferty szkoleniowej KSAP na rzecz administracji publicznej.

Zgodnie z rekomendacjami, przekazanymi Szefowi Służby Cywilnej po zakończeniu projektu, KSAP podjął działania w celu przygotowania kolejnych programów kształcenia skierowanych do kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Podjęta została decyzja o kontynuacji projektu ARGO TPE poprzez uruchomienie kolejnej edycji programu w okresie 03.12.2018 – 31.12.2019.

7. Wdrożenie nowych form kształcenia kadry kierowniczej.

KSAP podjęła działania w celu uruchomienia programów kształcenia (projekty w przygotowaniu):

- dla kadry średniego szczebla: *Akademia zarządzania w administracji publicznej (I stopień – zarządzanie operacyjne) - międzynarodowy program podnoszenia kompetencji zarządczych kadry średniego szczebla zarządzania w administracji publicznej,*
- dla kadry wyższej: *Argo - Top Public Executive, zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej w administracji publicznej w formule Master of Public Administration*
- oraz projektu dla kadry zarządzającej w administracji publicznej w krajach Europy Środkowej i Południowej: *Synergia - Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej.*

Ponadto badana jest możliwość szerszego wprowadzenia *case study* jako metody prowadzenia szkoleń oferowanych przez KSAP.

8. Przygotowanie case study odnoszących się do polskich przypadków zarządczych.

Metoda nauczania oparta na studiach przypadków zyskała bardzo wysokie oceny uczestników ze względu na skuteczność w kształceniu umiejętności analitycznych, podejmowania decyzji i interdyscyplinarność. Wybrani uczestnicy, w ramach pilotażu, podjęli się opracowania własnych case study na bazie metodologii IESE, które będą dostępne jako materiał szkoleniowy dla uczestników kolejnych edycji ARGO. Dwa case study dotyczą sytuacji kryzysowych w obszarze ochrony środowiska. Trzeci case study został przygotowany przez polskiego wykładowcę w ramach zajęć w projekcie i dotyczy sytuacji z obszaru sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa.

9. Wymiana doświadczeń między uczestnikami, ich przełożonymi, kluczowymi interesariuszami administracji publicznej oraz przedstawicielami środowisk szkół wyższych.

Odbycie programu kształcenia z fazą mobilności ponadnarodowej przyczyniło się do integracji grupy i nawiązania nowych kontaktów między uczestnikami, a w efekcie także instytucjami administracji publicznej. Dyskusje z wykładowcami podczas zajęć oraz w przerwach inspirowały uczestników do szukania nowych podejść do zadanych zagadnień. Uczestnicy w naturalny sposób łączyli się w grupy wokół tematów, będących przedmiotem wspólnego zainteresowania. Sesje w małych grupach,

przygotowujące do omówienia poszczególnych case study, wzmacniały motywację do dyskusji i kreatywnego poszukiwania rozwiązań.

10. Inicjatywy i plany uczestników, dotyczące publikacji artykułów uwzględniających doświadczenia z udziału w programie w prasie branżowej.

KSAP zachęca uczestników do dzielenia się doświadczeniami i wiedzą zdobytą podczas programu kształcenia w formie artykułów, prezentacji i wystąpień na różnych spotkaniach oraz stwarza możliwości do publikacji oraz udziału w warsztatach i konferencjach w charakterze prelegentów. W okresie 4 miesięcy od zakończenia projektu już dwóch uczestników wykorzystało te możliwości do upowszechnienia rezultatów programu – w formie artykułu fachowego na temat cyber-zagrożeń oraz do przygotowania wystąpienia na temat wyzwań w zakresie środowiska. W następnych miesiącach można spodziewać się kolejnych publikacji i wystąpień, przygotowanych przez uczestników. Inicjatywy te są wspierane przez KSAP.

11. Podsumowanie ankiet przełożonych.

W końcu sierpnia br. (miesiąc od zakończenia projektu) została rozesłana ankieta do przełożonych uczestników projektu ARGo TPE. Odpowiedzi udzieliło 12 przełożonych, przy czym stosunek zwierzchności mógł wystąpić w odniesieniu do kilku uczestników. 83 % przełożonych wskazało, że udział ich podwładnych w programie spełnił ich oczekiwania w stopniu bardzo dobrym, 17%, że w stopniu dobrym. Na pytanie „W jakim stopniu dzięki udziałowi w programie kształcenia Pana/Pani podwładny jest lepiej przygotowany/a do wykonywania zadań zawodowych?” 58% przełożonych udzieliło odpowiedzi, że w bardzo dobrym, a 42%, że w dobrym. Bardzo dobre wskazania pojawiły się także w odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu Pana /Pani podwładny ma możliwość wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności?”, gdzie aż 75% przełożonych przyznało ocenę bardzo dobrą. Nieco słabiej wypadła ocena stopnia wprowadzonych nowych rozwiązań do organizacji i zarządzania, gdyż przy tym pytaniu wskazań bardzo dobrych było 25%, ocen dobrych 50%, ale także pojawiła się jedna ocena słaba. Wśród zdobytych kompetencji najwyżej zostały ocenione kompetencje przywódcze i komunikacyjne, najsłabiej przyrost kompetencji zarządczych, co może wiązać się ze zbyt krótkim czasem na dokonanie ich oceny.