Strateginis planavimas viešajame sektoriuje

“Kai vienintelis įrankis, kurį turime yra plaktukas, mums viskas aplinkoje atrodo kaip vinis”.

A. Maslow (1908-1970) amerikiečių psichologas

“Valstybės tarnautojas - kaip vinis, kurį lengvą įkalti, bet sunku ištraukti”.

Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

Tikslai

- Apibrėžti strateginių viešojo sektoriaus prioritetų kaitą, šiuolaikines viešojo sektoriaus modernizavimo tendencijas.
- Atskleisti viešojo sektoriaus strateginio planavimo specifiką ir metodiką.
- Identifikuoti esminius viešojo sektoriaus strateginio planavimo iššūkius ir tikslus.
- Suplanuoti sporto projektą, identifikuoti esmines suinteresuotas šalis ir rizikas.
- Išsiaiškinti kaip tinkamai nustatyti prioritetus, tikslus, uždavinius, jų pasiekimo vertinimo rodiklius.
- Aptarti veiklų ir atsakomybių paskirstymo metodikas.
- Aptarti veiksmingos strateginio planavimo komandos charakteristikas.
- Išnagrinėti strateginiam planavimui reikalingas kompetencijas.

Strateginių viešojo sektoriaus prioritetų kaita

- **Tradicinis viešasis valdymas** (Rechtsstaat kultūra,informacijos asimetrija, ilgalaikė - procesinė orientacija, neutralumas, kontrolė, centralizacija, pasipriešinimas pokyčių – inovacijų įgyvendinimui, procedūrine orientacija, rizikos vengimas, sistemų uždarumas, formalumas, karjeros stabilumas, teisė, pilietis, autoritarinis valdymas, kvalifikacija...).

- **Naujoji viešoji vadyba** (institucinė ir tarpinstitucinė konkurencija, ekonomizacija, decentralizacija, vadyba, trumpalaikė orientacija, agentūrizacija, orientaciją į rezultatą, klientas, kontraktavimas, nuolatiniai pokyčiai - 3R, stresas, fragmentacija, lyderystė viešojo – privataus sektorių partnerystė...).

- **Naujasis viešasis valdymas** (bendradarbiavimas, įvairių sistemų konsolidavimas, inovacijos, projektinis valdymas, atvirumas, etika, institucinis ir tarpinstitucinis pasitikėjimas, informacijos ir žinių dalijimasis, suinteresuotų šalių įtraukimas, nuolatinis mokymasis, mentorystė, kompetencijos).

Kodėl vyksta viešojo sektoriaus strateginių prioritetų kaita?

- Globalizacija.
- Viešojo sektoriaus organizacijų neefektyvumas.
- Kultūriniai pokyčiai (nauji reikalavimai viešosioms paslaugoms).
- Robotizacija ir dirbtinis intelektas.
- Didieji duomenys (angl. Big data).
- Demografiniai pokyčiai.
- Klimato pokyčiai.
- Ekonominės krizės.
- Politinis nestabilumas ir terorizmas.
- .....

Kokia situacija Lietuvos viešajame sektoriuje?

- Lietuvoje galima aptikti prancūziškos – Napoleoniškos, germaniškos ir sovietinės valdymo tradicijų elementų.
- Problemiška ir tai, kad Lietuvoje yra nustatytas ganėtinai aukštas individualizmo rodiklis.
- Fragmentuotos ir permanentinės modernizavimo reformos.
- Mišri valstybės tarnybos sistema.
- Normatyvinei aplinkai būdinga fragmentuotų viešojo valdymo modelių, tokių, kaip naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo principai ir tradicinio viešojo valdymo principai, o ne sisteminė naujojo viešojo valdymo perspektyva.
- Lietuvos strateginis prioritetas – Naujasis viešasis valdymas.

Kodėl Lietuvos viešajame sektoriuje sudėtinga siekti Naujojo viešojo valdymo?

- **Vidinį ir išorinį pasitikėjimą bei vidinį ir išorinį informacijos ir žinių dalijimąsi** Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ypatingai suvaržo struktūriniai, komunikacijos ir konkurencijos veiksniai.

- Būtina taikyti informacijos ir žinių dalijimąsi skatinančias priemones, išskiriant projektinį valdymą, organizuojant darbo grupes, skatinant valstybės tarnautojų dalyvavimą kompetencijų tinkluose, stiprinant viešojo sektoriaus vadovų lyderystės kompetencijas, organizuojant pasitarimus su įvairaus lygmens tarnautojais.

- Būtina stiprinti ir neformalios komunikacijos procesus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį įvairiais lygmenimis.

Kodėl Lietuvos viešajame sektoriuje sudėtinga siekti Naujojo viešojo valdymo?

- Analizuojant **suinteresuotų šalių įtrauktį suvaržančius** veiksnius, pažymėtina, kad Lietuvos viešojo valdymo institucijos stokoja, arba apskritai neturi sisteminių ir universaliai, o ne fragmentuotai taikomų suinteresuotų šalių identifikavimo metodikų, įtraukimo mechanizmų, diskusijų moderavimo gebėjimų, stokoja priemonių ir kompetencijų suinteresuotų šalių įtraukimo rezultatams įvertinti.

- Reikšmingą vaidmenį vaidina ir nacionalinės bei administravimo kultūrų ypatumai, dalyvavimo ir konsultavimo kultūrų problematika, sprendimų priėmimų trukmė.

- Todėl, siekiant naujojo viešojo valdymo idėjų įgyvendinimo ir pozityvių pokyčių šioje srityje, būtina užtikrinti labiau universaliai taikomus **grįžtamojo ryšio mechanizmus,** aiškius įtraukties rezultatų vertinimo kriterijus, suderinti ir supaprastinti šiuos procesus pasitelkiant technologines priemones.

Kodėl Lietuvos viešajame sektoriuje sudėtinga siekti Naujojo viešojo valdymo?

- Lietuvos viešojo valdymo sistemoje **technologijas**, kaip bendradarbiavimo procesus palaikantį veiksnį, reikšmingai suvaržo tiek reiškiniai valstybės tarnyboje, pabrėžiant pačių tarnautojų kompetencijos ir kvalifikacijos trūkumą, procesų dubliavimąsį, technologijų ir skaitmeninio pėdsako baimę, pačių sistemų trikdžiai – testavimo trūkumas, sistemų neišbaigtumas, jų tarpusavio sąsajų nebuvimas, sudėtingas naudojimas.

- Esminiais šį veiksnį skatinančiais elementais, galima būtų laikyti tinkamą finansavimą sistemų įsigijimui ir išlaikymui, institucinės politikos formavimą pasitelkiant vadovus ir nuomonių lyderius, procesų pagreitinimą ir sistemų tarpusavio sąveikos didinimą.

Kodėl Lietuvos viešajame sektoriuje sudėtinga siekti Naujojo viešojo valdymo?

- **Struktūriniai veiksniai** - hierarchinė diferenciacija, įsitvirtinęs funkcinis valdymas, biurokratizacija.
- Reikšmingiausiomis struktūrinius pokyčius skatinančiomis jėgomis laikytinas projektinis ir procesinis valdymas, įvairios darbo grupės.
- Vadovas – lyderis turėtų pasižymėti komunikacine, strateginio mąstymo/valdymo, motyvavimo ir analitinio mąstymo kompetencijomis.

Esminės sąvokos

- **Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

- **Planavimas** yra ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonėms įgyvendinti.

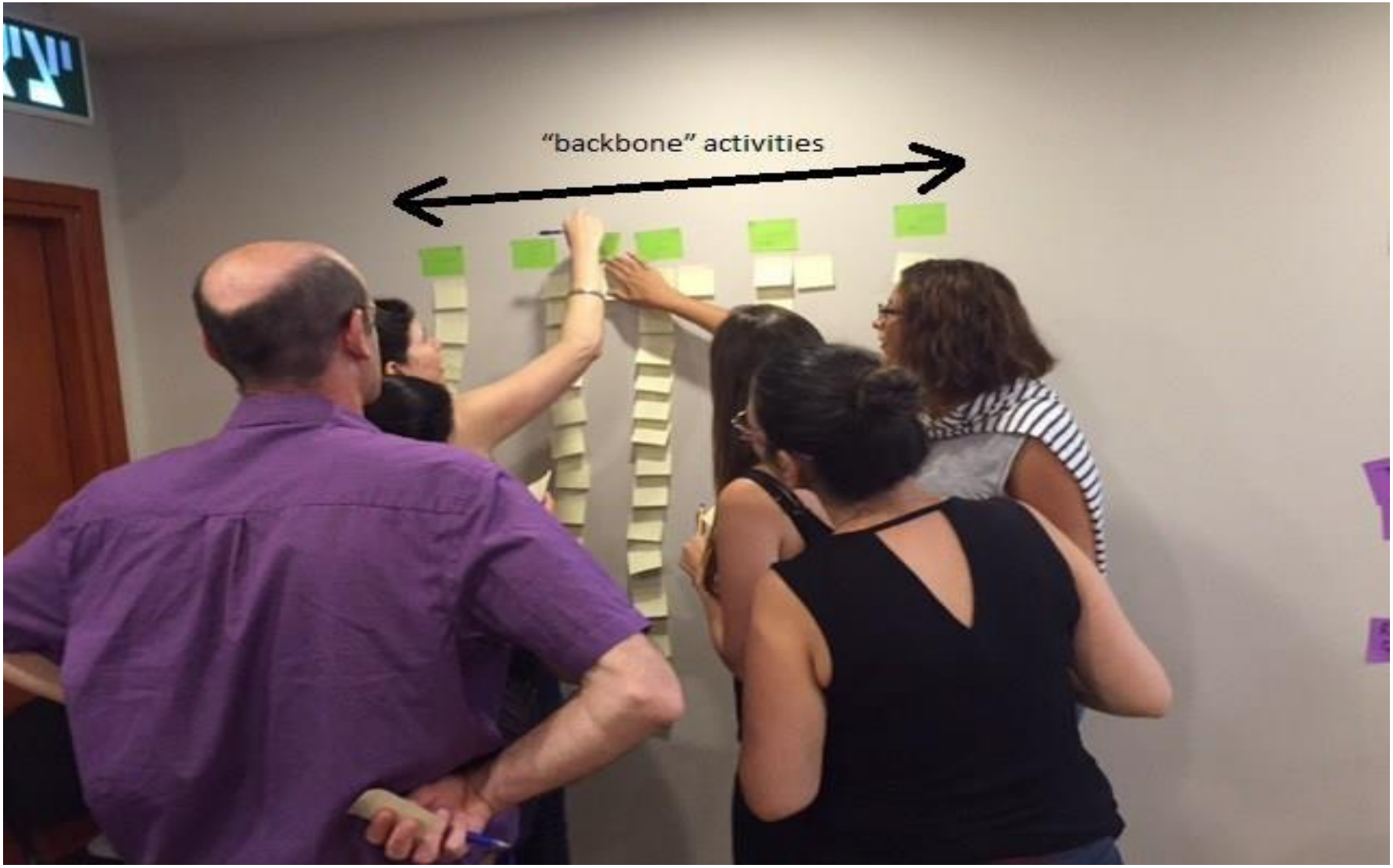
- **Strateginis planavimas – procesas**, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai institucijos misijai vykdyti, numatytiems tikslams ir rezultatams pasiekti, efektyviai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius

Strateginio planavimo proceso etapai

- 1) Aplinkos analizė, suinteresuotos šalys, jų motyvai, galimas poveikis, rizikos.
- 2) Organizacijos vizijos formavimas, kurį papildo misija, nustatanti pagrindinį organizacijos veiklos tikslą, vertybes.
- 3) Bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių vystymas.
- 4) Detalizuotų taktinių planų, kurie suteikia darbuotojams konkrečias užduotis bei nustato jų vykdymo laiką, diegimas.
- 5) Nuolat stebėti, vertinti bei peržiūrėti strateginius planus jų vykdymo metu.

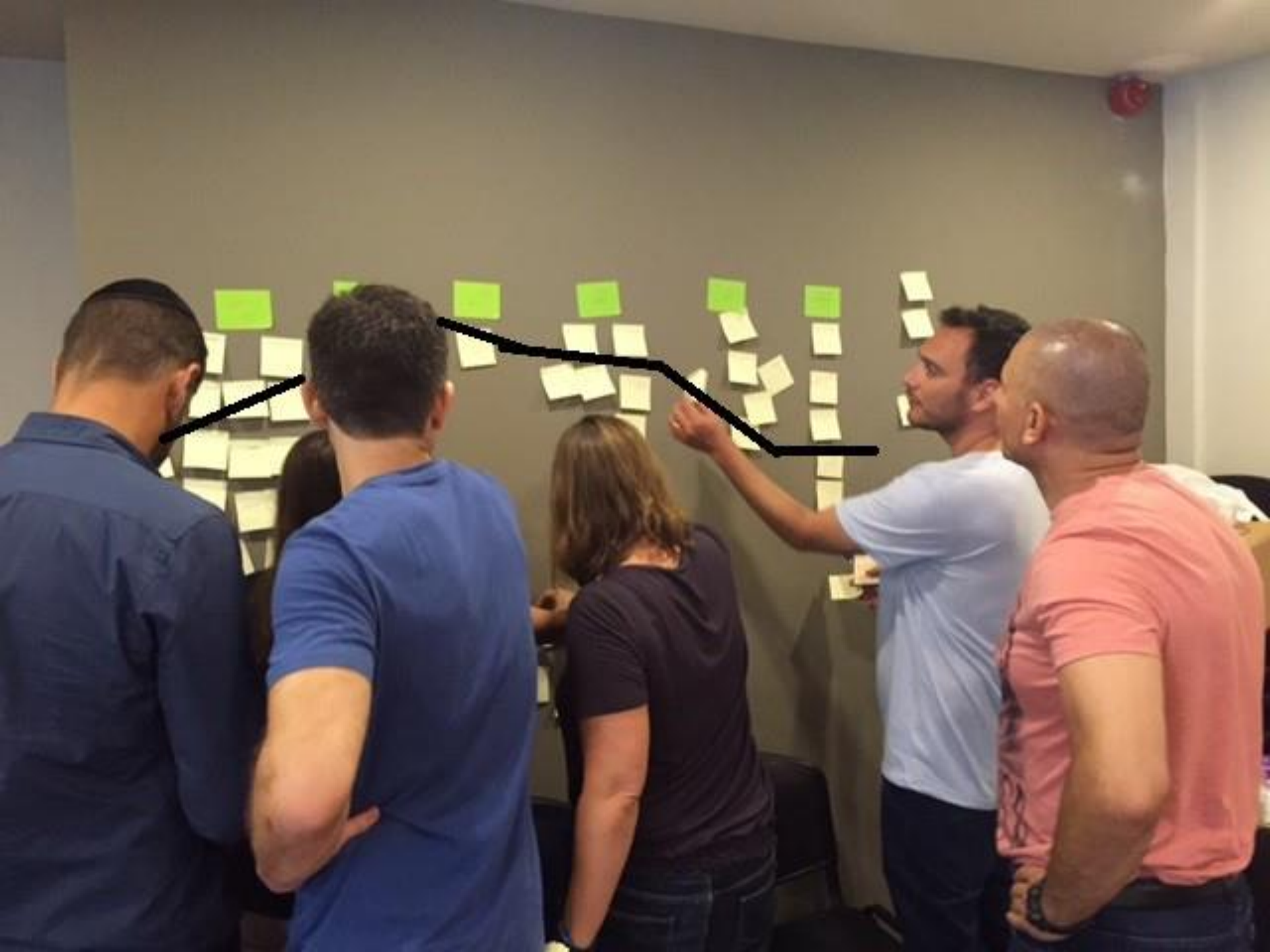
Dirbkime ☺

VEIKLŲ GRUPAVIMAS



VEIKLŲ GRUPAVIMAS PAGAL EILIŠKUMĄ (LAIKĄ)

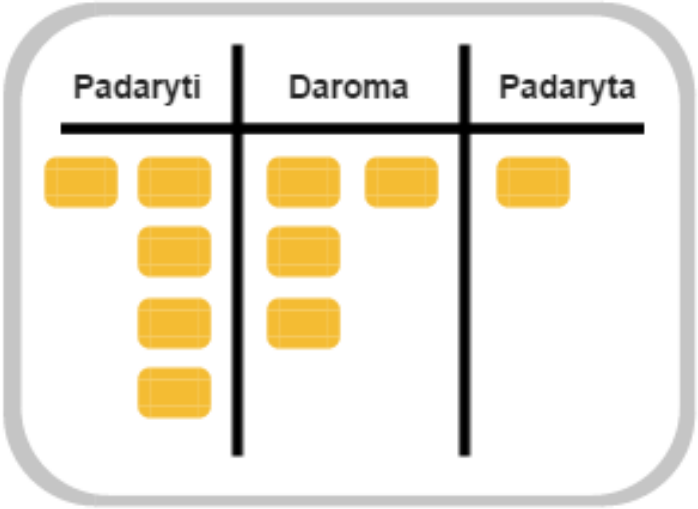
VEIKLŲ GRUPAVIMAS PAGAL SVARBUMĄ



Laiko valdymo matrica

Darbai	Skubūs	Neskubūs
Svarbūs	Kritinės situacijos; Neatidėliotinos problemos; Projektai,kurių atlikimo terminai dega.	Profilaktiniai darbai; Išteklių ir priemonių balanso palaikymas; Ryšių užmezgimas; Naujų galimybių paieška; Planavimas; Jėgų atgavimas.
Nesvarbūs	Kai kurie telefoniniai skambučiai; Korespondencija, kai kurie pranešimai; Kai kurie susirinkimai; Būsimieji neatidėliotini darbai; Įprastiniai vadovo darbai.	Laiko reikalaujančios smulkmenos; Korespondencija; Telefoniniai skambučiai; beprasmiai laiko nuostoliai; Šventiniai renginiai.

KANBAN veiklų atlikimo lenta



ar

PLAN (0/0)	BREAKDOWN (2/0)	READY TO START (1/0)	IN PROGRESS (2/15)	ON HOLD (1/5)	COMPLETED (2/0)	ABANDONED (1/0)

BUSINESS PROJECTS

1680 None
New Infrastructure for Flow-E(product)
1 | 30 Aug
- New Infrastructure for Flow-E(...
- select cloud vendor
- Purchase & install mobile de...
- configure sales force for the ...

New subtask...

1682 None
Support Kanbanize Roll Out Across New Units
2
- [x] Setup SSO with our IP
- Prepare Kanban Boards for t...
- Setup Mail Integration for He...

New subtask...

1677 None
Implementation of New CRM
1
- [x] Vendors research
- [x] Prepare for internal usge
- Set Up
- Introduction to the teams

New subtask...

1681 None
Compliance with GDPR
2 | 13 Aug
- [x] Evaluation of the current Ven...
- [x] Update the existing internal I...
- [x] Execute 3rd GDPR Audit for ...

New subtask...

INTERNAL PROJECTS

1683 None
Install Network Management System on New Server

New subtask...

1676 None
Network Monitoring System (swap)

New subtask...

1678 None
Create Backup of Old Data & Alarms

New subtask...

1679 None
Upgrade Capacity of Data Storage

New subtask...

1684 None
Internal Communication Solution

New subtask...

REQUESTED (1/0)	IN PROGRESS (3/0)			ISSUE FIXED (1/0)
	WORKING ON (1/0)	TRACKING ON RND (1/0)	WAITING ON CUSTOMER (1/0)	
CRITICAL				
29 Lisa Data disappeared 0d New subtask...			25 Lisa Important Issue X 0d New subtask...	
TO BE SOLVED 24H				
		26 John Problem with Log-In 0d New subtask...		27 jensen Cannot find Knowledge base 0d New subtask...
TO BE SOLVED 48H				
	28 Lisa Attachments doesn't work 0d New subtask...			

Kaip buvo nustatyti prioritetai?

- Reikalavimai įvairioms suinteresuotoms šalims turėtų būti prioritetizuojami, nes suinteresuotos šalys, nevisada gali gauti tai, ko jie nori.
- Reikalavimų prioritetizavimą nulemia riboti finansiniai ir žmogiškieji resursai, ribotas laikas.
- Kaip užtikrinti, kad dėmesys būtų sutelktas į pačių svarbiausių reikalavimų užtikrinimą?

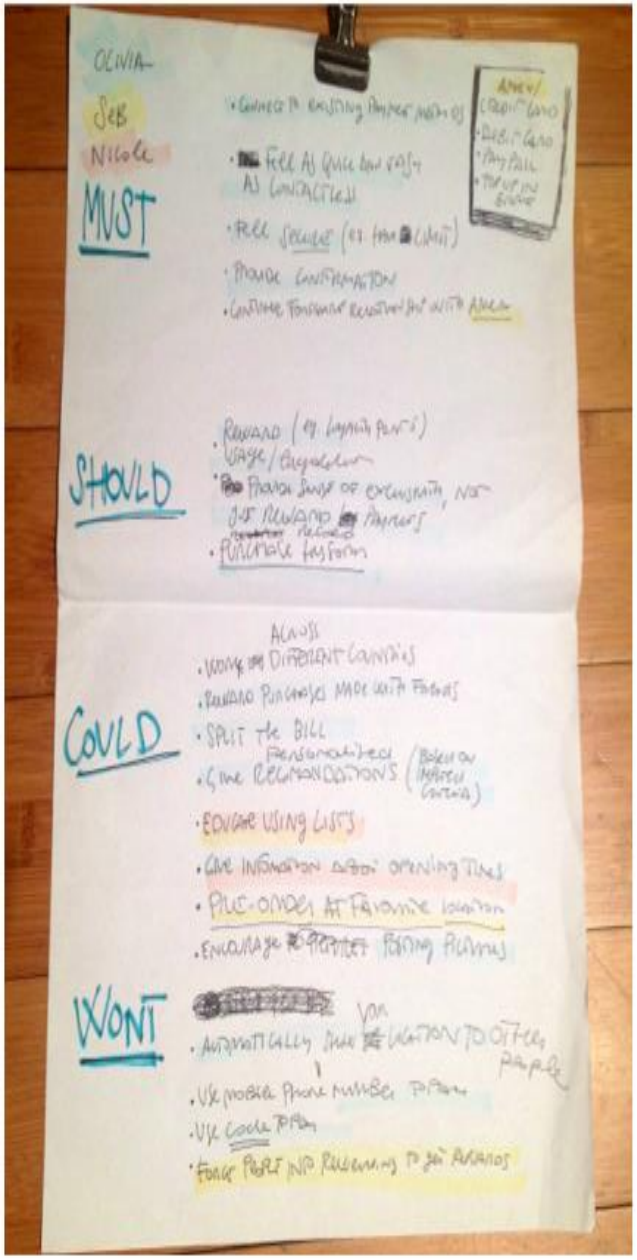
MoSCoW planavimo reikalavimų prioritetų sudarymo metodika.

- Žmogiškųjų išteklių elektroninės sistemos įdiegimas.
- **MUST (M) (PRIVALO**) – **<u>būtina apibūdinti reikalavimus kurių patenkinimas atskleistų, kad užduotis yra priimtina, įvykdyta sėkmingai</u>** (pvz. žmogiškųjų išteklių sistema privalo kaupti išėjųsių darbuotojų darbo rezultatų istoriją).

- **SHOULD (S) (TURĖTŲ)** – **<u>tai yra reikšmingas reikalavimas išreiškiantis funkcionalumą, tačiau jis nėra kritinis ar tiesiogiai susietas su laiko limitais</u>** (pvz. žmogiškųjų išteklių sistema galėtų leisti atsispausdinti išėjųsių darbuotojų prašymus atleisti iš darbo).

Pavyzdys

- **COULD (C) (GALĖTŲ)** – **tai yra trokštamas arba "nice-to-have" reikalavimas (jeigu leidžia resursai ir laikas), tačiau užduotis vistiek bus priimta kaip įvykdyta, jeigu ši funkcija ir nebus įtraukta** (pvz. žmogiškųjų išteklių sistema galėtų išsiųsti pranešimus/įspėjimus apie nusižengimus gavusius darbuotojus).
- **WON'T or WOULD (W)** – (NETURĖS/ GALĖTŲ) – **reiškia reikalavimus, kuriuos norėtų patenkinti suinteresuotos šalys, tačiau buvo susitarta, kad tai nebus įdiegta dabartinėje versijoje** (bet gali būti įdiegta kitoje), (žmogiškųjų išteklių sistema neturės išorinio prisijungimo galimybės, veiks tik vidiniame organizacijos tinkle, tačiau ateityje galima būtų šią funkciją įdiegti).



MUST

- Be easy to use
- Feel secure
- Confirm payment

SHOULD

- Reward engagement
- Record usage history
- Feel exclusive

COULD

- Incentivise friends
- Allow split the bill
- Allow preorder

WON'T

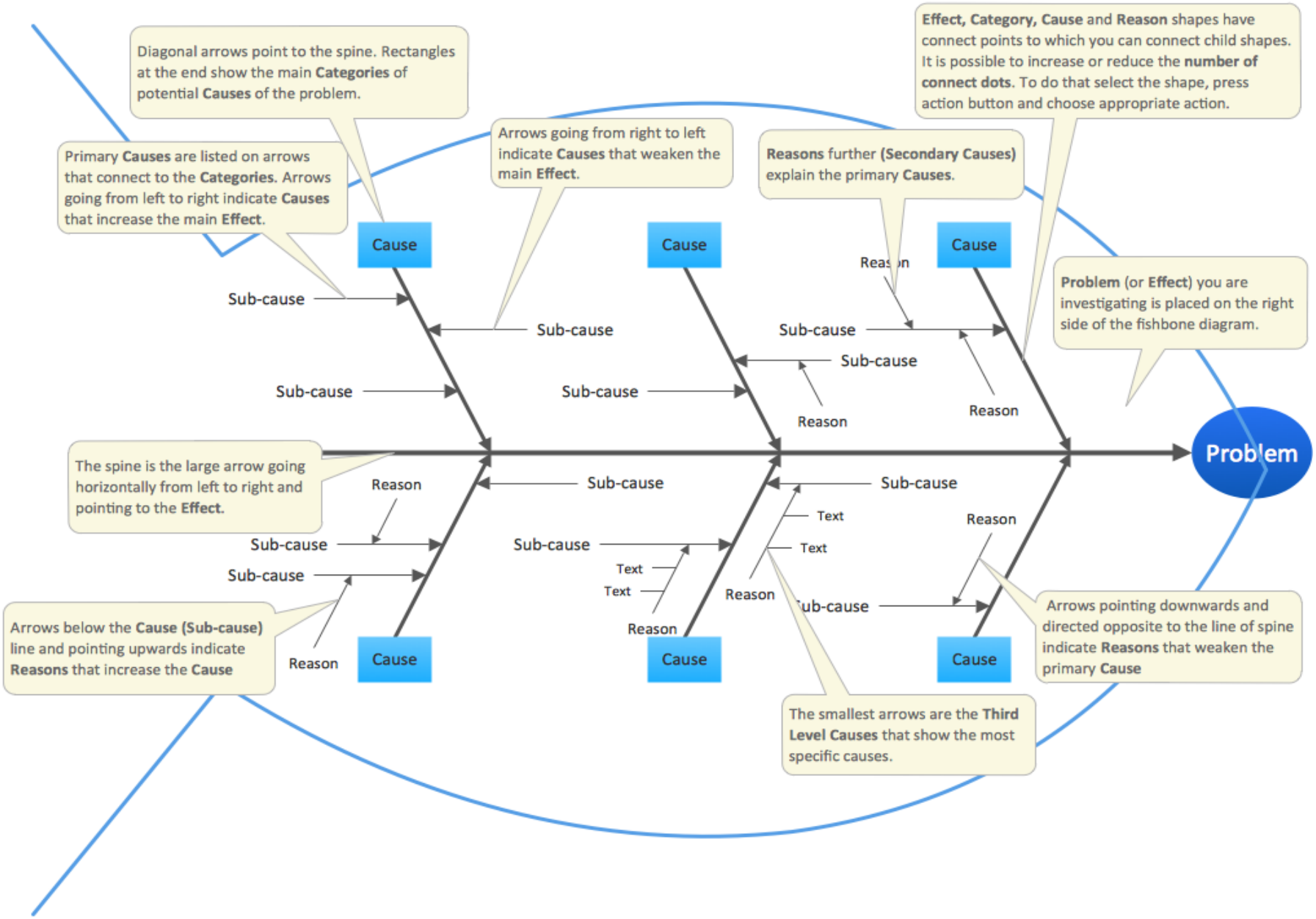
- Pressure users to review
- Check in automatically

Web Site – MoSCoW Analysis

	Requirement	*MoSCoW*
A	Users can log onto the web site.	Must
B	Users should be able to avail of a "Forgotten Password" utility .	Should
C	Users can change account details.	Must
D	A user can send an email to the system requesting a change to the account page.	Could
E	When a user clicks on a phone number on the web page a call is made automatically from their desk phone to that number.	Won't

Kodėl strategija nepasiteisino? (žlugo)

- **Planavimo patirties analizės stoka**;
- Resursų prieinamumas;
- **Konfliktai**;
- Komunikacijos problemos (informacijos asimetrija);
- **Einamieji darbai neužbaigti, o jau pradedami kiti**;
- Reikalavimų kaita ir suinteresuotų šalių įvairovė;
- Taisyklių ir standartų nesilaikymas;
- Vadovavimo problemos (pasitikėjimo nebuvimas);
- .....


Diagonal arrows point to the spine. Rectangles at the end show the main **Categories** of potential **Causes** of the problem.
Primary **Causes** are listed on arrows that connect to the **Categories**. Arrows going from left to right indicate **Causes** that increase the main **Effect**.
Arrows going from right to left indicate **Causes** that weaken the main **Effect**.
Reasons further **(Secondary Causes)** explain the primary **Causes**.
Effect, Category, Cause and **Reason** shapes have connect points to which you can connect child shapes. It is possible to increase or reduce the **number of connect dots**. To do that select the shape, press action button and choose appropriate action.
Problem (or **Effect**) you are investigating is placed on the right side of the fishbone diagram.
The spine is the large arrow going horizontally from left to right and pointing to the **Effect**.
Arrows below the **Cause (Sub-cause)** line and pointing upwards indicate **Reasons** that increase the **Cause**
Arrows pointing downwards and directed opposite to the line of spine indicate **Reasons** that weaken the primary **Cause**
The smallest arrows are the **Third Level Causes** that show the most specific causes.
Cause
Cause
Cause
Cause
Cause
Cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Sub-cause
Reason
Reason
Reason
Reason
Reason
Reason
Reason
Text
Text
Text
Text
Problem

Tikslų ir uždavinių formavimo metodika (SMART)

Specifinis
(Specific)

- jie turi būti užrašyti glausta forma, kuri aiškiai nurodo kada, kaip ir kur situacija bus keičiama.

Išmatuojamas
(Measurable)

- pasiekimas ar procesas turi būti išmatuojamas.

Pasiekiamas
(Achievable)

- tai reiškia, kad reikalingas iššūkio elementas žmonėms motyvuoti, tačiau jie neturi būti nenugalimi, kad nekiltų susierzinimas.

Aktualus ir realus
(Relevant and Realistic)

- tokiu atveju yra poreikis susitelkti į organizacijos prioritetus.

Konkretaus laikotarpio
(Time-bound)

- jis turi numatyti laiką, per kurį reikia pasiekti tikslą.

S
- Specific (konkretūs)

M
- Measurable (išmatuojami)

A
- Achievable (pasiekiami)

R
- Relavant (svarbūs)

T
- Time keeping (susieti laike)

Loginės struktūros matricos (LSM) metodas

- Loginės struktūros matrica yra vienas iš planavimo valdymo metodų, padedantis:
  - Parengti nuoseklų ir realų projektą;
  - **Suplanuoti ir efektyviai jį valdyti**;
  - Įvertinti jo rezultatus

Užduotis – sporto projektas

- 1) Sporto projektas, skirtas sporto inventoriui ir įrangai įsigyti.
- 2) Sporto projektas, skirtas sporto renginiams organizuoti.
- 3) Sporto projektas, skirtas neįgaliųjų socialinei integracijai per kūno kultūrą ir sportą.
- 4) Sporto projektas, skirtas rekonstruoti esamų sporto bazių infrastruktūra.
- 5) Sporto projektas, skirtas talentingo jaunimo paieškai, atrankai, pradiniam jų rengimui sporto mokymo įstaigose.

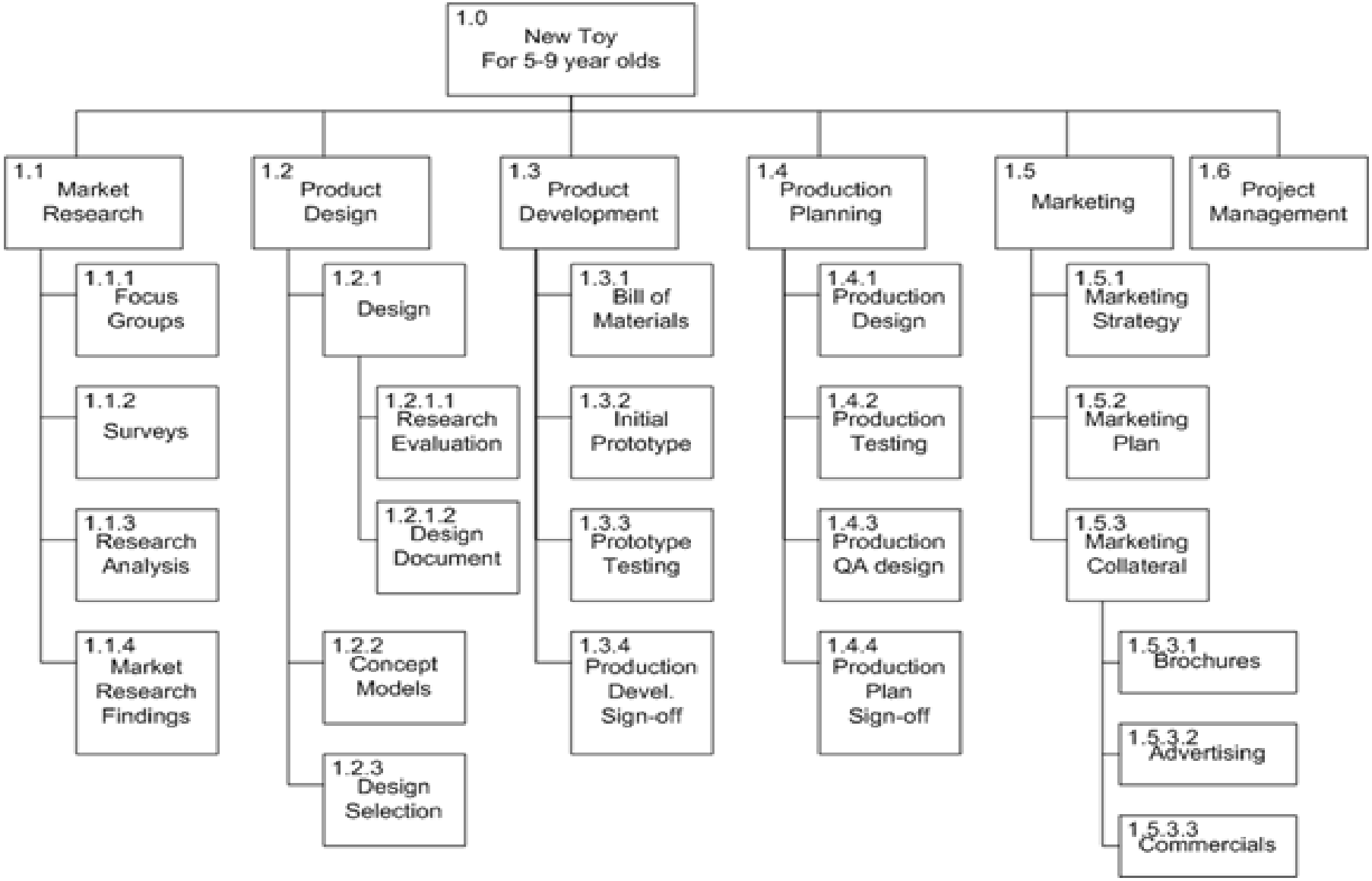
Sporto projekto apimties valdymas

- Projektų apimties pagrindas – darbų išskaidymo struktūra (angl. WBS – Work Breakdown Structure).

- Detalizacijos lygis, sudarant DIS, turi būti toks, kad leistų kiek įmanoma tiksliau įvertinti kiekvieno darbo:
- Apimtį
- Trukmę
- Kaštus
- Atsakomybę

Sporto projekto DIS rengimo rekomendacijos

- Pagrindinis principas – neskaidyti darbų smulkiau, nei juos kontroliuosi.
- Tam, kad būtų įvykdytas aukštesnio hierarchijos lygio darbas reikia, kad būtų įvykdyti visi jį sudarantys žemesnio lygio darbai.
- Už kiekvieno darbo rezultatą atsako tik vienas asmuo, nepaisant kiek žmonių dalyvauja jo įgyvendinime.


1.0 New Toy For 5-9 year olds
1.1 Market Research
1.1.1 Focus Groups
1.1.2 Surveys
1.1.3 Research Analysis
1.1.4 Market Research Findings
1.2 Product Design
1.2.1 Design
1.2.1.1 Research Evaluation
1.2.1.2 Design Document
1.2.2 Concept Models
1.2.3 Design Selection
1.3 Product Development
1.3.1 Bill of Materials
1.3.2 Initial Prototype
1.3.3 Prototype Testing
1.3.4 Production Devel. Sign-off
1.4 Production Planning
1.4.1 Production Design
1.4.2 Production Testing
1.4.3 Production QA design
1.4.4 Production Plan Sign-off
1.5 Marketing
1.5.1 Marketing Strategy
1.5.2 Marketing Plan
1.5.3 Marketing Collateral
1.5.3.1 Brochures
1.5.3.2 Advertising
1.5.3.3 Commercials
1.6 Project Management

Atsakomybių matrica. Kas tai?

- Nustačius projekto veiklas, reikia numatyti, kokie sugebėjimai būdingi darbuotojui ir kas už ką bus atsakingas.

- Įrankis įpareigojimų paskirstymui planuoti.
- Pagrindas: darbų išskaidymo struktūra, vaidmenų apibrėžimas, projekto aplinkų analizė.

- Susitarimas dėl tikslų;

- Dokumentas konfliktų valdyme;

- Įvardinta atsakomybė už konkrečius darbų paketus ir visus darbus.

- Paskirstytos funkcijos/vaidmenys: atsakingi asmenys, įdedantys savo įnašą darbu ir t.t.

Atsakomybės paskirstymo matrica

Projektas:			Sudarė:			Patvirtino:	
Eil. Nr.	Dalis:		Trukmė dienomis	Atsakingi asmenys			
	Kodas	Darbas		Vardas (pareigos)	Vardas (pareigos)	Vardas (pareigos)	Vardas (pareigos)
	A	Plano parengimas	5	A		I	K
	B	Švaros iniciatyvų diegimas	2			K	!
...	...	...	...				
	Ž	Oficialus projekto uždarymas	1	A			
Projekto pradžios data: Projekto pabaigos data:				Pastaba: A – atsakingas už sprendimus; I – turi būti informuotas; K – konsultuoja; ! – asmeniškai atsakingas			

Užduotis (atsakomybės matrica)

- Sudaryti „x“ sporto projekto atsakomybės matricą.

Sporto projekto suinteresuotos šalys

- Projektas – sėkmingas tada, kai suinteresuotos šalys patenkintos.
- Suinteresuotos šalys gali paveikti projekto eigą (pvz. trukdyti projekto įgyvendinimui).
- Suinteresuotos šalys pasižymi skirtinga įtaka projektui (didelė, vidutinė, maža).

Vidinės sporto projekto suinteresuotos šalys

- valstybės tarnautojai,
- funkcinių padalinių vadovai,
- projekto vadovai ir komandos nariai
- darbuotojai,
- kt.

Išorinės sporto projekto suinteresuotos šalys

- Vartotojai,
- tiekėjai,
- įvairios nevyriausybinės organizacijos (pvz. aplinkosaugininkai)
- valstybinės organizacijos (pvz. Sveikatos apsaugos ministerija ir kt.)

Užduotis

- Identifikuoti 3 sporto projekto suinteresuotas šalis.
- Apibūdinti jų interesus ir lūkesčius sporto projekte.
- Priskirkite jų įtakos projektui lygį (didelė, vidutinė, maža ir pagrįskite kodėl taip manote).

Rizika

- **Projekto rizika** – neapibrėžtumas, susijęs su galimybe įgyvendinant projektą atsirasti nenumatytoms situacijoms ir su jomis susijusiomis pasekmėmis.

- **Problema – tai ne rizika**. Problema – uždavinys, reikalaujantis tyrimo, sprendimo.

- Rizika – nepageidaujamas reiškinys, kuris gali atsitikti, bet gali ir neatsitikti.

Rizika

- Rizikos identifikavimas turėtų aprėpti ir vidines, ir išorines grėsmes.
- Vidinės grėsmės – tos, kurias projekto komanda gali kontroliuoti arba paveikti (pvz. projekto personalo paskyrimas, išlaidų nustatymas, kokybės rizika)
- Išorinių grėsmių (pvz. pasikeitimų rinkoje ar vyriausybės veiksmų, nenumatyti reguliavimo sprendimai) projekto komanda negali nei kontroliuoti, nei paveikti.

Chaosas ar nuspėjamumas?

- Chaoso teorija teigia, kad kompleksinės sistemos yra nenuspėjamos, todėl vadybininkai turėtų dėmesį fokusuoti į nedidelės apimties procesus.
- Chaoso teorijos pradininkas, JAV matematikas ir meteorologas E. Lorenzas. Teorija suformuota 1972 m.
- Drugelio sparnų plazdenimas viename Žemės pusrutulyje “gali sukelti” didžiulius pokyčius kitame.
- Maži skirtumai pradinėse sąlygose gali sukelti radikalius pokyčius kompleksinėse sistemose.

Užduotis

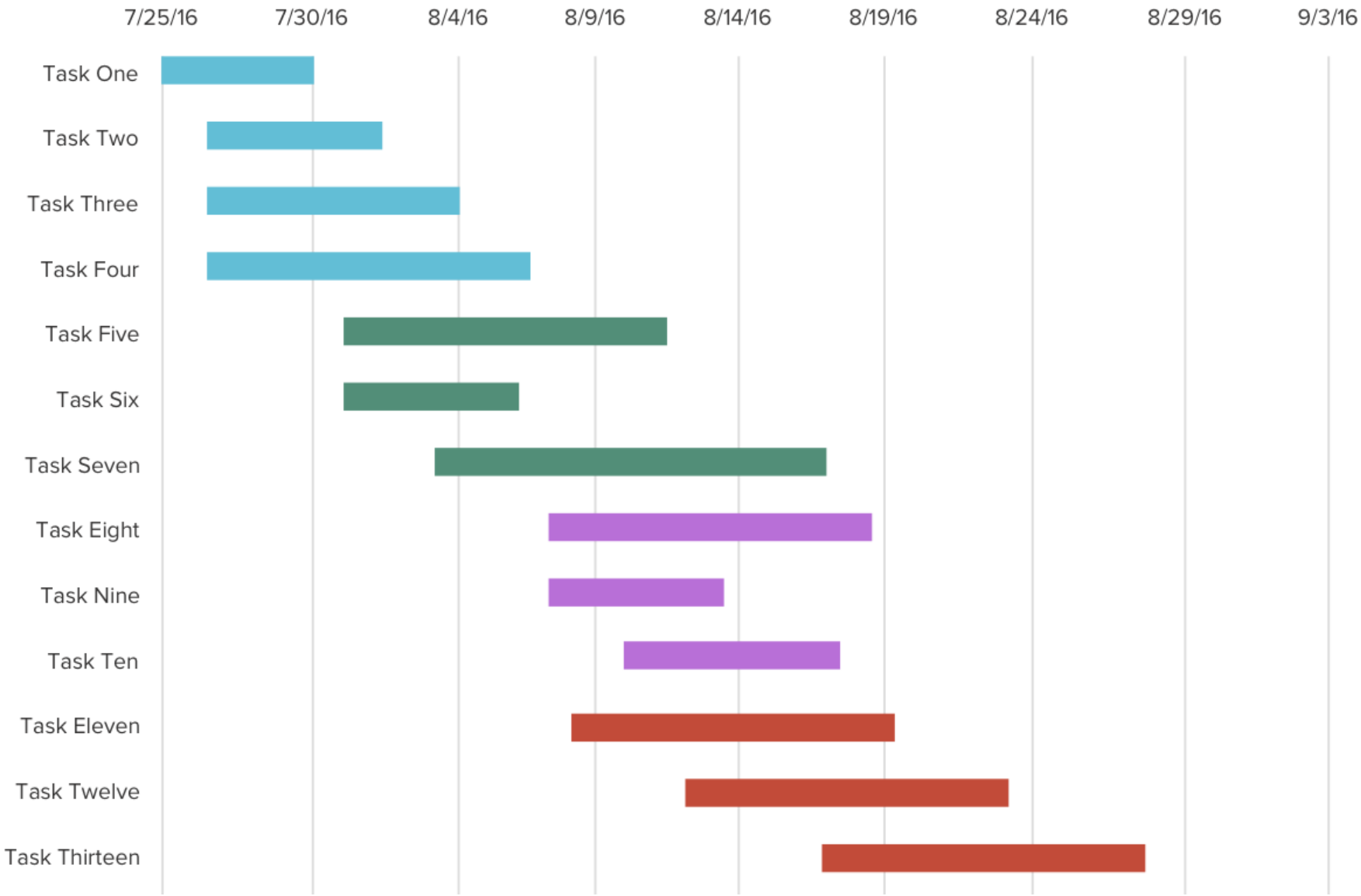
- Identifikuoti 3 vidines ir 3 išorines sporto projekto rizikas.

Projekto tvarkaraštis

- Norint parengti projekto planą, reikia nustatyti projekto veiklų (etapų ir užduočių) įvykdymo trukmę, nurodant preliminarias veiklų pradžios ir pabaigos datas (projekto, o ne kalendoriniais mėnesiais).

- Viena iš efektyviausių priemonių detalaus projekto plano rengimui – Ganto diagrama.

Excel Gantt Chart Template



Mėnesiai	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*Atsakingas asmuo*
1. Detalaus veiklos plano parengimas	X										Pareiškėjas ir partneriai Projekto vadovas kartu su atsakingais veiklų koordinatoriais
2. Mokymo medžiagos parengimas	X										Partneris XXX Lektoriai....
3. Mokymai	X	X	X	X	X	X	X	X			
3.1. Marijampolėje		x	x	x							Partneris XXX Lektoriai....
3.2. Vilkaviškyje			x	x	x						Partneris XXX Lektoriai....
3.3. Kazlų Rūdoje				x	x	x					Partneris XXX Lektoriai....
3.4. Šakiuose					x	x	x				Partneris XXX Lektoriai....
3.5. Kalvarijoje						x	x	x			Partneris XXX Lektoriai....
4. Mokymo priemonės leidyba			X	X	X	X	X	X	X		Pareiškėjas Už leidybos veiklą atsakingas asmuo NN
4. Galutinė veiklos analizė – auditas									X	X	Audito kompanija

Kaip pagerinti mūsų planavimą?

- Diskusija grupelėse, esminių priežasčių išskyrimas ir pristatymas.
- Diskusija vyksta pasitelkiant 6 mąstymo skrybėlių metodą.

Kokios yra gero vadovo charakteristikos?

X vadovo prielaidos:

žmonės nemėgsta ir vengia dirbti;

žmones būtina priversti dirbti reikiama linkme;

žmonės mėgsta, kad jiems vadovautų ir vengia atsakomybės;

pagrindinis motyvas dirbti – pinigai;

žmonės – nekūrybingi

.....

Y vadovo prielaidos:

žmonės nori dirbti ir jiems tai patinka;

žmonės patys nukreipia save tikslo link;

žmonės siekia atsakomybės ir ją prisiima;

Žmonės – kūrybingi

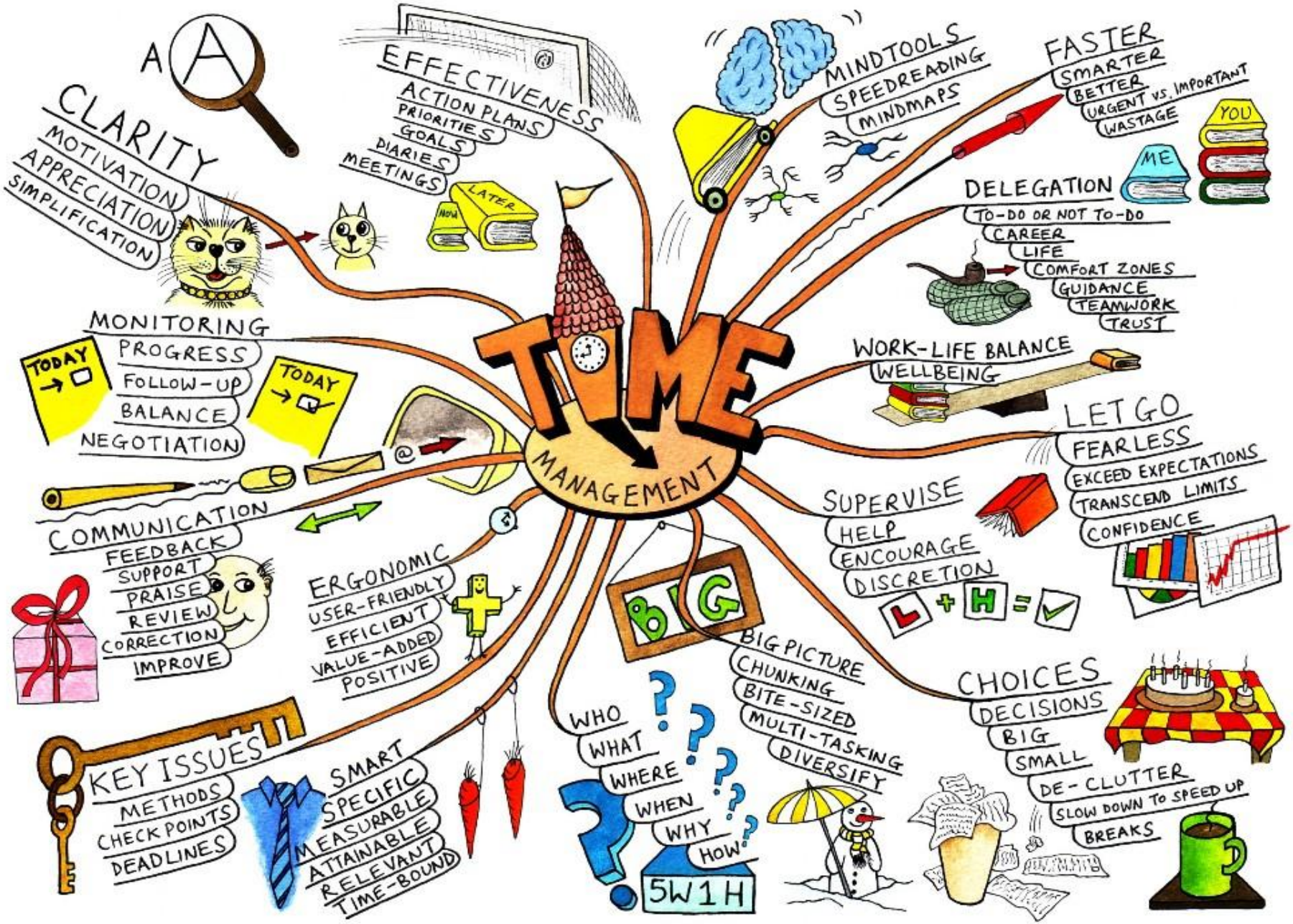
.....

Svarbiausios charakteristikos/kompetencijos strateginiam planavimui?

- Veiklumas, orientacija į rezultatą
- Bendravimo įgūdžiai
- Derybiniai gebėjimai
- Lyderiavimo įgūdžiai (motyvacija, bendradarbiavimas, kultūrinių skirtumų valdymas...)
- Pasitikėjimas savimi
- Greito mokymosi įgūdžiai
- Laiko valdymas
- .....

Dažniausiai vadovų daromos klaidos strategijos formavime ir įgyvendinime

- Nesugeba tinkamai paskirstyti atsakomybių;
- Nesukuria realaus tvarkaraščio darbų atlikimui;
- Neužtikrina kontrolės procedūrų;
- Nesugeba tinkamai komunikuoti;
- Nesuvaldo rizikos;
- Nesuvaldo suinteresuotų šalių interesų;
- Nesuvaldo konfliktų;
- .....


TIME MANAGEMENT
CLARITY
MOTIVATION
APPRECIATION
SIMPLIFICATION
EFFECTIVENESS
ACTION PLANS
PRIORITIES
GOALS
DIARIES
MEETINGS
LATER
NOW
MINDTOOLS
SPEEDREADING
MINDMAPS
FASTER
SMARTER
BETTER
URGENT VS. IMPORTANT
WASTAGE
YOU
ME
DELEGATION
TO-DO OR NOT TO-DO
CAREER
LIFE
COMFORT ZONES
GUIDANCE
TEAMWORK
TRUST
MONITORING
PROGRESS
FOLLOW-UP
BALANCE
NEGOTIATION
TODAY
TODAY
WORK-LIFE BALANCE
WELLBEING
LET GO
FEARLESS
EXCEED EXPECTATIONS
TRANSCEND LIMITS
CONFIDENCE
COMMUNICATION
FEEDBACK
SUPPORT
PRAISE
REVIEW
CORRECTION
IMPROVE
ERGONOMIC
USER-FRIENDLY
EFFICIENT
VALUE-ADDED
POSITIVE
SUPERVISE
HELP
ENCOURAGE
DISCRETION
L + H =
BIG
BIG PICTURE
CHUNKING
BITE-SIZED
MULTI-TASKING
DIVERSIFY
CHOICES
DECISIONS
BIG
SMALL
DE-CLUTTER
SLOW DOWN TO SPEED UP
BREAKS
KEY ISSUES
METHODS
CHECK POINTS
DEADLINES
SMART
SPECIFIC
MEASURABLE
ATTAINABLE
RELEVANT
TIME-BOUND
WHO
WHAT
WHERE
WHEN
WHY
HOW
5W1H

Organizacinių kultūrų ir subkultūrų reikšmė planavime

- Organizacinė kultūra – specifinės vertybės, normos, tradicijos, įsitikinimai būdingi organizacijai.
- Subkultūros - bendros organizacinės kultūros pogrupiai.
- Įvairūs savivaldybėje funkcionuojantys skyriai, ar net darbuotojų grupės gali pasižymėti skirtingomis subkultūromis (pvz. išskirtiniais elgesio – mąstymo modeliais, vertybėmis, normomis).

Požiūris į subkultūras

- **Sustiprinanti** subkultūra – subkultūra kuri remia ir sustiprina organizacinę kultūrą (jos vertybes, elgesio modelius, įsitikinimus).
- **Neutrali-** subkultūra – kultūra kuri išlaiko nepriklausomybę nuo bendrosios organizacinės kultūros įtakos, tačiau su ja nesukuria konfliktų.
- **Priešiška** - subkultūra – subkultūra aktyviai metanti iššūkį bendrosios organizacinės kultūros vertybėms, įsitikinimams ir elgesio modeliams, todėl konfliktai neišvengiami.

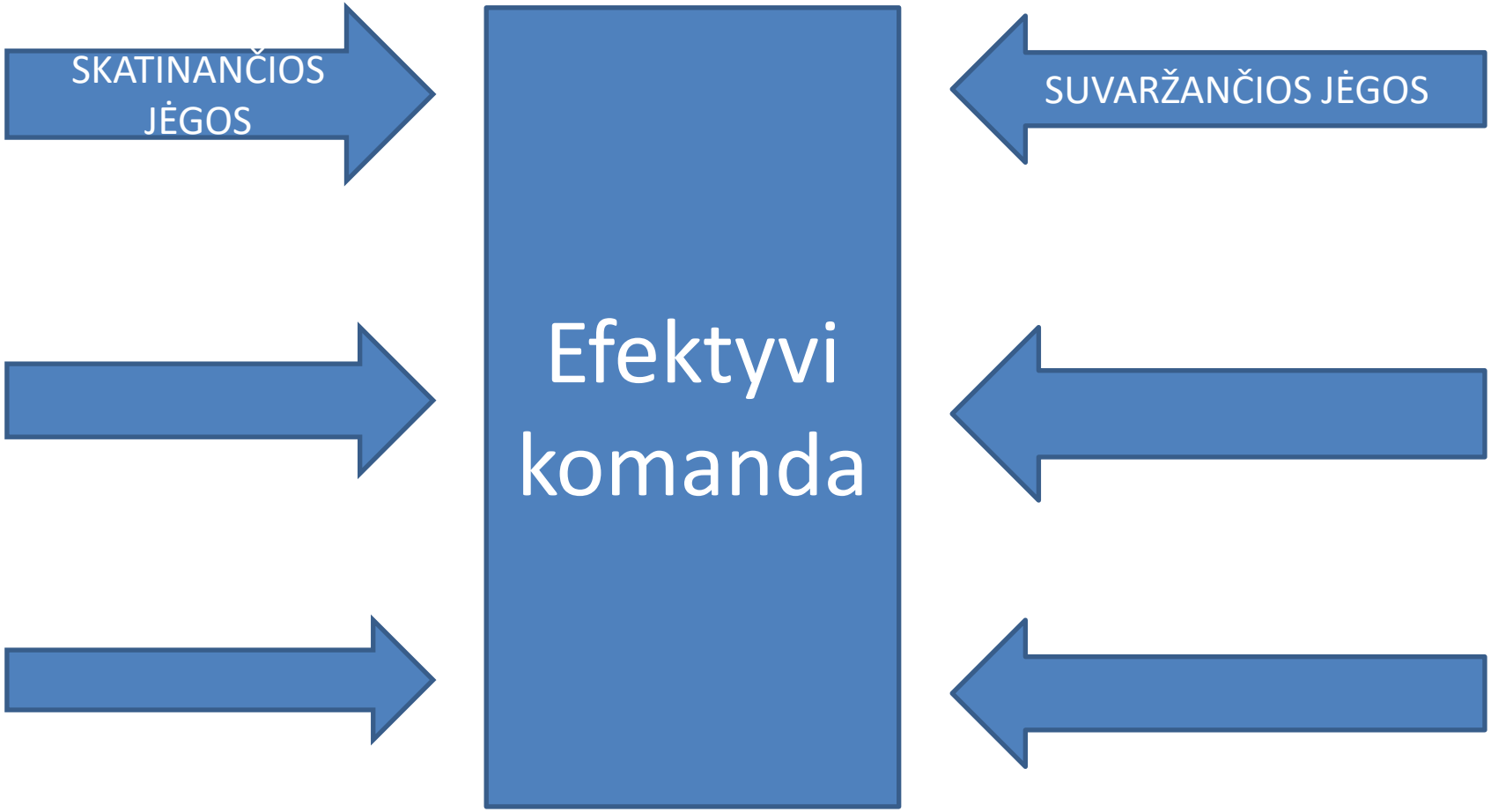
Strateginio planavimo komandos veikla

- Identifikuoti ir įtraukti suinteresuotuosius asmenis/šalis.
- Identifikuoti reikalavimus, apribojimus ir prielaidas.
- Identifikuoti darbus, išdėstyti grafike, nustatyti jų priklausomybes.
- Dalyvauti tobulinime, pokyčių, rizikų valdyme.
- .....

Jėgos lauko analizės metodas

- 1. Kokios vidinės jėgos skatina ir suvaržo Jūsų planavimo komandos efektyvumą? (proto šturmas).
- 2. Nupiešti jėgos lauko diagramą ir išskirti 6 komandos efektyvumą skatinančias ir 6 suvaržančias jėgas.
- 3. Tikslas – išsiaiškinti esminius efektyvios komandos trikdžius ir įgyvendinti pokyčius.
- 4. Šioms jėgoms suteikti įverčius pagal svarbą (nuo 1 iki 5)
- 5. Pristatyti skatinančias ir suvaržančias jėgas.

Jėgos lauko schema



Force Field Analysis

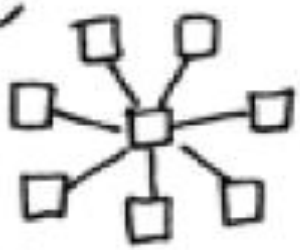
Forces for Change

- (5) Long-term revenue
- (3) Market demand
- (4) Customer expectations
- (5) Unsustainable costs
- (3) Competition

Total = 20

hierarchical

↓



transparent hub

Forces Against Change

- Company culture (5)
- Time constraints (1)
- viability of new tech (3)
- client adoption (4)
- conversion costs (1)

Total = 14

Neefektyvios komandos požymiai

- Patirties, technologinių žinių stoka
- Kultūriniai skirtumai,jų ignoravimas, nenoras juos suprasti
- Komandos ir vadovų pasitikėjimo savimi stoka (kartais svarbu pradėti darbus, esant tam tikrom abejonėms)
- Komandos nariai perkrauti darbais
- Prasti bendravimo sugebėjimai
- Nesugebėjimas susidoroti su pakeitimais
- Neryžtingumas ir atidėliojimas, priimant svarbius sprendimus
- .....

Organizacijos aplinkos analizė

- Stiprybė – tai organizacijos vidiniai sugebėjimai.

- Silpnybės – tai tie vidiniai organizacijos bruožai, kurie paprastai mažina jos pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu ir menkina gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir produktus.

Kas yra galimybės ir grėsmės?

- Grėsmė yra pagrįstai tikėtinas išorinės aplinkos įvykis, kuriam įvykus organizacijai būtų padaryta žymi žala.

- Galimybė yra išorinių aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Sąlyginai mažos sąnaudos Stabili finansinė padėtis Pagrįsti tikslai ir uždaviniai Geri informaciniai ištekliai Novatoriškumas Gera paslaugų kokybė Patyrę vadovai	Biurokratinis sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas Dažna vadovų rotacija Pasenusi technologija Reputacijos praradimas Gamybinių pajėgumų stoka Nerealus institucijos poreikių vertinimas
Galimybės	**Grėsmės**
Palanki politinė situacija Ekonominis šalies pakilimas Tarptautinės galimybės Palanki strateginė erdvė	Nepalankūs demografiniai pokyčiai Nauji galimi konkurentai Didėjantis vartotojų spaudimas Negatyvi valdžios pozicija Tarptautiniai barjerai

Užduotis

- Problema - kaip pagerinti mūsų strateginį planavimą?

- Pasiskirstykite vaidmenimis ir pritaikykite 6 mąstymo tipų strategiją.