



Politechnika Wrocławska

Wydział Zarządzania

kierunek studiów: Inżynieria Zarządzania

specjalność: Zastosowanie IT w biznesie

Praca dyplomowa – inżynierska

Projekt usprawnienia procesu przydzielania funduszy z programu ROHIS w wybranej chorągwi ZHP z wykorzystaniem notacji BPMN

Izabela Radka

słowa kluczowe:

BPMN

Usprawnienie procesu

Harcerstwo

krótkie streszczenie:

W pracy inżynierskiej opracowano usprawnienie procesu, które ma rozwiązać problem małego udziału procentowego w przydzieleniu funduszy z programu ROHIS chorągwi wielkopolskiej. Wykorzystano notację BPMN i diagram Ishikawy do identyfikacji problemów. Na tej podstawie opracowano usprawnienia, które poddano ocenie.

Opiekun/ka pracy dyplomowej	dr inż. Katarzyna Walecka-Jankowska		
	Tytuł/stopień naukowy/imię i nazwisko		
Ostateczna ocena za pracę dyplomową			
Przewodniczący/a Komisji egzaminu dyplomowego			
	Tytuł/stopień naukowy/imię i nazwisko	ocena	podpis

Do celów archiwalnych pracę dyplomową zakwalifikowano do: *

a) kategorii A (akta wieczyste)

b) kategorii BE 50 (po 50 latach podlegające ekspertyzie)

* niepotrzebne skreślić

pieczęć wydziałowa

Wrocław, 2023

Streszczenie

Praca inżynierska miała na celu opracowanie usprawnienia procesu, które ma rozwiązać problem małego udziału procentowego w przydzieleniu funduszy z programu ROHIS chorągwi wielkopolskiej. Autorka dokonała mapowania procesu za pomocą notacji BPMN, a także wykorzystwała diagram Ishikawy do identyfikacji przyczyn problemów. Analizy przeprowadzone w ramach pracy pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych obszarów wymagających poprawy, takich jak ocena merytoryczna wniosków, przydzielanie funduszy, kontrola realizacji projektów oraz archiwizacja dokumentacji. Na podstawie tych wniosków, autorka zaproponowała usprawnienia, obejmujące m.in. wprowadzenie wytycznych, lepszą komunikację wewnętrzną oraz wykorzystanie dostępnych zasobów IT organizacji. Usprawnienia zostały poddane ocenie oraz dokonano analizy możliwości wdrożenia. Praca inżynierska dostarcza wyczerpującego opracowania, które wykorzystuje notację BPMN i diagram Ishikawy, aby zaproponować praktyczne rozwiązania poprawiające zarządzanie wnioskami o dofinansowanie w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Wkład autora polegał na przeprowadzeniu analizy, identyfikacji problemów i opracowaniu konkretnych propozycji usprawnień wraz z ich oceną, uwzględniając własną wiedzę praktyczną oraz zebrane informacje od Komendanta Hufca ZHP Turek i Komendanta Chorągwi Wielkopolskiej poprzez przeprowadzenie wywiadów.

Abstract

The engineering thesis aimed at developing an improvement to the process, which would solve the problem of a low percentage allocation of funds from the ROHIS program for the Greater Poland Region Scout District. The author conducted process mapping using BPMN notation and utilized an Ishikawa diagram to identify the causes of the issues. The analyses conducted in the thesis allowed for the identification of key areas requiring improvement, such as the evaluation of applications, fund allocation, project monitoring, and documentation archiving. Based on these findings, the author proposed improvements, including the introduction of guidelines, improved internal communication, and the utilization of available IT resources within the organization. The proposed enhancements underwent evaluation and an analysis of implementation possibilities was conducted. The engineering thesis provides a comprehensive study that utilizes BPMN notation and the Ishikawa diagram to propose practical solutions for improving the management of funding applications in the Greater Poland Region Scout District. The author's contribution involved conducting analyses, identifying issues, and developing specific improvement proposals along with their evaluation, incorporating their own practical knowledge and information gathered from interviews with the ZHP Turek Scout District Commander and the Greater Poland Region Scout District Commander.

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Przegląd dostępnych metod i narzędzi.....	4
1.1 Czym jest proces biznesowy?.....	4
1.2 Podejście procesowe w organizacjach	4
1.3 Proponowane narzędzia i metody zarządzania jakością.....	5
1.3.1 Diagram Pareto-Lorenza	5
1.3.2 Metoda 5WHY	6
1.3.3 Diagram Ishikawy	6
1.3.4 Podsumowanie wyboru	7
1.4 Przegląd dostępnych standardów modelowania procesów biznesowych.....	7
1.4.1 UML 2.5.	7
1.4.2 DFD (Diagram przepływu danych)	7
1.4.3 BPMN 2.0.....	8
1.4.4 EPC.....	8
1.4.5 BPEL	8
1.4.6 Podsumowanie wyboru	9
1.5 Przegląd dostępnych narzędzi	9
1.5.1 ArisExpress.....	9
1.5.2 Enterprise Architect.....	9
1.5.3 Visio z dodatkiem BPMN Modeler	10
1.5.4 Bizagi Modeler	10
1.5.5 BPMN.io.....	10
1.5.6 Visual Paradigm	10
1.5.7 Podsumowanie wyboru	11
2. Charakterystyka organizacji	12
2.1 Istota działalności	12
2.2 Cele.....	13
2.3 Struktura organizacyjna.....	14
2.4 Ludzie i kultura organizacyjna	15
2.5 Technologia	19
2.6 Otoczenie organizacji	21
3. Analiza i optymalizacja procesu	24
3.1 ROHIS	24
3.2 Problem	25
3.3 Identyfikacja przyczyn problemu	25
3.4 Aktualny proces.....	28
3.4.1 Opis aktualnego procesu.....	28
3.4.2 Diagram BPMN aktualnego procesu	30
3.5 Usprawniony proces	33
3.5.1 Proponowane zmiany	33
3.5.2 Opis usprawnionego procesu.....	34
3.5.3 Diagram BPMN usprawnionego procesu	36

3.6 Wady i zalety proponowanego rozwiązania	40
3.7 Analiza możliwości wdrożenia	43
3.7.1 Zasoby ludzkie	43
3.7.2 Zasoby techniczne	44
3.7.3 Koszty.....	44
Zakończenie	46
Bibliografia.....	48
Spis rysunków	50
Załączniki	51

Wprowadzenie

Praca inżynierska skupia się na analizie i optymalizacji procesu w organizacji, przy wykorzystaniu dostępnych metod i narzędzi zarządzania jakością. Celem badania jest zidentyfikowanie problemów w aktualnym procesie biznesowym i opracowanie usprawnienia procesu, które ma rozwiązać problem małego udziału procentowego w przydzieleniu funduszy z programu ROHIS chorągwi wielkopolskiej.

Rozdział pierwszy rozpoczyna się od przeglądu dostępnych metod i narzędzi, które są wykorzystywane w zarządzaniu procesami biznesowymi. Wyjaśnione jest pojęcie procesu biznesowego oraz zaprezentowane podejście procesowe w organizacjach. Następnie omówione są różne narzędzia i metody zarządzania jakością, takie jak diagram Pareto-Lorenza, metoda 5WHY oraz diagram Ishikawy. Przedstawione są również standardy modelowania procesów biznesowych, takie jak UML, DFD, BPMN, EPC i BPEL, wraz z podsumowaniem wyboru odpowiedniego standardu. Kolejnym elementem analizy są dostępne narzędzia, takie jak ArisExpress, Enterprise Architect, Visio z dodatkiem BPMN Modeler, Bizagi Modeler, BPMN.io oraz Visual Paradigm, z podsumowaniem wyboru narzędzia.

Rozdział drugi skupia się na charakterystyce organizacji Związku Harcerstwa Polskiego. Opisuje istotę jego działalności, określa cele, przedstawia strukturę organizacyjną oraz analizuje czynnik ludzki i technologiczny. Przedstawiane są statystyki dotyczące liczebności w przedsiębiorstwie oraz omawiana jest kultura organizacyjna, w tym przykłady kultury organizacyjnej w Związku Harcerstwa Polskiego. Ponadto analizowane są czynniki zewnętrzne, takie jak otoczenie bliższe i dalsze oraz partnerzy.

Rozdział trzeci pracy poświęcony jest analizie i optymalizacji procesu zarządzania wnioskami o dofinansowanie i przydzielania w ramach programu ROHiS. Na początku rozdziału omówiono sam program ROHiS oraz przedstawiono problem, który dotyczy istniejącego procesu. Następnie przeprowadzono identyfikację przyczyn problemu za pomocą diagramu Ishikawy oraz dokonano analizy aktualnego procesu, opisując go szczegółowo oraz prezentując na diagramie BPMN. Na podstawie analizy zaproponowano zmiany i przedstawiono usprawniony proces, wraz z jego opisem i diagramem BPMN. W dalszej części rozdziału omówiono wady i zalety proponowanego rozwiązania oraz dokonano analizy możliwości wdrożenia, uwzględniając zasoby ludzkie, techniczne oraz koszty.

Celem jest opracowanie usprawnienia procesu, które ma rozwiązać problem małego udziału procentowego w przydzieleniu funduszy z programu ROHIS chorągwi wielkopolskiej. W kolejnych rozdziałach pracy zostaną przedstawione szczegółowe etapy analizy i optymalizacji procesu, uwzględniając implementację zaproponowanych rozwiązań.

1. Przegląd dostępnych metod i narzędzi

1.1 Czym jest proces biznesowy?

Proces biznesowy to zbiór powiązanych ze sobą działań, które pozwalają na osiągnięcie określonych celów biznesowych przez organizację. Celem procesu biznesowego jest zmiana jednego lub wielu wejść (np. danych, materiałów) w wartościowe wyjście (np. produkt, usługa) za pomocą określonego zestawu działań. Proces biznesowy może również obejmować zarządzanie zasobami organizacji, takimi jak pracownicy, finanse czy infrastruktura. Zadaniem identyfikacji procesów jest lepsze zrozumienie potrzeb i wymagań klientów, dostawców i zauważenie słabych stron procesu. Takie podejście ułatwia obserwacje powstałych problemów i często wskazuje oczywiste ich rozwiązania.

Dla organizacji proces biznesowy jest kluczowy, ponieważ pozwala na efektywne zarządzanie zasobami i osiąganie celów biznesowych. Odpowiednio zaprojektowany i zarządzany proces biznesowy pozwala na poprawę jakości produktów lub usług, zwiększenie wydajności i rentowności organizacji, a także zadowolenie klientów i zwiększenie ich lojalności. Dlatego ważne jest, aby organizacje ciągle analizowały i udoskonaląły swoje procesy biznesowe, dostosowując je do zmieniających się potrzeb rynku i klientów.

1.2 Podejście procesowe w organizacjach

Podejście procesowe w organizacjach to obecnie jedno z najważniejszych podejść w zarządzaniu, mające na celu usprawnienie działań wewnętrznych i zwiększenie efektywności firmy. Polega ono na wykorzystaniu procesów biznesowych do organizacji pracy i osiągnięcia celów firmy. Proces biznesowy to sekwencja powiązanych ze sobą działań, które mają na celu osiągnięcie określonego celu biznesowego. Zgodnie z podejściem procesowym, organizacja powinna być zarządzana przez procesy biznesowe, a nie przez struktury organizacyjne czy poszczególne działy. Oznacza to, że cała organizacja powinna działać w celu osiągnięcia konkretnych celów biznesowych, a nie realizacji zadań w ramach określonych działań.

Zalety podejścia procesowego są liczne i różnicowane. Dzięki niemu organizacja może zwiększyć efektywność swojej pracy, ograniczyć koszty i zmniejszyć ryzyko. Podejście procesowe pozwala na identyfikację procesów, które wymagają poprawy i zoptymalizowania, co przyczynia się do poprawy jakości usług, produktów i procesów biznesowych. Ułatwia również monitorowanie i kontrolowanie procesów oraz umożliwia lepsze planowanie i zarządzanie zasobami organizacji. Zastosowanie podejścia procesowego przyczynia się również do zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność firmy, poprawy ich zadowolenia z pracy oraz zwiększenia ich odpowiedzialności. Poprawa komunikacji między działami i procesami biznesowymi pozwala na lepszą koordynację działań w całej organizacji.

Niektórzy jednak krytykują podejście procesowe w organizacjach. Uważają, że skupienie się na procesach biznesowych może prowadzić do ignorowania ludzi i ich roli w organizacji oraz do zmniejszenia elastyczności organizacji w przypadku konieczności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych. Mimo tych kontrowersji, podejście procesowe w organizacjach pozostaje popularne i często stosowane. W dzisiejszych czasach, w których firmy muszą być coraz bardziej elastyczne i dynamiczne, podejście procesowe może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu biznesowego poprzez

zwiększenie efektywności, zminimalizowanie kosztów i zoptymalizowanie procesów biznesowych.

M. Porter podzielił procesy na dwie kategorie: podstawowe i pomocnicze. Jest to najprostszy podział procesów. Procesy podstawowe to wszystkie czynności, które są związane z przygotowaniem produkcji, wytwarzaniem produktu, a później czynności związane ze sprzedażą np. marketing, reklama, usługi posprzedażowe. Do procesów pomocniczych zaliczamy procesy, które wspomagają realizację celów procesów podstawowych. Bez nich nie byłoby to możliwe. To są zadania związane z administrowaniem i kontrolą zasobów ludzkich, zarządzaniem jednostką oraz planowaniem i organizacją procesów związanych z zaopatrzeniem i logistyką.

Z racji szybko zmieniającego się świata i wyznaczania nowych standardów np. jakości, organizacje muszą podejmować ciągle próby utrzymania lub zwiększania poziomu swojej działalności. By to osiągnąć muszą doskonalić procesy jakimi operują na co dzień, tak by maksymalizować zysk i zadowolenie klienta. Dlatego tak ważne jest podejście w zarządzaniu organizacją, gdzie ukierunkowani jesteśmy na proces i jego doskonalenie. Świat dynamicznie się zmienia i nie stanie w miejscu, a organizacje, które nie chcą zostać w tyle chętnie przyjmują podejście procesowe, gdzie nie skupiają się na stanowiskach pracy, funkcjach czy zadaniach. Skupiają się na procesie, czyli zbiorze czynności wymagającym na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta. Organizacje za pomocą podejścia skierowanego na procesy, identyfikują powstałe w nich przeszkody, problemy, a następnie opracowują sposoby ich rozwiązania. Pozwala to osiągnąć szybki rezultat doskonalenia przy stosunkowo małym nakładzie pracy. (Jokiel, 2009)

1.3 Proponowane narzędzia i metody zarządzania jakością

1.3.1 Diagram Pareto-Lorenza

Diagram ten został stworzony przez Włocha V. Pareto, socjologa i ekonomistę żyjącego w XIX w. który zakładał, że mała liczba czynników ma największy wpływ na rezultat całej pracy. Swoje badania prowadził nad zamożnością włoskiego społeczeństwa. Dostrzegł, że 80% bogactw tamtejszych Włoch, są w posiadaniu zaledwie 20% żyjącego społeczeństwa. W późniejszych badaniach okazało się to nie przypadkowe i zasada 80/20 odnosi się do wielu dziedzin życia. Pareto zdefiniował ją następująco: niewielka liczba zdarzeń czy sytuacji jest odpowiedzialna za większość występujących zjawisk.

Aktualnie zasada Pareto inaczej zwana metodą ABC lub 20/80 jest bardzo popularna w dziedzinach zarządzania, jest regułą, która pozwala określić kierunek działań prowadzących do poprawy poziomu jakości procesów. Przedstawione narzędzie jest uniwersalne, łatwe i generuje niski koszt, za to może być bardzo pomocne.

Wyżej wspomniany wykres Pareto jest ściśle związany z regułą stworzoną przez M.O. Lorenza, stąd nazwa diagramu Pareto-Lorenza. Poniżej przedstawione zasady, według których tworzy się diagram Pareto-Lorenza:

1. Należy zgromadzić dane o badanym zjawisku.
2. Uszeregować przyczyny od najbardziej do najmniej znaczącej.
3. Wyznaczyć skumulowane wartości każdej przyczyny.
4. Oznaczyć na osi pionowej (Y) wartości (ilości) przyczyn oraz udziały procentowe.
5. Oznaczyć na osi poziomej (X) przyczyny od największej do najmniejszej wartości idąc od lewej do prawej.
6. Narysować wykresy słupkowe dla każdej przyczyny – tzw. wykres Pareto.

7. Oznaczyć punkty odpowiadające wartościom skumulowanym i połączyć je linią – tzw. krzywą Lorenza.

Przeanalizowanie otrzymanego wykresu pomaga wykryć nieprawidłowości i wprowadzić działania, mające na celu polepszenie ich. (Mazur & Gołaś, 2010)

1.3.2 Metoda 5WHY

Metoda 5WHY to technika służąca do diagnozowania problemów poprzez zadawanie pięciu kolejnych pytań "dlaczego". Metoda ta jest wykorzystywana w różnych dziedzinach, ponieważ jest prosta w zastosowaniu i skuteczna w diagnozowaniu pierwotnej przyczyny problemu. Jest to proste narzędzie, które nie wymaga specjalnego przygotowania. Wystarczy kartka i długopis. Kluczem jest zadawanie pytania „Dlaczego?”. Zaczynamy od określenia problemu z jakim musimy się mierzyć i pytamy, dlaczego? Otrzymaną odpowiedź stawiamy znowu przed pytaniem, „Dlaczego?”. Kluczem takiego działania jest wykrywanie źródła powstałych problemów i zależności zachodzących między nimi. (Mazur & Gołaś, 2010)

Zaletami tej metody są prostota i skuteczność, a także łatwość zrozumienia i prezentacji wyników w formie diagramu przyczynowo - skutkowego. Jednakże, metoda ta może prowadzić do błędów w identyfikacji pierwotnej przyczyny problemu, gdyż wymaga dokładnego zrozumienia problemu oraz zdolności do zadawania właściwych pytań. Ponadto, może nie uwzględniać szerszego kontekstu problemu, co może prowadzić do powierzchownego rozwiązania problemu. W skrócie, metoda 5WHY jest skuteczną techniką, ale wymaga ostrożności w zastosowaniu i uwzględnienia szerszego kontekstu problemu.

1.3.3 Diagram Ishikawy

To diagram inaczej zwany rybią ością ze względu na to jaki kształt przybiera. Ma graficznie zaprezentować wzajemne powiązania przyczyn wywołujących określony skutek. Jego autorem jest Kaoru Ishikawa, profesor Uniwersytetu Tokijskiego. Istotą diagramu jest graficzna prezentacja wzajemnych powiązań przyczyn wywołujących określony skutek. Narzędzie to jest najczęściej stosowane w połączeniu z burzą mózgów. Diagram Ishikawy cechuje uporządkowany przekaz informacji, trafność analizy problemu, kompleksowe podejście do rozpatrywania zagadnienia, hierarchizacja danych, przejrzystość zapisu oraz nacisk na lokalizację i eliminację przyczyn problemu. Jak już wcześniej zostało wspomniane, diagram ma kształt rybiej ości, gdzie głowa ryby jest problemem do rozwiązania, a ości to przyczyny, które zaliczamy do konkretnej kategorii, które łączą się za pomocą kręgosłupa ryby. W celu ułatwienia identyfikacji problemów, opracowano koncepcję 5M, czyli głównych obszarów przyczyn problemów, do których można dodawać kolejne np. środowisko. Nazwa 5M pochodzi od angielskich nazw: Manpower (siła robocza), Methods (Metoda), Machinery (Maszyna), Material (Materiał), Management (Zarządzanie). Poniżej przedstawione zasady, według których tworzy się diagram Ishikawy:

1. Identyfikacja problemu.
2. Określenie głównych przyczyn problemu
3. Uszczegółowienie przyczyn (dodawanie kolejnych ości do ości)
4. Analiza wyników (dobrą metodą jest wystawienie go na widok publiczny (Mazur & Gołaś, 2010))

1.3.4 Podsumowanie wyboru

Podsumowując, wybór diagramu Ishikawy może być korzystny w przypadku, gdy chcemy identyfikować i analizować przyczyny problemów oraz ich wzajemne powiązania. Ten diagram pozwala na kompleksowe podejście do rozpatrywania zagadnień i hierarchizację danych. Dzięki graficznej prezentacji przyczyn i skutków, diagram Ishikawy umożliwia zrozumienie problemu oraz lokalizację i eliminację przyczyn problemu. Dodatkowo, wykorzystanie kategorii 5M (Manpower, Methods, Machinery, Material, Management) ułatwia identyfikację i klasyfikację przyczyn.

1.4 Przegląd dostępnych standardów modelowania procesów biznesowych

1.4.1 UML 2.5.

Unified Modeling Language (UML) to standaryzowany język modelowania oprogramowania, który umożliwia przedstawienie różnych aspektów systemów informatycznych w sposób zrozumiały dla ludzi i maszyn. Jest to język, który pozwala na tworzenie graficznych reprezentacji systemów informatycznych i jest wykorzystywany przez inżynierów oprogramowania na całym świecie.

UML 2.5 jest najnowszą wersją tego standardu, wydaną przez Object Management Group (OMG) w 2015 roku. W ramach standardu UML 2.5 znajduje się szereg diagramów, takich jak diagram klas, diagram przypadków użycia, diagram sekwencji, diagram stanów czy diagramy aktywności. Każdy z tych diagramów pozwala na precyzyjne przedstawienie różnych aspektów systemu informatycznego.

Język UML 2.5 ma wiele zalet, takich jak zwiększenie zrozumiałości projektu, zwiększenie jakości projektu oraz łatwość dostosowania do różnych technologii. Umożliwia on przedstawienie projektu w sposób graficzny, co ułatwia komunikację między członkami zespołu projektowego oraz interesariuszami projektu. Dzięki UML 2.5 projektanci mogą wykryć błędy w projekcie na etapie jego tworzenia i wdrożenia. Ponadto, UML 2.5 jest niezależny od technologii i może być wykorzystywany w różnych projektach.

Niemniej jednak, UML 2.5 ma także pewne wady. Jego skomplikowany charakter może stanowić przeszkodę w nauce, co wymaga czasu i wysiłku. Ponadto, istnieje ryzyko nadużywania UML 2.5 przez projektantów, którzy tworzą zbyt skomplikowane modele, co prowadzi do przeciążenia projektu i utrudnia jego rozwój.

Podsumowując, język UML 2.5 jest popularnym narzędziem modelowania wykorzystywanym przez inżynierów oprogramowania na całym świecie. Pozwala on na precyzyjne przedstawienie różnych aspektów systemu informatycznego i zwiększenie jakości projektu. Jednakże, jego skomplikowany charakter może stanowić przeszkodę w nauce oraz prowadzić do nadmiernie skomplikowanych projektów.

1.4.2 DFD (Diagram przepływu danych)

Diagram przepływu danych (DPD) jest narzędziem służącym do graficznego przedstawienia przepływu informacji dla dowolnego procesu lub systemu. Do jego budowy wykorzystywane są symbole, takie jak: prostokąty, okręgi, strzałki i etykiety tekstowe, których zadaniem jest pokazanie danych wejściowych, wyjściowych, punktów przechowywania i trasy między poszczególnymi miejscami docelowymi. Modele przepływu danych mogą ilustrować zarówno małe, proste przeglądy procesów, jak i bardzo szczegółowe i wielopoziomowe struktury. DPD ma za zadanie przekazanie w sposób wizualny wszystkich aspektów procesu, które były ciężkie do przekazania mową werbalną zarówno odbiorcom posiadającym wiedzę techniczną, jak i odbiorcom nietechnicznym, od programisty po menedżera czy dyrektora generalnego lub klienta zamawiającego usługę.

Choć są skuteczne w przypadku oprogramowania i systemów przepływu danych, to obecnie są mniej użyteczne do wizualizacji oprogramowania lub systemów interaktywnych, które działają w czasie rzeczywistym lub są oparte na bazach danych. (Olczyk, 2010)

1.4.3 BPMN 2.0

BPMN (ang. Business Process Model and Notation) to standard opracowany przez organizację Object Management Group (OMG). Celem przewodnim wymienionego standardu jest dostarczenie notacji do opisywania procesów biznesowych, która jest czytelna dla wszystkich, tzn. dla analityków, którzy przeprowadzają analizę biznesową procesów, programistów, którzy są odpowiedzialni za implementację procesów, ale też dla użytkowników zaimplementowanych rozwiązań. Aktualnie jest to szeroko stosowany międzynarodowy standard do opisywania procesów biznesowych. Specyfikacja tej notacji jest dostępna nieodpłatnie dla wszystkich zainteresowanych.

Notacja BPMN jest tak skonstruowana, że użytkownik, który posiada narzędzia typu np. MOLA1, może transformować modele BPMN na inne modele (notacje) lub gotowe fragmenty oprogramowania. Z założenia prawidłowo skonstruowany model w standardzie BPMN, powinien być możliwy do uruchomienia. (Drejewicz, 2012)

1.4.4 EPC

Notacja EPC (Event-driven Process Chain) to graficzny język modelowania procesów, który jest wspierany przez narzędzie ARIS Process Platform. EPC przedstawia procesy biznesowe w formie graficznej sieci, która składa się z różnych symboli, takich jak zdarzenia, funkcje, bramki i łączniki, połączonych strzałkami, które reprezentują przepływ danych lub sterowania. EPC umożliwia opisanie procesów biznesowych z różnych perspektyw, takich jak perspektywa strukturalna, czasowa, funkcjonalna i organizacyjna. EPC nie jest wystarczająco precyzyjny ani kompleksowy, co może prowadzić do różnych interpretacji i utrudnić automatyczne generowanie kodu. EPC opiera się na koncepcjach sieci stochastycznych i sieci Petriego, jednak stosowanie notacji EPC nie wymaga zbytniego formalizmu, notacja ta nie rozróżnia np. pojęcia produktu aktywności i elementu sterowania przepływem procesu, ponieważ występują one jako skonsolidowane Zdarzenie. (Scheer, 2005)

1.4.5 BPEL

Notacja BPEL (ang. Business Process Execution Language) to język programowania, który służy do modelowania, koordynowania i wykonywania procesów biznesowych w środowisku usług sieciowych. BPEL umożliwia przedstawienie procesów biznesowych w sposób zrozumiały dla ludzi, jak i maszyn, co ułatwia ich automatyzację i integrację z innymi systemami.

Zalety BPEL to przede wszystkim elastyczność i skalowalność, co umożliwia dostosowanie procesów biznesowych do zmieniających się potrzeb i warunków rynkowych. BPEL umożliwia także łatwe zarządzanie procesami biznesowymi, dzięki czemu można szybko reagować na problemy i zmiany w organizacji.

Jednakże, notacja BPEL ma także pewne wady. Przede wszystkim jest to język skomplikowany i wymagający specjalistycznej wiedzy, co utrudnia jego stosowanie przez osoby niewprawne w programowaniu. Ponadto, BPEL może być trudny w utrzymaniu i modyfikowaniu, co może prowadzić do kosztownych prac utrzymaniowych i modernizacyjnych.

Podsumowując, notacja BPEL jest językiem programowania służącym do modelowania i wykonywania procesów biznesowych w środowisku usług sieciowych. Choć posiada wiele zalet, takich jak elastyczność i łatwe zarządzanie, to jednak jest to język skomplikowany i wymagający specjalistycznej wiedzy, co może być jego wadą. (IBM, 2019)

1.4.6 Podsumowanie wyboru

Wybrałam notację BPMN 2.0 do pracy inżynierskiej ze względu na jej powszechność i popularność jako międzynarodowy standard do opisywania procesów biznesowych. BPMN 2.0 dostarcza czytelnej i zrozumiałej notacji, która może być używana przez analityków, programistów i użytkowników. Ponadto, BPMN 2.0 jest niezależny od technologii, co oznacza, że można go wykorzystać w różnych projektach. Jest to również darmowy standard, dostępny dla wszystkich zainteresowanych. Choć istnieją inne notacje, takie jak UML, DFD, EPC i BPEL, wybrałam BPMN 2.0 ze względu na jego szerokie zastosowanie, czytelność i dostępność.

1.5 Przegląd dostępnych narzędzi

1.5.1 ArisExpress

ARIS Express to bezpłatne narzędzie do modelowania służące do analizy i zarządzania procesami biznesowymi. Obsługuje różne notacje modelowania, takie jak BPMN 2, łańcuchy procesów sterowane zdarzeniami (EPC), schematy organizacyjne. Narzędzie oferuje użytkownikom szeroki wachlarz diagramów i jest łatwy w obsłudze. Jego zalety to bezpłatna licencja, intuicyjny interfejs użytkownika, możliwość eksportu/importu danych oraz tworzenia raportów i prezentacji. Niestety, ma też pewne wady, takie jak brak zaawansowanych funkcjonalności i ograniczone możliwości dostosowania do specyficznych potrzeb organizacji. Mimo to, ArisExpress nadal stanowi dobry wybór dla początkujących użytkowników, którzy potrzebują prostego i darmowego narzędzia do modelowania procesów biznesowych. (ARIS Community, 2023)

1.5.2 Enterprise Architect

Enterprise Architect to narzędzie typu CASE (Computer-Aided Software Engineering) służące do wspomagania projektowania oprogramowania. Narzędzie to wspomaga procesy analizy, projektowania i programowania poprzez automatyzację metod projektowania, tworzenia kodu oraz dokumentacji. Przy użyciu Enterprise Architecta możliwe jest wsparcie całego cyklu wytwórczego systemu informatycznego poczynając od zarządzania wymaganiami i procesami biznesowymi poprzez modelowanie klas i aktywności w UML do zarządzania zmianami i zgłoszeniami błędów w okresie utrzymania systemu.

EA można utożsamiać z narzędziem do notacji UML, gdyż duży odsetek zastosowań to modelowanie tylko w UML, ale warto mieć świadomość, że EA umożliwia zastosowanie wielu różnych notacji, na czele z BPMN czy Archimate.

Program ten jest jednak na tyle elastyczny, że może równie dobrze służyć jednej osobie do stworzenia pojedynczego diagramu, jak i licznemu zespołowi projektowemu w dużym projekcie. (Sparx Systems, 2023)

1.5.3 Visio z dodatkiem BPMN Modeler

Visio z dodatkiem BPMN Modeler to oprogramowanie do modelowania procesów biznesowych, które korzysta z notacji BPMN. Jest to popularne narzędzie z dodatkowymi kształtami i narzędziami do tworzenia diagramów BPMN w programie Visio. Zalety tego rozwiązania to łatwość integracji z innymi narzędziami Microsoft, bogate funkcjonalności i możliwość dostosowania diagramów do specyficznych potrzeb organizacji. Niemniej jednak, narzędzie to może być kosztowne i wymaga pewnej wiedzy technicznej do poprawnego wykorzystania. (Microsoft, 2023)

1.5.4 Bizagi Modeler

Bizagi Modeler to narzędzie do modelowania procesów biznesowych, które oferuje tworzenie diagramów BPMN, dokumentowanie procesów i automatyzację procesów. Jest to bezpłatne narzędzie, które ma łatwy w obsłudze interfejs użytkownika i bogate funkcjonalności, takie jak eksport/import danych, tworzenie raportów i prezentacji oraz automatyczną weryfikację diagramów w celu zapewnienia zgodności z notacją BPMN. Wady Bizagi Modeler to brak zaawansowanych funkcjonalności w porównaniu z innymi narzędziami modelowania procesów biznesowych oraz brak możliwości współpracy w czasie rzeczywistym. Bizagi Modeler jest dobrym wyborem dla początkujących użytkowników lub organizacji, które potrzebują darmowego narzędzia do modelowania procesów biznesowych. (Bizagi, 2023)

1.5.5 BPMN.io

BPMN.io to narzędzie internetowe i aplikacja desktopowa, które umożliwiają projektowanie, tworzenie i edycję procesów biznesowych przy użyciu notacji BPMN. Główne zalety narzędzia to łatwość obsługi i intuicyjny interfejs użytkownika, możliwość pracy w chmurze lub na komputerze, wsparcie dla notacji BPMN 2.0 oraz eksportowanie diagramów w różnych formatach. BPMN.io jest także zintegrowany z narzędziami takimi jak GitHub czy Jira. Jednakże, narzędzie to posiada pewne ograniczenia, takie jak brak zaawansowanych funkcjonalności, narzędzi do weryfikacji i wizualizacji danych, a także brak zaawansowanych funkcji do zarządzania projektem. W związku z tym, BPMN.io może nie być wystarczające dla bardziej zaawansowanych projektów. (BPMN.io, 2022)

1.5.6 Visual Paradigm

Visual Paradigm to rozbudowane narzędzie służące do modelowania procesów biznesowych, tworzenia diagramów UML, architektury systemów i innych rodzajów diagramów. Narzędzie to oferuje bogate funkcjonalności, takie jak zaawansowane narzędzia weryfikacji i wizualizacji danych oraz wsparcie dla różnych standardów, w tym BPMN, UML i ArchiMate. Narzędzie może być używane zarówno w chmurze, jak i na komputerze, a także łatwo integruje się z innymi narzędziami i platformami.

Jednak, Visual Paradigm posiada kilka wad, takich jak stosunkowo wysoka cena licencji, co może być problematyczne dla niektórych użytkowników, nieco skomplikowany interfejs użytkownika, który wymaga pewnej nauki oraz wymaganie pewnej wiedzy technicznej, aby wykorzystać pełnię funkcjonalności narzędzia.

Podsumowując, Visual Paradigm to narzędzie o zaawansowanych funkcjonalnościach, które jest powszechnie stosowane przez firmy na całym świecie, ale jego cena, skomplikowany interfejs użytkownika i wymaganie pewnej wiedzy technicznej mogą stanowić dla niektórych użytkowników pewne utrudnienia. (Visual Paradigm, 2023)

1.5.7 Podsumowanie wyboru

Ze względu na potrzeby do pisania pracy inżynierskiej zdecydowałam się na wybór narzędzia jakim jest Bizagi Modeler. Jest to darmowe narzędzie, które oferuje łatwy w obsłudze interfejs użytkownika oraz bogate funkcjonalności, takie jak tworzenie diagramów BPMN, dokumentowanie procesów i automatyzacja. Ponadto, Bizagi Modeler ma możliwość eksportu/importu danych i zapewnia weryfikację diagramów zgodnie z notacją BPMN, co jest istotne dla skutecznego zarządzania procesami biznesowymi.

2. Charakterystyka organizacji

2.1 Istota działalności

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) to największa w Polsce organizacja wychowawcza dla dzieci i młodzieży, skupiająca prawie 100 000 członków. Przez ponad sto lat ZHP stawia sobie za cel wspieranie rozwoju harcerek i harcerzy, tworząc warunki do ich wszechstronnego rozwoju. Jest to ogólnopolskie, patriotyczne stowarzyszenie, które jest częścią światowego ruchu skautowego. ZHP jest organizacją otwartą i apolityczną, ale przede wszystkim jest ruchem społecznym, który kształtuje postawy i charaktery młodych ludzi. (ZHP, 2022)

Organizacja wspiera wychowanie dzieci i młodzieży zgodnie z harcerskimi wartościami, takimi jak patriotyzm, braterstwo, przyjaźń, służba, wiara, praca, sprawiedliwość, wolność i pokój. Te wartości są zapisane w Obietnicy i Prawie Zucha oraz Przyrzeczeniu i Prawie Harcerskim, i odzwierciedlają się w kulturze organizacji, która rozwija się przez dziesięciolecia. Te wartości tworzą kodeks postępowania i wpływają na styl życia członków ruchu harcerskiego, a każdy z nich ma możliwość realizacji ich w budowanych indywidualnie próbach na kolejne stopnie harcerskie i instruktorskie.

Wartości tradycyjne i uniwersalne są uwzględniane w aktualnych i nowoczesnych programach działania gromad i drużyn, zgodnie z potrzebami, zainteresowaniami i pragnieniami dzieci i młodzieży. Instruktory harcerscy w pracy wychowawczej stosują sprawdzoną metodę, która polega na realizacji zadań w małych grupach rówieśniczych, uczeniu się poprzez działanie, wykorzystywaniu stymulującego programu i odwoływaniu się do idei wyrażonych w Prawie i Przyrzeczeniu Harcerskim. Ta metoda wychowawcza charakteryzuje się pozytywnością, dobrowolnością, świadomością celów, indywidualnością, naturalnością oraz wzajemnym oddziaływaniem między wychowawcami i wychowanymi. (ZHP, 2022)

W pracy inżynierskiej skupię się głównie na Chorągwi Wielkopolskiej im. Powstańców Wielkopolskich 1918-19. Jest to jedna z 17 chorągwi Związku Harcerstwa Polskiego, jednostka nadrzędna dla jednostek (hufców) z terenu województwa wielkopolskiego. Kieruje nią Komenda Chorągwi Wielkopolskiej ZHP, która jest zarządem Chorągwi jako jednostki terenowej ZHP posiadającej osobowość prawną. Aktualną kadencję Komendanta Chorągwi w latach 2022-2026, pełni harcmistrz Maciej Siwiak i stoi na czele zarządu Chorągwi. (Chorągiew Wielkopolska ZHP, 2022)

Chorągiew Wielkopolska na dzień 1 maja 2022 roku liczy 12 022 członków, co daje 12.3% członków całego Związku. Z czego 1656 to instruktorzy, czyli osoby pełniące funkcje w organizacji. Tej jednostce terenowej ZHP podlega 38 hufców, działających na terenie wszystkich powiatów. (Chorągiew Wielkopolska ZHP, 2022)

Wyżej opisywana jednostka pierwotnie zwana Chorągwią Poznańską powstała w 1920 roku i została przemianowana w 1935 roku na Chorągiew Wielkopolską. W czasie działalności podczas II wojny światowej Wielkopolska podzieliła się na pięć mniejszych jednostek. Ponowne powstanie jednej Chorągwi Wielkopolskiej nastąpiło w sierpniu 1992 roku. Jest to jednostka z wieloletnimi tradycjami i wartościami, która od wielu lat współpracuje z wieloma organizacjami skautowymi świata, zrzeszonymi w WOSM (ang. World Organization of the Scout Movement) i WAGGGS (ang. World Association of Girl Guides and Girl Scouts). (Chorągiew Wielkopolska ZHP, 2022)

„Misją ZHP jest wychowywanie młodego człowieka, czyli wspieranie go we wszechstronnym rozwoju i kształtowaniu charakteru przez stawianie wyzwań.” (Statut ZHP, 2022)

Aby skutecznie wspierać młodych ludzi, organizacja musi stale się rozwijać i uczyć, przezwyciężając własne niedoskonałości i ograniczenia. Ważne jest, aby była wyrazista i miała kompetentną i ideową kadrę. Ta kadra powinna dążyć do bycia dla młodych ludzi autorytetem, przewodnikiem i przyjacielem. Organizacja wspiera drugiego człowieka, pomagając, wskazując i umożliwiając, ale to osoba prowadzona harcerską ścieżką ma wybór drogi i stylu życia. W ten sposób uczy się samodzielności i zachęca się do brania odpowiedzialności za własne decyzje, działania i rozwój.

ZHP nie rywalizuje z rodzicami i rodziną, lecz traktuje ich jako pierwszych i najważniejszych wychowawców. Dlatego prowadzi swoją pracę wychowawczą w stałej współpracy z nimi. ZHP nie istnieje po to, aby doskonalić swoje struktury, przepływ informacji czy proponować coraz bardziej atrakcyjne rozwiązania metodyczne dla samej organizacji. To wszystko ma sens tylko wtedy, gdy służy wspieraniu młodych ludzi. W przypadku wątpliwości, czym ZHP powinno się naprawdę zajmować, należy zapytać, na ile te działania służą wspieraniu młodych ludzi w ich rozwoju.

Organizacja buduje swoją strukturę, układa pracę, tworzy programy i dzieli zadania w taki sposób, aby umożliwiać wszechstronny rozwój duchowy, emocjonalny, intelektualny, społeczny i fizyczny. Patrzy na człowieka jako całość i wspiera jego rozwój we wszystkich tych aspektach. To holistyczne podejście do wychowania umożliwia kształtowanie postaw, naukę i doskonalenie umiejętności. To nie tylko zajmowanie się rozwojem duchowym, emocjonalnym, intelektualnym, społecznym czy fizycznym wyróżnia ZHP spośród innych organizacji pozarządowych. To, co ją wyróżnia i co jest dla niej cenne, to to, że wszystkie te sfery rozwoju są jednocześnie, stale i równoważnie przedmiotem jej troski.

2.2 Cele

Fundamentem istnienia każdej organizacji jest określenie jej misji oraz zestawu celów, które stanowią kierunek działania i dążenia tej instytucji. Związek Harcerstwa Polskiego, ma wyznaczone cele statutowe, które są fundamentem dla jej istnienia i rozwoju. ZHP od wielu lat kieruje pragnieniem stworzenia środowiska sprzyjającego wszechstronnemu rozwojowi młodych ludzi, kształtowaniu ich osobowości i budowaniu silnych więzi społecznych. Cele organizacji ZHP są skoncentrowane na stwarzaniu warunków, w których harcerze mogą rozwijać się w różnych aspektach swojego życia.

Cele statutowe ZHP to:

- stwarzanie warunków do wszechstronnego, intelektualnego, społecznego, duchowego, emocjonalnego i fizycznego rozwoju człowieka,
- nieskrępowane kształtowanie osobowości człowieka odpowiedzialnego, przy poszanowaniu jego prawa do wolności i godności, w tym wolności od wszelkich nałogów,
- upowszechnianie i umacnianie w społeczeństwie przywiązania do wartości: wolności, prawdy, sprawiedliwości, demokracji, samorządności, równouprawnienia, tolerancji i przyjaźni,
- stwarzanie warunków do nawiązywania i utrwalania silnych więzi międzyludzkich ponad podziałami rasowymi, narodowościowymi i wyznaniowymi,

- upowszechnianie wiedzy o świecie przyrody, przeciwstawianie się jego niszczeniu przez cywilizację, kształtowanie potrzeby kontaktu z nieskażoną przyrodą. (Statut ZHP, 2022)

Podsumowując, cele organizacji ZHP obejmują wszechstronny rozwój jednostki, kształtowanie odpowiedzialności i wartości, budowanie więzi społecznych oraz ochronę przyrody. Te cele stanowią fundament działalności ZHP i są realizowane poprzez szeroką gamę programów, działań i projektów organizowanych przez harcerzy i instruktorów w całej Polsce.

2.3 Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna określa hierarchię w firmie, czyli sposób, w jaki władza i odpowiedzialność są rozłożone na różne poziomy i stanowiska. Może obejmować zarówno pionową strukturę, w której decyzje są podejmowane na różnych poziomach zarządzania, jak i strukturę poziomą, w której istnieje równość i współpraca między różnymi jednostkami organizacyjnymi.

ZHP charakteryzuje oficjalnie strukturą liniową. Jednak ze względu na szeroką działalność dodatkowo możemy zaobserwować strukturę projektową, przy organizacji różnych wydarzeń.

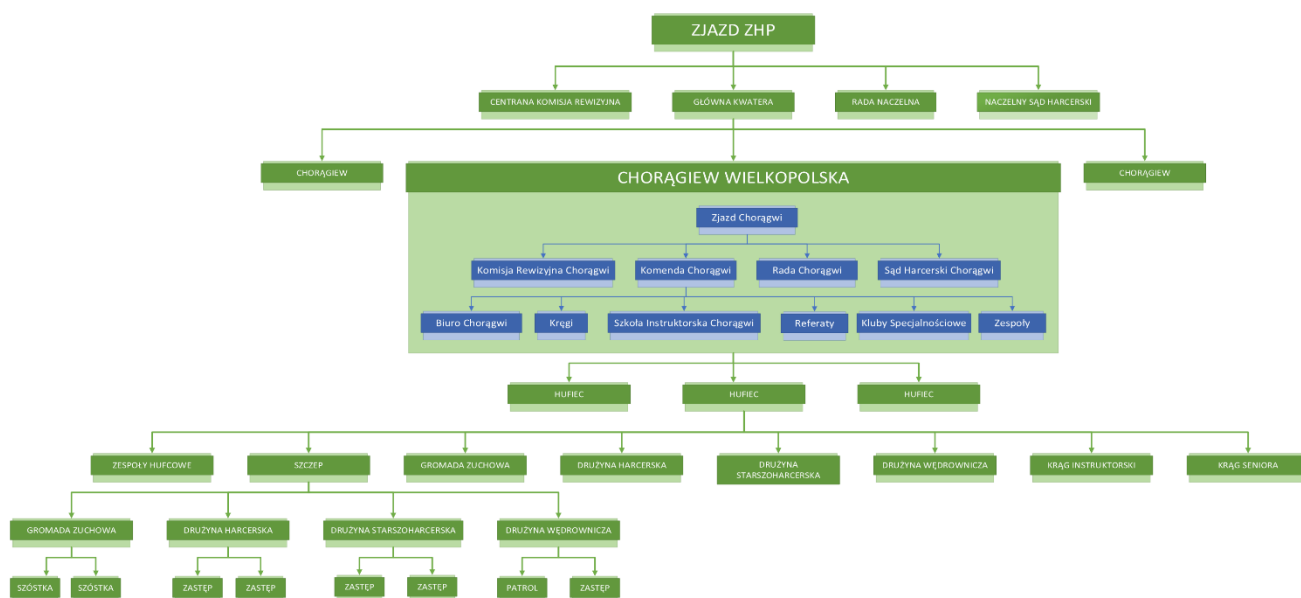
Władzami ZHP są:

- 1) władze hufca:
 - a) zjazd hufca,
 - b) komenda hufca,
 - c) komendant hufca,
 - d) komisja rewizyjna hufca,
 - e) sąd harcerski hufca, jeżeli zjazd hufca dokona jego wyboru;
- 2) władze chorągwi:
 - a) zjazd chorągwi,
 - b) rada chorągwi,
 - c) komenda chorągwi,
 - d) komendant chorągwi,
 - e) komisja rewizyjna chorągwi,
 - f) sąd harcerski chorągwi;
- 3) władze naczelne:
 - a) Zjazd ZHP,
 - b) Przewodniczący ZHP,
 - c) Rada Naczelna ZHP,
 - d) Główna Kwatera ZHP,
 - e) Naczelnik ZHP,
 - f) Centralna Komisja Rewizyjna ZHP,
 - g) Naczelny Sąd Harcerski ZHP. (Statut ZHP, 2022)

Tak duża organizacja wymaga złożonej struktury. Podział jednostkowy w ZHP często pokrywa się z podziałem administracyjnym w Polsce. Chorągwie odpowiadają prawie zawsze obszarom województw, czasem różni się to jednym miastem/księżycem ze względu na

długą historię środowiska, które powstało jeszcze przed obecnym podziałem administracyjnym. W ZHP mamy 17 chorągwi, gdzie każda z nich posiada osobną osobowość prawną i wpis w KRS. Jednostkami, które znajdują się pod chorągwiami są hufce, które mają bardzo podobną strukturę wewnętrzną do chorągwi, są mniejsze liczebnie, nie muszą posiadać wszystkich podjednostek co chorągiew. Hufce składają się z jednostek podstawowych tzn. drużyn, gromad, kręgów, klubów. By hufiec mógł funkcjonować musi spełniać wymóg posiadania minimum 10 jednostek podstawowych. Klucz działania harcerstwa opiera się na pracy małymi grupami, w języku harcerskim zastępami/szóstkami, czyli zespołami 5-8 osobowymi.

Poniższy Rysunek 1 przedstawia strukturę organizacyjną ZHP z wyszczególnieniem Chorągwi Wielkopolskiej:



Rysunek 1 Struktura organizacyjna ZHP z wyszczególnieniem Chorągwi Wielkopolskiej.

2.4 Ludzie i kultura organizacyjna

ZHP mamy bardzo złożony podsystem społeczny. Składa się na niego 95320 osób (w tym 60% stanowią kobiety). Tak naprawdę składa się z ludzi w każdym wieku. Od małych dzieci, które rozpoczynają swoją przygodę w harcerstwie (najlicniejsza grupa), po seniorów, którzy spędzili tam całe swoje życie. Są doświadczeni wędrownicy i świeżo upieczeni instruktorzy pełni zapału i chęci do pracy (najmniej liczna grupa). Harcmistrzowie, którzy posiadają ogrom wiedzy harcerskiej i wychowawczej. Są ludzie odpowiedzialni za promocję, za przygotowywanie ciekawych i rozmaitych propozycji programowych. Osoby, dzięki którym udaje się wyszkolić młodych przewodników, którzy są gotowi swoją służbą przyczynić się do rozwoju niejednego zucha i harcerza. Są ludzie działający każdego dnia, ale też tacy którzy pomagają środowiskom harcerskim, kiedy znajdą czas. Tych wszystkich ludzi łączy harcerska idea braterstwa i wiara w to co robią. W ZHP możemy się spotkać z następującymi grupami wiekowymi:

- 1) Zuchy - to najmłodsza grupa wiekowa w Związku Harcerstwa Polskiego. Zuchy są pełne energii, ciekawości i odkrywczego ducha. W wieku od 6 do 10 lat, rozpoczynają swoją harcerską przygodę, ucząc się poprzez zabawę i eksplorację. Zuchy rozwijają swoje umiejętności społeczne, zdobywają pierwsze

doświadczenia w drużynowych zajęciach, a także poznają harcerskie wartości i zasady.

- 2) Harcerze - to grupa dzieci i młodzieży w wieku od 11 do 13 lat, którzy stanowią ważny etap w harcerskim rozwoju. W tym okresie harcerze składają Przyrzeczenie harcerskie, co symbolizuje ich zaangażowanie i oddanie wartościom harcerskim. Praca z harcerzami opiera się głównie na grze, która pomaga im rozwijać umiejętności społeczne, zdobywać nowe doświadczenia i kształtować odpowiedzialność w zespole.
- 3) Harcerze Starsi - to grupa młodzieży w wieku od 14 do 16 lat. Harcerze Starsi kontynuują swoją harcerską drogę, pogłębiając swoje umiejętności i wiedzę. Uczą się samodzielności, odpowiedzialności, a także podejmują coraz większe wyzwania, takie jak realizacja projektów społecznych czy szkoleń dla młodszych harcerzy.
- 4) Wędrownicy - to grupa starszej młodzieży w wieku od 17 do 21 lat. Wędrownicy są już bardziej samodzielni i samorządni. Podejmują wyzwania takie jak długie wędrówki, samodzielne organizowanie obozów, udział w projektach społecznych. Wędrownicy rozwijają swoje umiejętności przywódcze i zdobywają doświadczenie, które przygotowuje ich do pełnienia roli instruktorów.
- 5) Instruktorzy – to grupa osób, które ukończyły minimum 16 rok życia, pozytywnie zrealizowały próbę na stopień minimum przewodnika. Te osoby mogą posiadać stopień przewodnika, podharcmistra lub harcmistrza. Instruktorzy są kluczowymi liderami w Związku Harcerstwa Polskiego. Przekazują swoją wiedzę, umiejętności i wartości harcerskie młodszym członkom organizacji. Są odpowiedzialni za planowanie i prowadzenie zróżnicowanych zajęć, obozów, szkoleń oraz innych aktywności, które rozwijają umiejętności, charakter i duch harcerski młodych harcerzy.
- 6) Seniorzy – to grupa instruktorów, w wieku senioralnym, którzy nadal działają w ZHP i należą do kręgów seniora. (ZHP, 2022)

Zgodnie z danymi statystycznymi z roku 2022 r. Chorągiew Wielkopolska jest to najliczebniejsza chorągiew, głównie spowodowane jest to obszarem terytorialnym jaki zajmuje. (Harcerski Instytut Badawczy, 2022)

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to „niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm” (Cameron & Quinn, 2006).

ZHP przez swoją złożoność, długoletnią tradycję i specyfikę działania ma bardzo silną kulturę organizacyjną. Głównym elementem, z którym od razu utożsamia się członków ZHP są mundury. Wynika to z jednolitości umundurowania w całym Związku.

Poniżej przedstawione zostały przykłady umiejscowione na modelu E. Scheina.



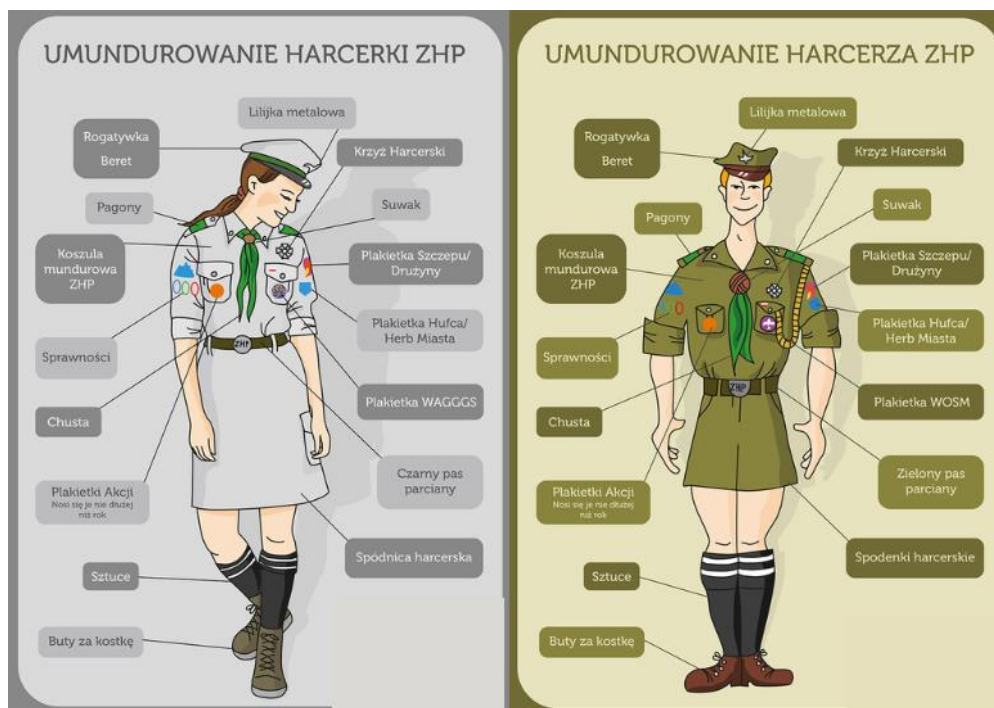
Rysunek 2 Model poziomów kultury wg E. Scheina.

Poniżej przedstawiam kilka z najbardziej charakterystycznych przejawów kultury organizacyjnej w Związku Harcerstwa Polskiego (uwidocznionych m.in. w dokumentacji, umundurowaniu)

- 1) Prawo Harcerskie – w kulturze ZHP ważne jest przestrzeganie Prawa Harcerskiego, które określa zasady moralne i etyczne dla harcerzy. Jest to fundament moralny, który wpływa na działania harcerzy w organizacji.

Treść Prawa Harcerskiego:

- 1) Harcerz sumiennie spełnia swoje obowiązki wynikające z Przyrzeczenia Harcerskiego
 - 2) Na słowie harcerza polegaj jak na Zawiszy.
 - 3) Harcerz jest pożyteczny i niesie pomoc bliźnim.
 - 4) Harcerz w każdym widzi bliźniego, a za brata uważa każdego innego harcerza.
 - 5) Harcerz postępuje po rycersku.
 - 6) Harcerz miłuje przyrodę i stara się ją poznać.
 - 7) Harcerz jest karny i posłuszny rodzicom i wszystkim swoim przełożonym.
 - 8) Harcerz jest zawsze pogodny.
 - 9) Harcerz jest oszczędny i ofiarny.
 - 10) Harcerz pracuje nad sobą, jest czysty w myśli, mowie i uczynkach; jest wolny od nałogów. (ZHP, 2022)
- 2) Umundurowanie harcerskie - ma istotne znaczenie dla kultury ZHP, pomaga budować tożsamość, przypomina o wartościach harcerskich, wzmacnia więzi między harcerzami i przygotowuje do służby. Jest symbolem jedności, równości i tradycji harcerskiej, a noszenie go stanowi honor i wyraz przynależności do ruchu harcerskiego. Poniższe rysunki przedstawiają elementy umundurowania żeńskiego i męskiego.



Rysunek 3 Umundurowanie ZHP (Squadnica, 2018)

- 3) Oficjalne elementy graficzne - w tym logotyp, mają duże znaczenie dla kultury organizacyjnej Związku Harcerstwa Polskiego. Logotyp ZHP jest rozpoznawalnym symbolem organizacji, który reprezentuje jej wartości, misję i cele. Jest również kontynuacją tradycji harcerskiej i wzmacnia poczucie przynależności do wspólnoty. Jego obecność na umundurowaniu i materiałach promocyjnych stanowi ważne narzędzie komunikacji i podkreśla tożsamość ZHP. Logotyp ZHP jest nośnikiem symboliki i jednocześnie wyrazem współczesności organizacji.



Rysunek 4 Oficjalny logotyp Związku Harcerstwa Polskiego



Rysunek 5 Oficjalny logotyp Chorągwi Wielkopolskiej ZHP

- 4) Harcerski System Wychowawczy - to nawiązujący do dorobku światowego skautingu i polskiego ruchu harcerskiego, kompletny zespół celów, zasad i środków oddziaływania, stwarzający warunki do wszechstronnego i harmonijnego rozwoju fizycznego, intelektualnego, emocjonalnego, społecznego, wolitywnego i duchowego dzieci i młodzieży. Elementami harcerskiego systemu wychowania są: ideał wychowawczy, metoda harcerska oraz program działania. (ZHP, 2022)

Metodę harcerską cechuje:

pozytywność - gdyż harcerskie wychowanie polega na budowaniu dobra, rozbudzaniu w człowieku jego zdolności, odkrywaniu zalet, pozwala łatwiej akceptować świat, innych ludzi, siebie samego, pokazuje, że nie należy poddawać się złu i beznadziejności;

indywidualność - ponieważ harcerskie wychowanie jest ukierunkowane na jednostkę, na jej rozwój osobisty, dostosowując stawiane przed każdym członkiem ruchu oczekiwania do jego możliwości i umiejętności, budując jego indywidualne cechy;

wzajemność oddziaływań - czyli partnerstwo członków ruchu, gdzie wszyscy są zarówno wychowawcami, jak i wychowanymi; instruktor pełni rolę "starszego brata" będącego dla harcerza wzorem do naśladowania, a jego autorytet opiera się przede wszystkim na postawie zgodnej z Harcerskim Prawem;

dobrowolność i świadomość celów - gdyż każdy członek organizacji samodzielnie wyraża chęć kierowania się w życiu harcerskimi zasadami i przynależności do naszej organizacji; w harcerstwie skuteczność wychowania zależy od chęci poddania się temu działaniu;

pośredniość - ponieważ wszystkie podejmowane przez nasz ruch działania służą realizacji celów wychowawczych, atrakcyjne, społecznie pożyteczne zadania realizowane w harcerstwie pobudzają do rozwoju wewnętrznego człowieka;

naturalność - polegająca na przystosowaniu wszystkich podejmowanych działań do potrzeb i możliwości harcerskiego zespołu i poszczególnych jego członków oraz różnorodnych warunków działania: na wsi, w mieście, w nowej drużynie, bądź takiej z tradycjami, w zastępie chłopców lub dziewcząt, w drużynie koedukacyjnej itd. (ZHP, 2022)

2.5 Technologia

Według L. E. Dawisa technologia jest połączeniem wyspecjalizowanych nawyków, narzędzi, maszyn, infrastruktury i umiejętności technicznych potrzebnych dla dokonywania pożądaných przekształceń informacji, materiałów czy też zasobów ludzkich. ZHP jest organizacją ogólnopolską, która jest rozdzielona na wiele samodzielnych jednostek. Rozmiary i spektrum działania tej organizacji stwarzają potrzebę rozbudowanej części technologicznej. Poniżej część z nich została wymieniona:

- Statut ZHP
- System Instrumentów Metodycznych
- Ceremoniał Musztry
- Regulamin Mundurowy
- Tipi - informatyczny system ewidencyjny ZHP
- Program do Księgowości - Optima
- Stopnie i Sprawności harcerskie/zuchowe
- System Stopni Instruktorskich
- Metoda Harcerska
- Katalog Identyfikacji Wizualnej ZHP

- Model Marki ZHP
- Zasady udzielania informacji mediom i zarządzania kryzysowego
- Dokumentacja zjazdów
- EDEK – program do obiegu dokumentów elektronicznych
- MS Office 365
- Siedziby GK, Chorągwi, Hufców,
- Harcówki, zuchówki,
- Bazy, stacje, ośrodki
- Rozkazy
- Sposób przetwarzania danych
- Aktualne decyzje, uchwały
- Wszystkie wytyczne dot. kształcenia, HALiZ, działalności, covidowe, RODO

Mówiąc o technologii, nie można pominąć procesów jakie zachodzą w organizacji, które są integralną częścią jej działalności. Oto kilka przykładów:

- 1) Proces rekrutacji i przyjmowania członków: ZHP prowadzi proces rekrutacyjny i przyjmowania nowych członków, którzy chcą dołączyć do organizacji. Ten proces może obejmować zapisywanie się oraz akceptację nowych członków.
- 2) Proces wychowawczy: ZHP jest organizacją wychowawczą, dlatego istnieje proces systematycznego wychowania harcerek i harcerzy. Ten proces obejmuje organizowanie spotkań, zbiórek, wyjazdów, biwaków i innych aktywności, które wspierają rozwój młodych ludzi.
- 3) Proces awansowania stopni harcerskich: ZHP ma system stopni harcerskich, który umożliwia członkom awansowanie na kolejne stopnie w hierarchii organizacji. Ten proces wymaga spełnienia określonych wymagań, zdobycia umiejętności i udziału w odpowiednich szkoleniach.
- 4) Proces planowania i organizacji działań: ZHP planuje i organizuje różne działania, takie jak obozy, zloty, konkursy czy szkolenia. Ten proces obejmuje ustalanie celów, opracowywanie harmonogramów, alokowanie zasobów oraz koordynację działań.
- 5) Proces szkoleniowy: ZHP oferuje szkolenia dla swoich członków, zarówno harcerzy, jak i instruktorów. Ten proces obejmuje identyfikację potrzeb szkoleniowych, opracowanie programów, prowadzenie szkoleń i ewaluację wyników.
- 6) Proces komunikacji wewnętrznej: ZHP utrzymuje proces komunikacji wewnętrznej, który umożliwia przekazywanie informacji, zarządzanie wiedzą i koordynację działań w organizacji. To obejmuje zarówno komunikację w pionie, między różnymi szczeblami hierarchii, jak i w poziomie, między różnymi jednostkami organizacyjnymi.
- 7) Proces komunikacji zewnętrznej: obejmuje plan komunikacji organizacji z otoczeniem. polega na nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów oraz wymianie informacji z innymi organizacjami, społecznością lokalną oraz mediami. Jest to

proces, w którym ZHP promuje swoje wartości, działania i osiągnięcia, buduje relacje z partnerami zewnętrznymi oraz informuje społeczeństwo o swojej misji i celach.

Wymienione wyżej procesy to tylko kilka z nielicznych przykładów, które możemy zaobserwować w ZHP. Te procesy są nieodłączną częścią codziennej działalności Związku Harcerstwa Polskiego i przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji, jakim jest wychowanie i wszechstronny rozwój młodych ludzi.

2.6 Otoczenie organizacji

Otoczenie organizacji Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP) odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu jej działań i osiąganiu celów. Zgodnie z modelem Leavitta, otoczenie ZHP można podzielić na dwa poziomy: otoczenie bliższe i dalsze. W tym podrozdziale omówię oba poziomy otoczenia ZHP, a także partnerów, którzy mają wpływ na działalność organizacji.

Otoczenie bliższe:

Otoczenie bliższe ZHP składa się z grup i instytucji, które mają bezpośredni wpływ na codzienną działalność organizacji. W przypadku ZHP można wyróżnić następujące elementy otoczenia bliższego:

- Dostawcy - w tym przypadku należy uwzględnić media, dostawców energii elektrycznej, składnice, szwalnie oraz dostawców materiałów programowych. ZHP współpracuje z tymi podmiotami w zakresie zaopatrzenia w niezbędne materiały i usługi.
- Placówki oświaty, wychowania i kultury - szkoły, przedszkola, domy kultury i inne placówki są często współpracujące z ZHP, zapewniając przestrzeń i wsparcie dla działań harcerskich, takich jak spotkania, warsztaty i wydarzenia.
- Rodzice - rodzice dzieci i młodzieży uczestniczących w harcerstwie mają duże znaczenie dla ZHP. Są oni ważnym źródłem wsparcia, angażując się w działalność organizacji, wspierając swoje dzieci w czynnym życiu harcerskim.
- Dzieci i młodzież - osoby uczestniczące w harcerstwie są najważniejszą częścią ZHP. To zuchy, harcerze i harcerki, którzy angażują się w różnorodne aktywności, rozwijają umiejętności, uczestniczą w obozach, zbiórkach i działaniach służby społecznej.
- Ruch przyjaciół harcerstwa - organizacje i osoby wspierające harcerstwo są ważnymi partnerami dla ZHP. Wspierają organizację finansowo, organizacyjnie oraz promują jej cele i wartości.
- Organizacje konkurencyjne - istnieje wiele innych organizacji, koła naukowe i zajęcia dodatkowe, które stanowią konkurencję dla ZHP na rynku. Ich obecność wymaga dostosowania oferty i strategii działania ZHP.
- Zrzeszeni Polacy mieszkający poza granicami kraju - ZHP współpracuje z Polonią i zrzeszonymi Polakami, którzy mieszkają za granicą. Wspierają organizację poprzez działania harcerskie, promocję polskiej kultury i wartości oraz zapewnienie wsparcia w ramach swoich społeczności.
- Organy władzy publicznej i administracja rządowa i samorządowa - współpraca z organami władzy publicznej, takimi jak Ministerstwo Edukacji czy samorządy, ma duże znaczenie dla ZHP. Decyzje i polityki podejmowane przez te instytucje mogą wpływać na programy edukacyjne, finansowanie i ramy prawne dla harcerstwa.

Partnerzy:

- Organy władzy publicznej i administracja rządowa i samorządowa - współpraca z organami władzy publicznej i administracją rządową i samorządową jest ważna dla ZHP. Wspólna praca może obejmować inicjatywy edukacyjne, programy wsparcia finansowego czy współpracę przy organizowaniu wydarzeń.
- Wojsko Polskie i inne służby mundurowe - ZHP utrzymuje bliską współpracę z Wojskiem Polskim oraz innymi służbami mundurowymi. Ta współpraca może obejmować szkolenia, udział w uroczystościach państwowych oraz działania służby społecznej.
- Kościół Katolicki oraz związki wyznaniowe - współpraca z Kościołem Katolickim oraz innymi związkami wyznaniowymi ma duże znaczenie dla ZHP. Organizacja angażuje się w działania o charakterze religijnym oraz współpracuje przy organizowaniu wydarzeń i programów wychowawczych.
- Organizacje skautowe zrzeszone w WOSM, WAGGGS i ISGF – w ramach międzynarodowego ruchu skautowego, ZHP współpracuje z innymi organizacjami skautowymi, wymieniając się doświadczeniami, organizując wspólne wydarzenia i rozwijając projekty o charakterze międzynarodowym.

Otoczenie dalsze:

Otoczenie dalsze ZHP to szerszy kontekst, w którym organizacja działa. Obejmuje czynniki zewnętrzne, które mają wpływ na strategię rozwoju i funkcjonowanie organizacji. W przypadku ZHP można wyróżnić następujące elementy otoczenia dalszego:

- Sytuacja ekonomiczna w kraju - warunki gospodarcze w kraju, takie jak inflacja, bezrobocie czy poziom dochodów, mają wpływ na zdolność finansową ZHP i dostępność środków na rozwój działań.
- Demografia - zmiany w strukturze demograficznej, takie jak liczba dzieci i młodzieży w określonym regionie, mogą wpływać na liczbę potencjalnych członków ZHP i planowanie działań organizacji.
- Przepisy prawne - prawo oświatowe, regulacje dotyczące bezpieczeństwa, przepisy dotyczące organizacji pozarządowych - wszystkie te regulacje mają wpływ na działalność i funkcjonowanie ZHP.
- Kultura - kultura społeczna, wartości i normy w społeczeństwie mają wpływ na rozwój i akceptację harcerstwa. Promowanie harcerskich wartości w kulturze społecznej jest istotne dla długotrwałego sukcesu organizacji.
- Organizacje społeczne - inne organizacje społeczne, takie jak fundacje, stowarzyszenia, instytucje kulturalne, mogą współpracować z ZHP, tworząc partnerstwa w celu realizacji wspólnych działań i projektów.
- Organizacje międzynarodowe - ZHP jest członkiem World Organization of the Scout Movement (WOSM) i World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS), co otwiera możliwość współpracy i wymiany doświadczeń z innymi organizacjami harcerskimi na całym świecie.

Otoczenie organizacji Związku Harcerstwa Polskiego obejmuje zarówno otoczenie bliższe, jak i dalsze, a także różnych partnerów. Otoczenie bliższe, takie jak dostawcy, placówki oświaty, rodzice, dzieci i młodzież, ruch przyjaciół harcerstwa oraz konkurencyjne organizacje, ma bezpośredni wpływ na codzienną działalność ZHP. Natomiast otoczenie dalsze, takie jak sytuacja ekonomiczna, przepisy prawne, kultura czy organizacje społeczne, kształtuje kontekst, w którym ZHP działa. Partnerzy, tacy jak organy władzy publicznej, wojsko, Kościół Katolicki i organizacje skautowe, stanowią ważne podmioty, które

wspierają i wpływają na rozwój ZHP. Zrozumienie otoczenia i współpraca z partnerami są kluczowe dla efektywności i sukcesu organizacji.

3. Analiza i optymalizacja procesu

3.1 ROHIS

ROHiS to Rządowy Program Wsparcia Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych na lata 2018-2030. Program adresowany jest do organizacji objętych Honorowym Protektoratem Prezydenta RP nad Ruchem Harcerskim w Polsce i poza granicami kraju. Całkowita wartość zadania publicznego wynosi 10 185 000,00 złotych. ZHP realizuje działania w ramach następujących zadań:

Zadanie 1: Wsparcie kształcenia i działań programowych w organizacjach harcerskich.

Zadanie 1.1: Kształcenie metodyczne wychowawców.

W tym zadaniu nacisk kładziony jest na rozwiązywaniu problemów związanych z niedoborem kadry, dużą rotacją wśród drużynowych oraz niewystarczającym przygotowaniem drużynowych do prowadzenia drużyn. Celem jest zapewnienie systematycznego wsparcia metodycznego i programowego drużynowych poprzez szkolenia, kursy instruktorskie i drużynowe. Organizowane są również szkolenia dla kadry wspierającej drużynowych, które koncentrują się na rozwoju i wsparciu metodycznym. Wymiana doświadczeń i budowanie bazy dobrych praktyk są ważnym elementem tego zadania.

Zadanie 1.2: Kształcenie metodyczne osób niepełnoletnich.

Ważne jest, aby cała kadra ZHP, w tym osoby niepełnoletnie, miała świadomość i umiejętność pracy zgodnie z metodą harcerską. Kształcenie metodyczne odbywa się w drużynach oraz podczas szkoleń metodycznych, a zdobywanie kolejnych stopni zuchowych, harcerskich i instruktorskich jest częścią tego procesu. Odpowiadanie na problemy organizacji z brakami kadrowymi na niższych szczeblach poprzez przygotowanie młodej kadry do wszechstronnego rozwoju i wspierania członków drużyn.

Zadanie 1.3: Kształcenie specjalistyczne.

Prowadzenie szkoleń specjalistycznych z zakresu bezpieczeństwa wypoczynku, ochrony przeciwpożarowej i BHP, aby zapewnić bezpieczeństwo harcerzy. Szkolenia te mają również na celu poprawę jakości działań programowych oraz wsparcia logistycznego, projektowego i zarządczego. Dostosowywanie ich do potrzeb różnych grup odbiorców, takich jak kadra wychowawcza, programowa i organizacyjna.

Zadanie 1.4: Praktyki edukacyjne – projekty wychowawcze.

Celem jest wspieranie dzieci i młodzieży poprzez projekty wychowawcze, prowadzone przez wolontariuszy. Projekty te obejmują bezpośrednie wsparcie jednostek harcerskich na różnych poziomach, od małych grup aż po duże działające na szczeblu lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim. Pokazywanie społeczeństwu wartości harcerskiej przygody, przyjaźni, wyzwań i służby, a także roli harcerstwa w wychowywaniu dzieci i młodzieży.

Zadanie 2: Wsparcie instytucjonalne organizacji harcerskich.

Zadanie 2.1: Organizacje harcerskie jako partner strategiczny państwa.

Celem tego zadania jest zwiększenie współpracy instytucji publicznych z organizacjami harcerskimi i skautowymi jako strategicznym partnerem w wychowaniu dzieci i młodzieży. Realizowane jest we współpracy z zainteresowanymi organizacjami harcerskimi i skautowymi.

Zadanie 2.2: Promocja ruchu harcerskiego.

Aby promować wartości harcerskie i ruch harcerski w Polsce, planowane jest wprowadzenie kampanii społecznej. Publiczne ukazywanie społeczeństwu, zwłaszcza dzieciom i młodzieży, przygody harcerskiej, wartości, służby i roli harcerstwa w społeczeństwie.

Zadanie 2.3: Rozwój potencjału organizacyjnego i infrastrukturalnego organizacji harcerskich.

Celem jest wzmocnienie zaplecza organizacyjnego, aby odciążyć drużynowych/wolontariuszy od obowiązków administracyjnych i finansowych. Planowana cyfryzacja i automatyzacja procedur oraz remonty harcówek, ośrodków harcerskich i baz szkoleniowych. Zakupywanie niezbędnego wyposażenia dla drużyn.

Zadanie 2.4: Budowa systemu współpracy z sektorem przedsiębiorstw.

Planowane nawiązanie stałej współpracy organizacji harcerskich i skautowych uczestniczących w programie z sektorem przedsiębiorstw. Realizacja tego zadania będzie obejmować spotkania, warsztaty, fora wymiany doświadczeń oraz udział w konferencjach.

Zadanie 2.5: Konsolidacja środowisk harcerskich i skautowych.

Dalsza konsolidacja środowisk harcerskich i skautowych jest ważna dla trwałości efektów programu. Działania w ramach tego zadania będą skupiać się na współpracy międzyorganizacyjnego zespołu ekspertów, kierowników projektów oraz utworzeniu Rady Organizacji Harcerskich. (ZHP, 2018)



Rysunek 6 Logo rządowego programu wsparcia ROHiS

3.2 Problem

Wspieranie finansowe organizacji harcerskich i skautowych ma kluczowe znaczenie dla rozwoju i umocnienia ich działalności. Program ROHiS, finansowany przez rząd, stanowi istotne źródło funduszy dla Związku Harcerstwa Polskiego i jego chorągwi w całym kraju. Jednakże, istnieje zidentyfikowany problem dotyczący niskiego udziału przy składaniu wniosków do rządowego programu ROHiS chorągwi wielkopolskiej w porównaniu do innych chorągwi ZHP. Niższy procent złożonych wniosków i zrealizowanych projektów w chorągwi względem poprzedniego roku oznacza mniejszy budżet dla danej chorągwi na następny rok kalendarzowy. W celu rozwiązania tego problemu, konieczne jest podjęcie działań mających na celu zwiększenie udziału chorągwi wielkopolskiej w programie ROHiS. Należy skupić się na poprawie procesu wnioskowania i przyznawania funduszy, czym zajmę się w kolejnych etapach mojej pracy.

3.3 Identyfikacja przyczyn problemu

W celu identyfikacji przyczyn za pomocą diagramu Ishikawy dotyczącego problemu małej liczby złożonych wniosków w Chorągwi Wielkopolskiej, skorzystałam z dwóch głównych źródeł informacji. Pierwszym była moja wiedza praktyczna jako instruktorki ZHP, która przechodziła proces składania wniosku z poziomu Hufca. Drugim źródłem były przeprowadzone wywiady z Komendantem Chorągwi Wielkopolskiej i Komendantem Hufca ZHP Turek.

Wywiady przeprowadzone z Komendantami dostarczyły cennych informacji na temat przyczyn problemu oraz kluczowych spostrzeżeń uczestników organizacji. Poniżej przedstawiam przykładowe pytania zadane podczas wywiadów:

Przykładowe pytania do Komendanta Hufca ZHP Turek:

1. Jaka jest wiedza członków hufca na temat możliwości finansowania projektów poprzez ROHIS?
2. Jakie są główne przeszkody lub trudności zgłaszane przez członków hufca związane z procesem składania wniosków?
3. Czy członkowie hufca są odpowiednio informowani i zachęcani do składania wniosków ROHIS?

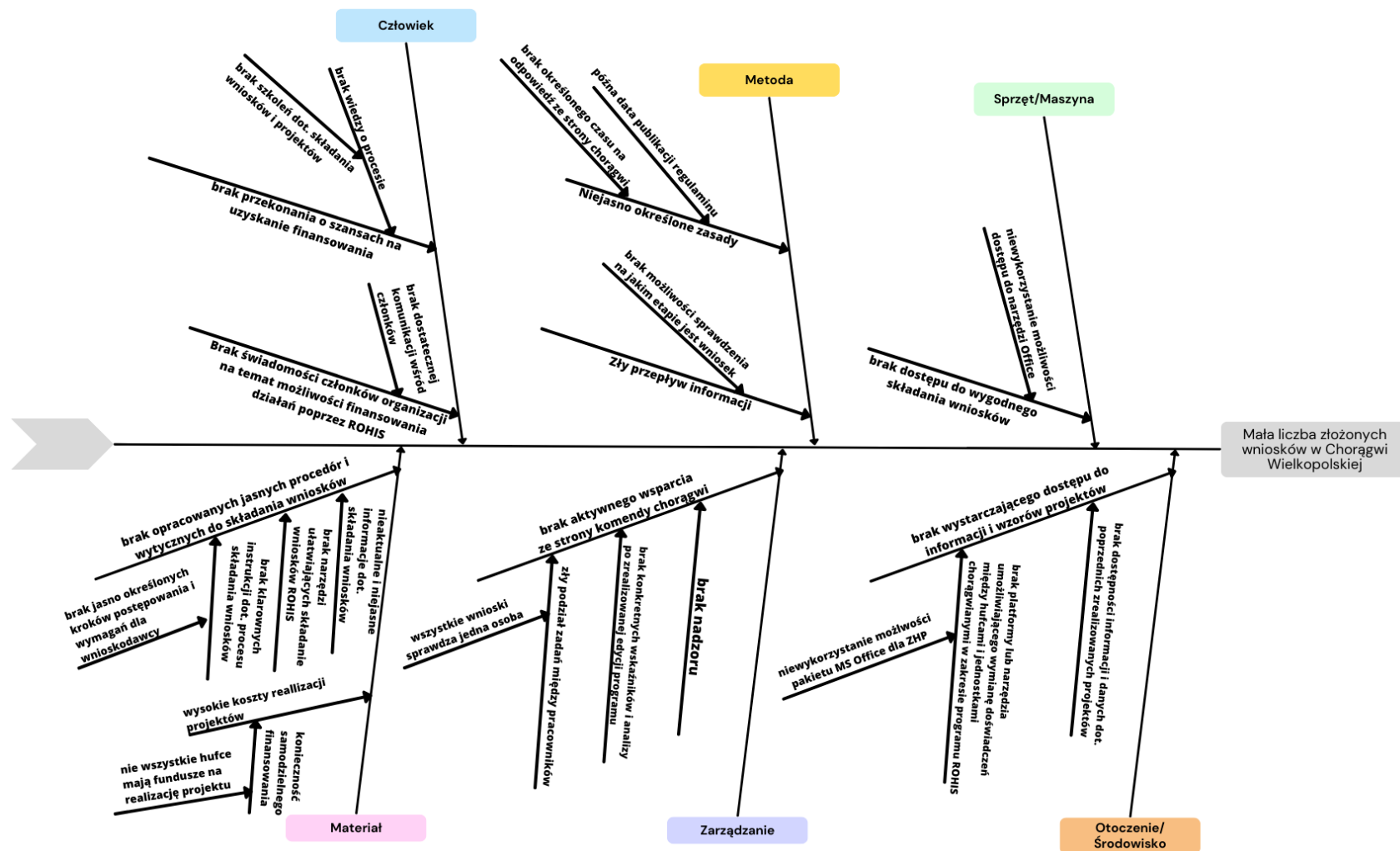
Przykładowe pytania do Komendanta Chorągwi:

1. Jakie są obecne działania Komendy Chorągwi mające na celu informowanie członków hufca o możliwościach składania wniosków ROHIS?
2. Czy Komenda Chorągwi udziela aktywnego wsparcia instruktorom i członkom hufca w przygotowaniu i składaniu wniosków?
3. Czy istnieją sprecyzowane procedury dotyczące składania wniosków ROHIS dla członków hufca?
4. Jakie są główne trudności zgłaszane przez instruktorów związane z procesem składania wniosków ROHIS?
5. Jakie korzyści widzi Pan/Pani w posiadaniu i wykorzystywaniu pakietu MS Office 365 dla członków organizacji?
6. Czy pakiet MS Office 365 dostarcza narzędzi ułatwiających składanie wniosków ROHIS?

Dzięki wywiadam udało się uzyskać wgląd w braki wiedzy członków organizacji na temat procesu składania wniosków, ograniczenia finansowe niektórych hufców, brak komunikacji wewnątrz organizacji, niewykorzystanie dostępnych narzędzi oraz inne czynniki negatywnie wpływające na składanie wniosków. Informacje te były kluczowe przy identyfikacji obszarów, w których należy podjąć działania usprawniające.

Wiedza praktyczna oraz informacje z wywiadów zostały wykorzystane w celu stworzenia diagramu Ishikawy, który wizualnie przedstawia przyczyny problemu i umożliwia dalszą analizę oraz opracowanie strategii rozwiązań. Diagram został przedstawiony poniżej.

Załącznik 1



Rysunek 7 Diagram Ishikawy dla problem niskiego procentu złożonych wniosków w Choraŕgi Wielkopolskiej

Na podstawie analizy diagramu Ishikawy, uważam, że najłatwiejszym obszarem do zmiany są czynniki związane z niewystarczającą wiedzą o procesie składania wniosków, braku komunikacji i braku jasnych wytycznych dotyczących procesu składania i sprawdzania wniosków. Ponieważ są to obszary, gdzie można wykorzystać już istniejące zasoby, takie na przykład jak: Zespół Promocji i Informacji Chorągwi, który zajmie się promowaniem i informowaniem o programie. Wszystko zależy jednak od dostarczenia mu jasnych instrukcji i oczekiwań. Kluczowym jest przeanalizowanie i ustalenie jasnej ścieżki procesu z uwzględnieniem opinii z podrzędnych jednostek, można poruszyć ten temat na co miesięcznej odprawie komendantów hufców w celu zebrania informacji.

Najtrudniejsze do zmiany wydają się czynniki związane ze sprzętem, ponieważ wiąże się to z wprowadzeniem nowej technologii do procesu. Co spowoduje konieczność przygotowania aplikacji, przeszkolenia osób obsługujących proces i przygotowanie dokładnej procedury korzystania przez osobę składającą wniosek.

Wydaje się, że przeszkolenie osób obsługujących proces i potencjalnych osób odpowiedzialnych za składanie wniosków jest to relatywnie łatwe zadanie. Jednak by tego dokonać, potrzebna jest najpierw analiza przebiegu nowego procesu i ustalenie klarownych wytycznych i instrukcji, co może wymagać więcej czasu na przygotowanie.

Na podstawie diagramu Ishikawy stwierdzam, że kluczowymi elementami do poprawy są:

- Zwiększenie świadomości członków organizacji o procesie
- Opracowanie jasnego procesu i jego wytycznych dotyczących składania i zarządzania wnioskami
- Przygotowanie narzędzi ułatwiających nowy proces
- Zapewnienie dostępu do aktualnych informacji i materiałów dotyczących procesu.

3.4 Aktualny proces

Wybrany do usprawnienia procesem jest proces przydzielenia funduszy rozszerzony jednak o działania związane z kontrolą i archiwizacją dokumentacji zrealizowanych projektów w ramach programu rządowego ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. W poniższych podrozdziałach został on dokładnie opisany i przedstawiony na diagramie za pomocą notacji BPMN.

3.4.1 Opis aktualnego procesu

Celem tego procesu jest skuteczne i efektywne złożenie wniosku o dofinansowanie oraz zapewnienie odpowiedniej oceny i selekcji wniosków o dofinansowanie, aby wspierać projekty zgodne z celami programu ROHiS.

Właścicielem procesu jest Chorągiew Wielkopolska ZHP, której Komenda wyznacza koordynatora, który odpowiada za nadzór i koordynację wszystkich etapów procesu. Ich rolą jest również zapewnienie odpowiednich szablonów wniosków, instrukcji, a także ocena merytoryczna i finansowa złożonych projektów. Właściciel procesu ma za zadanie sprawdzić zgodność wniosków z wymaganiami programu ROHiS i podjąć decyzję o przyznaniu dofinansowania oraz jego wysokości.

Proces rozpoczyna się, kiedy jednostka, chce złożyć wniosek o dofinansowanie z ROHiS. Tą jednostką może być hufiec lub jedna z jego jednostek, ale także zespoły chorągwiane. W poniższym diagramie została przedstawiona sytuacja, kiedy podmiotem wnioskującym jest hufiec. Osoba odpowiedzialna za projekt, który ma być finansowany najpierw pobiera szablon wniosku z oficjalnego wspólnego dysku Chorągwi oferowanego na platformie SharePoint w ramach usługi MS Office 365. Następnym krokiem jest wypełnienie go według

wskazówek umieszczonych we wniosku. Po jego wypełnieniu osoba koordynująca projekt przesyła go na dedykowanego dla ROHIS maila chorągwi. W chorągwi jest tzw. koordynator ROHIS, który obsługuje wspomnianą skrzynkę mailową. Po otrzymaniu maila sprawdza wniosek i podejmuje decyzję czy projekt kwalifikuje się do dofinansowania. W przypadku negatywnego rozpatrzenia wniosku, koordynator przesyła odpowiedź mailową z informacją o negatywnym rozpatrzeniu wniosku. Osoba odpowiedzialna za projekt otrzymuje maila zwrotnego z negatywną decyzją i proces się kończy, nie ma ścieżki odwołania od decyzji chorągwi. W drugim przypadku, gdy koordynator stwierdza, że wniosek kwalifikuje się do realizacji i spełnia wszystkie wymagania, koordynator decyduje jak wysoka część kosztu całkowitego projektu będzie dofinansowana.

Na decyzję o przyznaniu dofinansowania i jego wysokości wpływ mają:

- Ocena merytoryczna wniosku – zgodność projektu z zadaniem programowym, określone cele projektu/szkolenia mające wpływ na rozwój danej społeczności harcerskiej, uzasadnienie planowanych wydatków dotacyjnych – 60% oceny.
- Analiza przez wnioskodawcę projektów w ramach programu ROHiS w poprzednim roku kalendarzowym, w tym analiza terminowości i sprawozdawczości oraz analiza finansowa uwzględniająca: saldo 1% w Hufcu, terminowość składania sprawozdań finansowych, saldo składkowe danego Hufca – 40% oceny.

W praktyce oprócz wyżej wymienionych wpływów w zasadach realizacji programu ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej znaczenie ma także: wysokość przydzielonych środków dla całej chorągwi i liczba złożonych w danym roku wniosków ze wszystkich jednostek chorągwi.

Po ustaleniu wysokości dofinansowania dla danego projektu koordynator wysyła wiadomość mailową do osoby odpowiedzialnej za projekt z informacją o pozytywnym rozpatrzeniu wniosku i kwotą przyznanego dofinansowania. Hufiec po takiej informacji może przystąpić do realizacji projektu, podczas której powinien zbierać dokumentację projektu, na którą składają się:

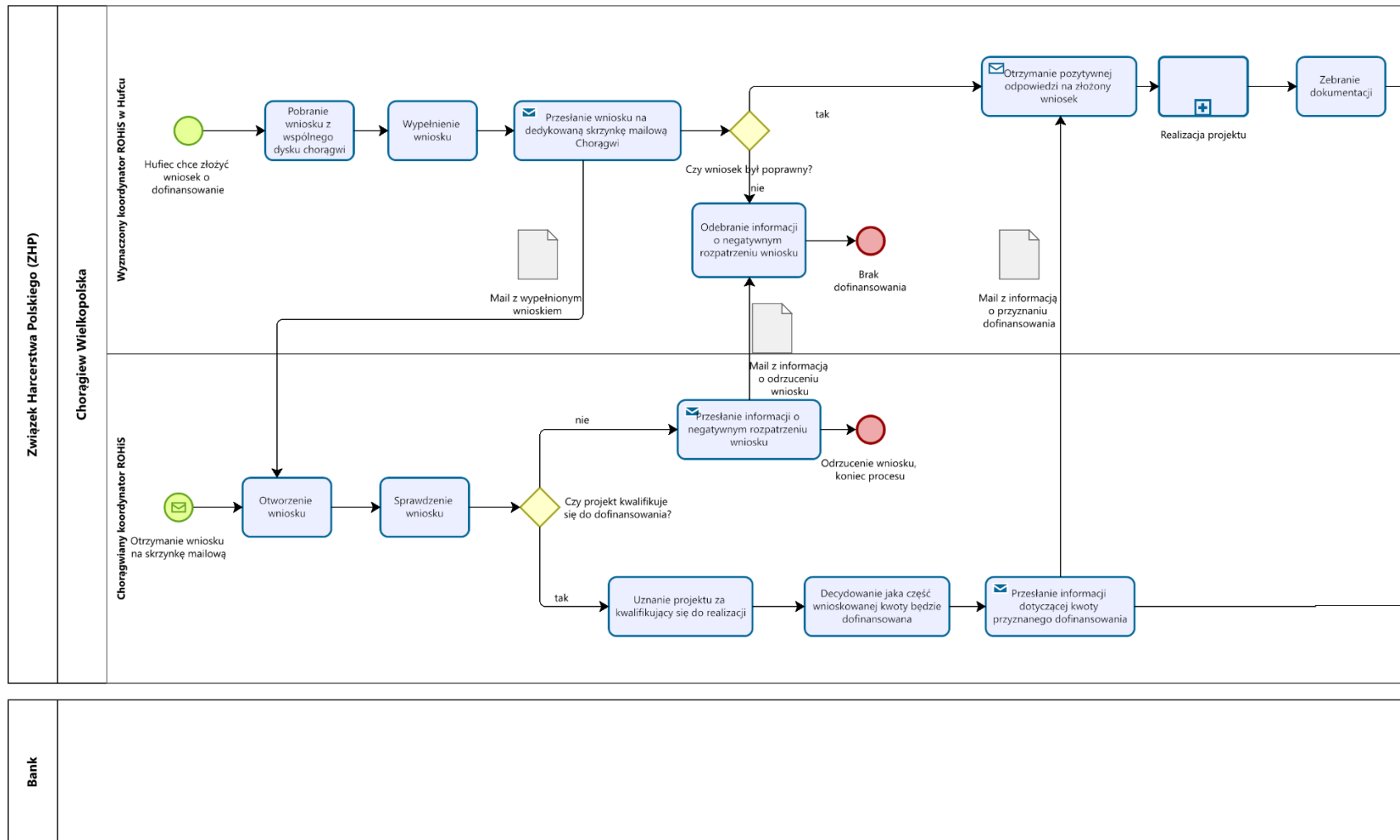
- 1) Dokumentacja finansowa:
 - a) dokumenty księgowe opisane tak, aby z treści opisu można było stwierdzić jakiego zadania i wydatku w jego ramach dotyczy,
 - b) spięte jako całość dokumenty rozliczeniowe zawierające: zestawienie faktur sporządzone na odpowiednim wzorze, oryginały faktur z naklejką znajdującą się u dołu strony oraz wystającą nad kartkę karteczką samoprzylepną z napisem ROHIS oraz kserokopie faktur
 - c) sprawozdanie Hufca za miesiąc, w którym projekt został zrealizowany
- 2) Dokumentacja merytoryczna:
 - a) plan pracy,
 - b) listę obecności,
 - c) zdjęcia (min. 5 z logotypami),
 - d) wzory dyplomów lub przygotowywanych materiałów

Odpowiednio skompletowaną dokumentację hufiec wysyła najpóźniej dwa tygodnie po oficjalnym zakończeniu projektu. Dokumentacja musi zostać przekazana w formie papierowej do Komendy Chorągwi. Koordynator ROHiS w Chorągwi sprawdza poprawność dokumentacji. Nie ma określonego czasu w jakim Chorągiew musi odesłać odpowiedź czy dokumentacja jest poprawna. W przypadku, gdy nie jest poprawna Koordynator ROHiS

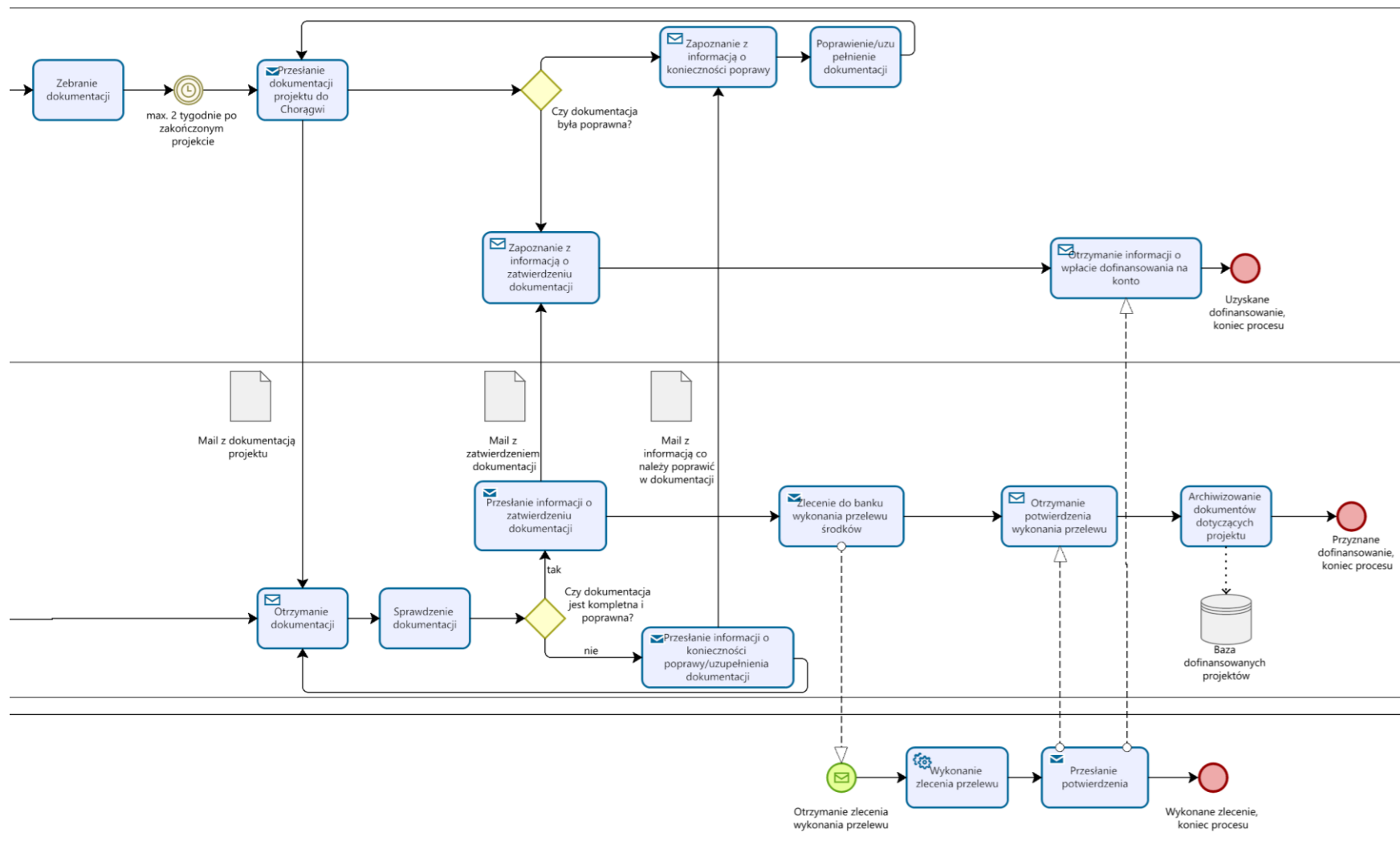
z Chorągwi wysyła maila z informacją o konieczności uzupełnienia i/lub poprawienia z instrukcjami co należy zrobić. Hufiec po zapoznaniu się z informacją o negatywnej ocenie przesłanej dokumentacji przystępuje do działań, które mają na celu poprawienie dokumentacji projektu i dostarcza nową wersję do Koordynatora ROHiS z Chorągwi. W przypadku, kiedy dokumentacja jest poprawna Koordynator ROHiS z Chorągwi przesyła informację o zatwierdzeniu dokumentacji. Hufiec i osoba odpowiedzialna za projekt mogą się z nim zapoznać. Koordynator ROHiS z Chorągwi wysyła zlecenie wykonania przelewu na konto hufca do banku. Bank zajmuje się wykonaniem przelewu z konta Chorągwi na konto Hufca w kwocie ustalonej przy zatwierdzeniu wniosku. Hufiec otrzymuje informacje o dokonanej wpłacie dofinansowania na konto. Tutaj kończy się proces dla Hufca. Chorągiew oprócz wyżej wymienionych czynności w procesie musi dokonać jeszcze archiwizacji dokumentów dotyczących projektu. Po spełnieniu tego zadania proces zostaje zakończony, a dofinansowanie jest przyznane.

3.4.2 Diagram BPMN aktualnego procesu

Załącznik 2



Rysunek 8 Diagram BPMN aktualnego procesu cz.1



Rysunek 9 Diagram BPMN aktualnego procesu cz.2

3.5 Usprawniony proces

3.5.1 Proponowane zmiany

W celu doskonalenia i usprawnienia procesu składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHiS, zaproponowałam szereg zmian mających na celu zwiększenie efektywności, przejrzystości i łatwości obsługi procesu. Poniżej przedstawiam zaproponowane zmiany:

- 1) Automatyzacja: Nowy proces wykorzystuje narzędzia MS Office 365, takie jak SharePoint, MS PowerAutomate i MS Forms, w celu zautomatyzowania przepływu danych i eliminacji ręcznych czynności. Automatyzacja pozwala na szybsze przetwarzanie wniosków i zmniejsza ryzyko błędów wynikających z ręcznego wprowadzania danych.
- 2) Elektroniczne formularze: Zamiast tradycyjnego papierowego wniosku, nowy proces wykorzystuje elektroniczny formularz MS Forms. Ułatwia to wypełnianie i przysyłanie wniosków, a także umożliwia automatyczną walidację danych, co pomaga w uniknięciu błędów.
- 3) Powiadomienia i kontrole: Nowy proces wprowadza mechanizmy powiadomień i kontroli, które poprawiają przejrzystość i efektywność procesu. Powiadomienia są wysyłane do odpowiednich osób na różnych etapach procesu, informując o postępie i działaniach wymaganych do realizacji.
- 4) Uproszczenie procesu: W porównaniu do pierwotnego procesu, nowy proces eliminuje zbędne czynności i kroki, skracając czas oczekiwania na decyzję i zwiększając wydajność. Przykładem jest automatyczne generowanie pliku MS Word i nowej pozycji w MS Lists na podstawie wypełnionego formularza.
- 5) Elektroniczna dokumentacja: Nowy proces wprowadza elektroniczną dokumentację, która może być przysyłana drogą elektroniczną. To zmniejsza potrzebę fizycznego przysyłania dokumentów i ułatwia zarządzanie nimi. Dopiero po zatwierdzeniu konieczne jest przesłanie oryginałów.
- 6) Wsparcie i mentoring: W nowym procesie wprowadzono rolę osoby odpowiedzialnej za kategorię projektów, która pełni funkcję wsparcia i mentora dla wnioskujących. Ta osoba udziela wsparcia w czasie realizacji projektu i pomaga w rozwiązywaniu ewentualnych problemów.
- 7) Przyznanie zaliczki: Po pozytywnej decyzji o przyznaniu dofinansowania i zaakceptowaniu wniosku, główny koordynator ROHiS w Chorągwi przygotowuje zlecenie przelewu na kwotę zaliczki na realizację projektu. Zlecenie przelewu jest wysyłane do banku w celu wykonania przelewu na konto wnioskującego. Wprowadzenie finansowania projektu w formie zaliczki przez Chorągiew ma na celu umożliwienie wnioskującemu rozpoczęcia realizacji projektu bez konieczności pokrywania wszystkich kosztów z własnych środków.
- 8) Repozytorium zrealizowanych projektów: Stworzenie bazy, z już zrealizowanymi projektami, które mają na celu wsparcie jednostek, które nie miały do czynienia z programem ROHiS, a w ich hufcach nie ma osoby przeszkolonej.

- 9) Statystyki i stałe usprawnianie procesu: Tworzenie statystyk po każdej edycji programu, które będą dostępne na wspólnym dysku w aplikacji MS SharePoint Chorągwi dla ROHiS. Oprócz tego analiza po zakończonej edycji programu przeprowadzona przez Komendę Chorągwi razem z Koordynatorem ROHiS, biorąc pod uwagę informację od szefów jednostek terytorialnych działających w chorągwi w celu usprawnienia procesu w kolejnej edycji i maksymalizacji udziału chorągwi wielkopolskiej w kwocie przyznanej dla całego Związku.

Wprowadzenie tych usprawnień przyczynia się do skrócenia czasu oczekiwania na decyzję, eliminacji błędów wynikających z ręcznego przetwarzania danych, usunięcia zbędnych czynności i zwiększenia efektywności całego procesu składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHiS.

3.5.2 Opis usprawnionego procesu

Usprawniony proces dotyczący składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHiS ma na celu usprawnienie i ułatwienie całego procesu aplikacyjnego. W przeciwieństwie do pierwotnego procesu, nowa procedura ma za zadanie zoptymalizować kroki, usunąć zbędne czynności oraz wprowadzić mechanizmy kontroli i powiadomień, które poprawią przejrzystość i efektywność procesu. Wszystko to za pomocą narzędzi MS Office 365 między innymi PowerAutomate, dzięki któremu można zautomatyzować przepływ danych pomiędzy różnymi aplikacjami Microsoft. W ZHP każdy członek może posiadać konto ZHP, a wśród osób pełniących funkcje instruktorskie jest to obowiązkowe głównie ze względu na przepisy RODO. Dlatego w moim usprawnieniu chciałam wykorzystać narzędzia, które już chorągiew posiada.

Właścicielem usprawnionego procesu jest Chorągiew Wielkopolska Związku Harcerstwa Polskiego, która jest odpowiedzialna za program ROHiS oraz koordynację i realizację wniosków o dofinansowanie.

Do zmierzenia przydatności procesu zostały wybrane następujące mierniki:

1. Czas: Czas trwania od złożenia wniosku przez wnioskodawcę do rozpatrzenia wniosku i wydania opinii.

Skala:

7-30 dni – wartość zadowalająca

30-90 dni – należy pomyśleć nad usprawnieniem

90 i więcej dni – konieczna jest zmiana

2. Wydajność: Liczba wniosków sprawdzonych podczas jednej edycji programu

Skala:

0 – 200 – bardzo źle

201 – 400 – należy myśleć jak ten wynik poprawić

401 – 600 – optymalny wynik

601 i więcej – zadowalający wynik

3. Jakość wniosków/Liczba błędów: Procent wszystkich złożonych wniosków, które należy odrzucić ze względu na błędy w składanych wnioskach na przykład brak istotnych danych, błędy wartości.

Skala:

0% - 10% - zadowalający poziom błędnych wniosków

10% - 25% - akceptowalny poziom błędnych wniosków

26% - 50% - należy zastanowić się nad możliwością usprawnienia

51% - 100% - konieczna jest analiza procesu i wprowadzenie usprawnienia

4. Poziom satysfakcji wnioskującego: Ogólne pozytywne odczucia wobec całego procesu ze strony osoby wnioskującej.

Skala:

1-5, gdzie 1 to całkowity brak zadowolenia, a 5 to wysoka satysfakcja z procesu.

Na poziom satysfakcji składa się kilka elementów:

- a) Czas przygotowania wniosku
- b) Zrozumienie procedury
- c) Łatwość wypełnienia wniosku

Proces rozpoczyna się, kiedy jednostka chce złożyć wniosek o dofinansowanie ROHiS. Osoba odpowiedzialna, za konkretny projekt, czyli koordynator z Hufca składający wniosek musi włączyć wspólny dysk w aplikacji MS SharePoint dla Chorągwi Wielkopolskiej i tam przejść do dedykowanego dysku dla programu ROHIS, żeby to było możliwe składający musi posiadać aktywne konto MS Office 365 w domenie zhp.pl, do którego upoważniony jest każdy członek Związku Harcerstwa Polskiego. Następnie musi wybrać opcję złożenia nowego wniosku o dofinansowanie. System przeniesie go wtedy do aplikacji odpowiedzialnej za zarządzanie formularzami MS Forms, gdzie będzie mógł wypełnić wniosek. Po wypełnieniu formularza, składający wybiera opcję „Wyślij”, system waliduje poprawność wprowadzonych danych do formularza. Jeżeli formularz został nieprawidłowo wypełniony system ponownie wyświetla formularz z komentarzami, co należy poprawić. Gdy formularz został prawidłowo wypełniony generowany jest plik tekstowy i nowa pozycja w aplikacji MS Lists, do której przypisany jest wymieniony wyżej wniosek w formacie Word. System, wysyła potwierdzenie o poprawnym złożeniu wniosku, na adres mailowy podany podczas wypełniania formularza. Oprócz tego system wysyła powiadomienie do wyznaczonego koordynatora programu ROHIS z Chorągwi Wielkopolskiej. Po otrzymaniu takiego powiadomienia koordynator z chorągwi, kiedy wyświetla całą Listę widzi także nowo złożony wniosek. Jego zadaniem jest sprawdzenie zawartości i przypisanie osoby odpowiedzialnej za konkretną kategorię wniosku. Możemy wyróżnić trzy typy projektów:

- a) Projekty szkoleniowe
- b) Projekty edukacyjne
- c) Projekty inwestycyjne

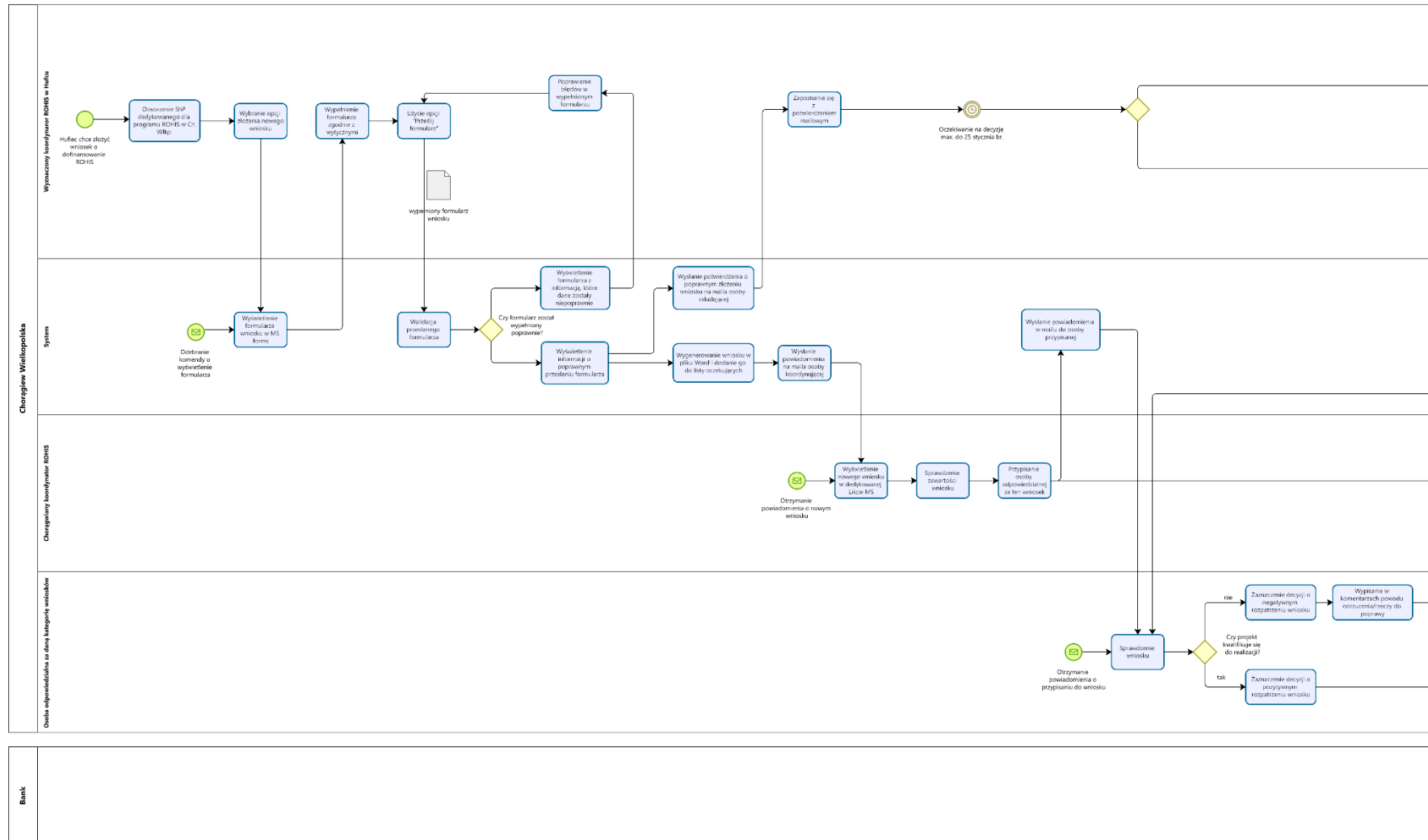
Po przypisaniu osoby odpowiedzialnej do wniosku, system wysyła na jej konto powiadomienie o dokonanych działaniach. Ta osoba musi sprawdzić wniosek pod względem merytorycznym. Decyzja wydana do konkretnego wniosku jest zaznaczana w odpowiednim polu na liście przez osobę odpowiedzialną za wniosek. W przypadku negatywnej opinii osoba odpowiedzialna musi podać przyczynę odrzucenia wniosku. Jeśli przedstawiony zarys projektu do realizacji mógłby się kwalifikować do programu ROHIS, możliwe jest wypunktowanie rzeczy, które należy poprawić. Po opublikowaniu decyzji osoba odpowiedzialna musi wybrać opcję powiadomienia wnioskującego. Ten po otrzymaniu decyzji ma trzy możliwe ścieżki. Jedną jest, kiedy wniosek zostaje odrzucony, decyzja jest negatywna i dofinansowanie nie będzie przyznane. Druga, kiedy decyzja była negatywna, ale wniosek można poprawić. Jeśli wnioskujący nie przystąpi do poprawienia wniosku, proces kończy się, tak jak w przypadku pierwszej ścieżki. Jeśli zdecyduje się poprawiać wniosek. Musi poinformować o tym w komentarzu, że wniosek jest gotowy do ponownego sprawdzenia. Wtedy fragment procesu odpowiedzialnego za sprawdzanie wniosku powtarza się. Trzecia, gdy decyzja jest pozytywna i wniosek jest poprawny. Wtedy wnioskujący wie już, że jego projekt dostanie dofinansowanie na realizację, jednak musi poczekać do końca

okresu, w którym mogą napływać nowe wnioski. Dopiero wtedy można rozdzielić dostępne pieniądze na projekty, które zostały zgłoszone. O tym, który projekt, jaką kwotę dostanie decyduje komisja złożona z głównego koordynatora ROHiS w chorągwi i osób odpowiedzialnych za konkretne kategorie projektów. Gdy decyzje są już podjęte główny koordynator uzupełnia pola w Liście odpowiadające wysokości przyznanego dofinansowania. System wysyła komunikat o działaniu na pozycji Listy, która odpowiada za konkretny wniosek do osoby, która go złożyła. Osoba odpowiedzialna za kategorię projektów, która sprawdza wniosek wysyła maila, ze szczegółami takimi jak: kwota dofinansowania, na które elementy budżetu może być przeznaczona, lista dokumentów potrzebnych do zamknięcia projektu. Ta osoba pełni też rolę wsparcia/mentora w czasie realizowania projektu i możliwych jego przeszkód. Koordynator główny ROHIS zajmuje się wykonaniem zlecenia przelewu, bank otrzymuje nowe zlecenie, wykonuje przelew i wysyła powiadomienie do chorągwi i do hufca. Koordynator ROHIS w chorągwi wysyła dokument do podpisania przez osobę wnioskującą dotyczący pobrania zaliczki na realizację projektu. Po podpisaniu Hufiec odsyła oryginał wniosku do Komendy Chorągwi. Hufiec w ciągu roku realizuje projekt co jest osobnym procesem. Najpóźniej dwa tygodnie po zakończeniu projektu, jest zobligowany do przesłania dokumentacji owego projektu. Dokumentacja jest taka sama jak w pierwotnym procesie. Najpierw jest przesyłana w formie elektronicznej na dedykowanego maila chorągwi do programu ROHIS obsługiwanego przez głównego koordynatora. Po otrzymaniu dokumentacji, koordynator szczegółowo ją sprawdza. Jeśli coś się nie zgadza, przesyła do osoby składającej wniosek maila z informacją czego brakuje lub co jest błędne. Składający jest zobligowany do poprawienia/uzupełnienia dokumentacji. W sytuacji, kiedy tego nie robi, chorągiew cofnie dofinansowanie, a hufiec będzie musiał zwrócić zaliczkę. Jeśli dokumentacja zostaje poprawiony składający ponownie przesyła ją do koordynatora. Po tym jak koordynator zaakceptuje dokumentację, hufiec musi przesłać oryginały dokumentów do Komendy Chorągwi drogą pocztową lub osobiście. Po otrzymaniu dokumentacji oryginalnej, następuje archiwizacja wszystkich dokumentów związanych z projektem. Proces jest zakończony pozytywnie, dofinansowanie zostało przyznane, a projekt zrealizowany. Dodatkowo przygotowane dokumenty bez danych wrażliwych są umieszczane w repozytorium zrealizowanych projektów dostępnym na wspólnym dysku w aplikacji MS SharePoint Chorągwi dla ROHIS, by jednostki, które nie miały do czynienia z programem, miały się na czym wzorować.

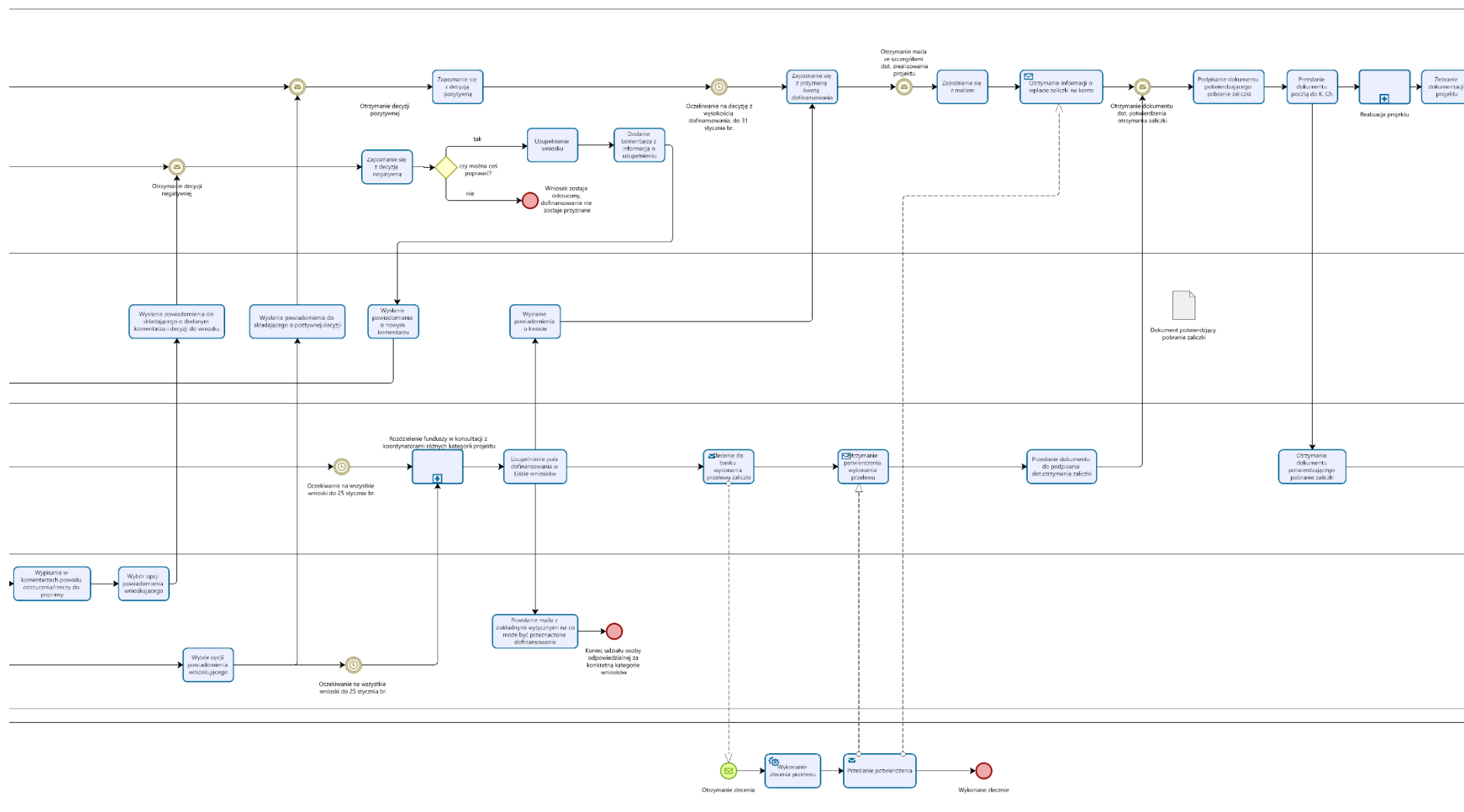
Proces usprawniony ma na celu usprawnienie i ułatwienie składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHIS. Poprzez wykorzystanie dostępnych dla członków organizacji aplikacji z pakietu Microsoft Office, proces staje się bardziej zautomatyzowany, eliminuje błędy wynikające z ręcznego przetwarzania danych i umożliwia efektywną komunikację między wszystkimi zaangażowanymi stronami.

3.5.3 Diagram BPMN usprawnionego procesu

Załącznik 3



Rysunek 10 Diagram BPMN usprawnionego procesu cz. 1



Rysunek 11 Diagram BPMN usprawnionego procesu cz. 2

3.6 Wady i zalety proponowanego rozwiązania

Wprowadzenie usprawnień w procesie składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHIS niesie ze sobą wiele korzyści, ale także pewne wady. Ważne jest zrozumienie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów tych zmian, aby móc dokonać rzetelnej oceny ich wpływu na cały proces. Poniżej przedstawione zostały wady i zalety dla poszczególnych usprawnień, które zostały zidentyfikowane w procesie.

1. Automatyzacja:

Zalety:

- Szybsze przetwarzanie wniosków. Automatyzacja umożliwia przetwarzanie wniosków w sposób bardziej efektywny i szybki, co prowadzi do skrócenia czasu oczekiwania na decyzję.
- Eliminacja błędów wynikających z ręcznego wprowadzania danych. Automatyzacja redukuje ryzyko błędów wynikających z czynników ludzkich, co prowadzi do większej dokładności i niezawodności danych.
- Wykorzystanie technologii i narzędzi, już posiadanych przez Chorągiew, więc nie ma potrzeby kolejnych inwestycji w tego typu oprogramowania itd.

Wady:

- Wymaga szkolenia personelu w obsłudze nowych narzędzi. Personel musi nauczyć się korzystać z systemu automatyzacji, co może wymagać czasu i zasobów.
- Wymaga osoby, która potrafi obsługiwać MS PowerAutomate i stworzy przepływ wspomagający proces składania wniosków.

2. Elektroniczne formularze:

Zalety:

- Łatwiejsze wypełnianie i przysyłanie wniosków. Elektroniczne formularze upraszczają proces składania wniosków, umożliwiając wygodne wypełnianie i przysyłanie danych.
- Automatyczna walidacja danych. Elektroniczne formularze mogą być zaprogramowane w taki sposób, aby automatycznie sprawdzać poprawność wprowadzonych danych, co pomaga uniknąć błędów i brakujących informacji.

Wady:

- Wymaga dostosowania procedur dla osób niezaznajomionych z formularzami elektronicznymi. Osoby, które nie są przyzwyczajone do korzystania z formularzy elektronicznych, mogą potrzebować dodatkowego wsparcia lub szkoleń.
- Wymaga dostępu do komputera lub urządzenia mobilnego z dostępem do Internetu. Nie wszyscy wnioskodawcy mogą mieć łatwy dostęp do takiego sprzętu i połączenia internetowego.

3. Powiadomienia i kontrole:

Zalety:

- Poprawa przejrzystości i efektywności procesu. Powiadomienia mogą informować odpowiednie osoby o postępie wniosków i działaniach, które wymagają podjęcia, umożliwiając lepszą kontrolę nad procesem.
- Informowanie odpowiednich osób o postępie i działaniach wymaganych do podjęcia. Powiadomienia mogą pomagać w utrzymaniu regularnej komunikacji

z wnioskującymi i zapewnieniu, że wszelkie niezbędne działania zostaną podjęte we właściwym czasie.

Wady:

- Niewłaściwie skonfigurowane powiadomienia mogą być uciążliwe dla odbiorców. Jeśli system powiadomień jest nieprawidłowo skonfigurowany lub generuje zbyt wiele powiadomień, może to prowadzić do nadmiernego obciążenia i dezinformacji.

4. Uproszczenie procesu:

Zalety:

- Usunięcie zbędnych czynności. Uproszczony proces eliminuje niepotrzebne kroki i czynności, co przyspiesza przetwarzanie wniosków.
- Skrócenie czasu oczekiwania na decyzję. Uproszczony proces może prowadzić do skrócenia czasu potrzebnego na ocenę wniosków i podjęcie decyzji.

Wady:

- Możliwe jest pominięcie istotnych etapów lub informacji. Ważne jest, aby uproszczenie procesu nie prowadziło do utraty istotnych aspektów oceny wniosków.

5. Elektroniczna dokumentacja:

Zalety:

- Eliminacja potrzeby fizycznego nadmiernego przesyłania dokumentów. Elektroniczna dokumentacja eliminuje potrzebę wysyłania dokumentów pocztą lub kurierem, co przyspiesza i ułatwia wymianę informacji.
- Ułatwione zarządzanie dokumentacją. Elektroniczna dokumentacja może być łatwiej przechowywana, wyszukiwana i udostępniana, co ułatwia zarządzanie dokumentacją projektów.

Wady:

- Wymaga dostępu do narzędzi elektronicznych do zarządzania dokumentami. Konieczne jest zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i narzędzi do przechowywania i zarządzania elektronicznymi dokumentami.

6. Wsparcie i mentoring:

Zalety:

- Zapewnienie wsparcia i mentorowania dla wnioskujących. Osoba odpowiedzialna za wsparcie może pomagać wnioskodawcom w zrozumieniu wymagań programu, udzielać porad i odpowiedzi na pytania, co przyczynia się do lepszego przygotowania wniosków.
- Pomoc w rozwiązywaniu ewentualnych problemów. Osoba odpowiedzialna za mentoring może pomagać wnioskodawcom w identyfikacji i rozwiązywaniu problemów, które mogą się pojawić w trakcie procesu realizacji projektu.

Wady:

- Wymaga dedykowanej osoby odpowiedzialnej za kategorię projektów. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia i mentoringu wymaga zaangażowania zasobów ludzkich.

7. Przyznanie zaliczki:

Zalety:

- Umożliwienie wnioskującym rozpoczęcia realizacji projektu bez konieczności pokrywania wszystkich kosztów z własnych środków.

- Zwiększenie motywacji i zaangażowania wnioskodawców poprzez udostępnienie im środków finansowych na wstępną fazę projektu.
- Umożliwienie przystąpienia do programu jednostką, które nie posiadają wolnych środków.

Wady:

- Ryzyko niewłaściwego wykorzystania zaliczki przez wnioskodawców, co może wpływać na skuteczność realizacji projektów.
- Dodatkowe obciążenie administracyjne związane z przygotowaniem i przekazaniem zlecenia przelewu.

8. Repozytorium zrealizowanych projektów:

Zalety:

- Wsparcie jednostek, które nie miały wcześniej doświadczenia z programem ROHIS poprzez udostępnienie wzorcowych projektów i dobrych praktyk.
- Możliwość wykorzystania repozytorium jako narzędzia edukacyjnego dla nowych uczestników programu.

Wady:

- Konieczność utrzymania i aktualizacji repozytorium zrealizowanych projektów, co wymaga czasu i zasobów.

9. Statystyki i stałe usprawnianie procesu:

Zalety:

- Dostępność statystyk na SharePoint'cie Chorągwi, co umożliwia transparentność i informowanie o efektach programu.
- Analiza po zakończeniu edycji programu w celu usprawnienia procesu na podstawie zebranych informacji i opinii szefów jednostek terytorialnych.

Wady:

- Konieczność zbierania i analizy danych statystycznych po każdej edycji programu, co wymaga czasu i zasobów.
- Możliwość niekompletnych danych lub nieodpowiedniej interpretacji statystyk.

Ważne jest uwzględnienie tych wad i zalet podczas oceny wpływu tych usprawnień na cały proces składania wniosków o dofinansowanie w ramach programu ROHIS. Należy również uwzględnić specyfikę programu i dostępne zasoby, aby zapewnić skuteczne wdrożenie tych usprawnień.

Biorąc pod uwagę wcześniej wymienione mierniki dla procesu można zauważyć poniższe wnioski:

1. Czas: W pierwotnym procesie, nie ma jasno określonych maksymalnych czasów oczekiwania w poszczególnych etapach, co powoduje, że proces od złożenia wniosku do przyznania dofinansowania może trwać nawet kilka miesięcy. W usprawnionym procesie ten czas wynosi maksymalnie jeden miesiąc, jest to zadowalająca wartość.

2. Wydajność: Dzięki wprowadzeniu osób odpowiedzialnych za konkretną kategorię wniosku do procesu. Możemy w krótszym czasie sprawdzić więcej wniosków. Jednocześnie sprawdzanie będzie wydajniejsze, ze względu na sprawdzanie ich przez osoby odpowiedzialne za konkretną kategorię, co powinno zająć mniej czasu na jeden wniosek. W edycji realizowanej w pierwotnym procesie liczba sprawdzonych wniosków oscylowała w

granicach 400-500, jednak wiele z nich zostało odrzuconych. W nowym procesie po uwzględnieniu dodatkowych osób i promocji programu możliwe jest uzyskanie poziomu około 700 złożonych wniosków.

3. Jakość wniosków/Liczba błędów: W pierwotnym procesie wnioski często (około 40 % złożonych wniosków) były odrzucane ze względu na drobne braki w składanych wnioskach. Zakładam, że wprowadzenie wnioskowania poprzez elektroniczne formularze i automatyczna walidacja zminimalizują te błędy do maksymalnie 20 %.

4. Zadowolenie wnioskującego: W aktualnym procesie osoby z jednostek podrzędnych chorągwi nie są zadowolone z tego jak wygląda proces, jest to ocena bardzo subiektywna, jednak powoduje, że te osoby nie składają wniosków. Ocena przy aktualnym procesie to pomiędzy 2, a 3. Nowy proces uwzględnia rozwiązania problemów, o których mówią te osoby, więc szacuje na podniesienie oceny zadowolenia w nowym procesie na 4,5. Jednocześnie warto zauważyć, że kontrola zadowolenia z przebiegu procesu powinna odbywać się systematycznie, ponieważ nowy przebieg procesu może wygenerować błędy, o których wcześniej nie pomyślano, a będą wpływać na poziom satysfakcji.

3.7 Analiza możliwości wdrożenia

Analiza możliwości wdrożenia elektronicznego systemu składania wniosków o dofinansowanie w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP koncentruje się na ocenie zasobów ludzkich oraz technicznych, a także szacowaniu kosztów związanych z tym projektem. Przedstawione informacje umożliwiają dokładniejsze zrozumienie potrzeb i wyzwań związanych z wdrożeniem systemu.

3.7.1 Zasoby ludzkie

W zakresie zasobów ludzkich, istnieje kilka kluczowych ról, które będą niezbędne do wdrożenia elektronicznego systemu składania wniosków o dofinansowanie w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Po pierwsze, potrzebny będzie koordynator ROHIS, osoba odpowiedzialna za nadzorowanie całego procesu wdrożenia systemu oraz koordynację działań związanych z składaniem wniosków o dofinansowanie. Koordynator ROHIS będzie pełnił rolę kluczowego punktu kontaktowego dla wszystkich zainteresowanych stron, jak również będzie odpowiadał za nadzór nad terminowością i jakością składanych wniosków.

Dodatkowo, konieczne będzie zaangażowanie osób administracyjnych, które będą odpowiedzialne za konkretne kategorie projektów. Ich zadaniem będzie zapewnienie prawidłowego przepływu informacji i dokumentów między wnioskodawcami a odpowiednimi komisjami oceniającymi. Osoby te będą miały również rolę doradczą i będą wspierać wnioskodawców w procesie składania wniosków oraz udzielania informacji na temat programu dofinansowania.

W przypadku wsparcia technicznego, istnieje możliwość wykorzystania zespołu wsparcia IT chorągwi. Te osoby będą odpowiedzialne za zapewnienie poprawnego funkcjonowania systemu, rozwiązywanie problemów technicznych oraz udzielanie wsparcia technicznego dla użytkowników. Będą zajmować się konfiguracją i utrzymaniem infrastruktury IT, a także monitorowaniem bezpieczeństwa systemu.

Dodatkowo, istnieje opcja przeprowadzenia szkolenia dotyczącego programu ROHIS dla hufców. Szkolenie może być nagrane i udostępnione online, co pozwoli uczestnikom na elastyczne dostosowanie czasu nauki do swoich potrzeb. Raz do roku, przed każdą edycją programu, koordynator ROHIS z chorągwi przeprowadzi szkolenie, aby omówić najnowsze zmiany i udzielić wsparcia w zakresie składania wniosków o dofinansowanie.

3.7.2 Zasoby techniczne

W zakresie zasobów technicznych kluczowym elementem jest posiadanie pakietu Microsoft Office 365. Automatyzacja procesów w ramach aplikacji będzie oparta na przepływie w Microsoft PowerAutomate, dlatego niezbędna jest licencja na ten pakiet. Microsoft PowerAutomate umożliwia tworzenie zaawansowanych automatycznych procesów, integrację różnych aplikacji oraz składanie wniosków o dofinansowanie w sposób efektywny i zautomatyzowany.

W przypadku zespołu wsparcia IT Chorągwi istnieje możliwość, że posiadają oni wiedzę i umiejętności w zakresie zaawansowanej obsługi pakietu Microsoft 365, w tym PowerAutomate. Jeśli tak, będą w stanie zapewnić wsparcie techniczne i rozwiązywać ewentualne problemy związane z konfiguracją i działaniem systemu. Posiadanie wewnętrznych ekspertów jest korzystne, ponieważ zapewnia szybką reakcję na ewentualne trudności oraz oszczędza czas i koszty związane z poszukiwaniem zewnętrznych specjalistów.

W przypadku braku wiedzy z obszaru zaawansowanej obsługi PowerAutomate w zespole wsparcia IT, należy stworzyć warunki, gdzie taka osoba będzie mogła nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności, które przyczynią się do skutecznego wdrożenia systemu oraz efektywnego wsparcia technicznego.

Podsumowując, kluczowym zasobem technicznym jest pakiet Microsoft Office 365, zwłaszcza narzędzie PowerAutomate, które umożliwia automatyzację procesów składania wniosków o dofinansowanie. Istnieje możliwość wykorzystania wiedzy i umiejętności zespołu wsparcia IT Chorągwi, a w przypadku braku odpowiedniej wiedzy istnieje opcja certyfikowanego szkolenia lub korzystania z dostępnych kursów online. Wybór odpowiedniej strategii w zakresie zasobów technicznych będzie zależał od dostępnych środków finansowych, terminów realizacji projektu oraz priorytetów organizacji.

3.7.3 Koszty

W przypadku organizacji wolontariackiej, takiej jak Związek Harcerstwa Polskiego, koszty związane z zasobami ludzkimi są zazwyczaj minimalne, ponieważ instruktorzy pracują na zasadzie wolontariatu i nie pobierają wynagrodzenia. Jednak istnieją pewne funkcje, które mogą wymagać pełnego etatu do ich realizacji. W kontekście wdrożenia elektronicznego systemu składania wniosków o dofinansowanie w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP, aktualnie Główna Księgowa pełni rolę koordynatora ROHIS. Przydzielając odpowiedzialność za konkretne kategorie projektów członkom komendy chorągwi, którzy posiadają już biegłą wiedzę w swoich dziedzinach, można zminimalizować potrzebę poszukiwania nowych pracowników i skorzystać z istniejących zasobów wewnątrz organizacji.

W zakresie zasobów IT istnieje możliwość wykorzystania zespołu wsparcia IT Chorągwi. Jeśli członkowie tego zespołu nie posiadają wystarczającej wiedzy z obsługi PowerAutomate, istnieje opcja wysłania jednej z tych osób na certyfikowane szkolenie. Szacowany koszt takiego szkolenia wynosi około 5 tysięcy złotych. Warto jednak zauważyć, że koszt ten może zostać pokryty z programu ROHIS, co jest korzystne dla budżetu projektu. Alternatywnie, istnieje wiele kursów dostępnych online, na platformach takich jak Udemy, gdzie koszt kursu internetowego z obsługi PowerAutomate zazwyczaj nie przekracza 100 złotych. Dodatkowo, istnieje również wiele materiałów edukacyjnych i zasobów internetowych, które umożliwiają samodzielną naukę. Warto jednak rozważyć inwestycję w certyfikowane szkolenie jako formę docenienia pracy i wsparcia dla osób pracujących bez wynagrodzenia, jednocześnie wspierając rozwój obszarów zainteresowania tych pracowników.

Podsumowując, przeprowadzona analiza zasobów i kosztów wdrożenia elektronicznego systemu składania wniosków o dofinansowanie w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP pozwala nam na określenie kluczowych elementów wdrożenia. Wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich, takich jak koordynator ROHIS i osoby odpowiedzialne za konkretne kategorie projektów, minimalizuje potrzebę poszukiwania nowych pracowników. Zespół wsparcia IT chorągwi może zapewnić techniczne wsparcie wdrożenia. Koszty są ograniczone, biorąc pod uwagę specyfikę organizacji wolontariackiej. Warto rozważyć inwestycję w certyfikowane szkolenie dla osób zaangażowanych w projekt, aby wspierać ich rozwój zawodowy. Przy odpowiednim zarządzaniu zasobami i uwzględnieniu kosztów, wdrożenie elektronicznego systemu składania wniosków o dofinansowanie może być korzystne dla Chorągwi Wielkopolskiej ZHP.

Zakończenie

W niniejszej pracy inżynierskiej przeprowadzono analizę i zaproponowano usprawnienie procesu składania i zarządzania wnioskami o dofinansowanie uwzględniając również kontrolę i archiwizację dokumentacji zrealizowanych projektów w ramach programu rządowego ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Celem pracy było opracowanie usprawnienia procesu, które ma rozwiązać problem małego udziału procentowego w przydzieleniu funduszy z programu ROHiS chorągwi wielkopolskiej.

W ramach przeprowadzonych działań i analizy udało się zidentyfikować istotne obszary wymagające usprawnienia, takie jak ocena merytoryczna wniosków, proces przydzielania funduszy, kontrola realizacji projektów oraz archiwizacja dokumentacji. Na podstawie tych analiz opracowano konkretne propozycje zmian, które miały na celu zwiększenie skuteczności, transparentności i efektywności procesu.

Podsumowując, niniejsza praca inżynierska skupiła się na dogłębnej analizie procesu zarządzania wnioskami o dofinansowanie, przydzielania funduszy oraz kontroli dokumentacji w ramach programu ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Przyjętym celem było usprawnienie tego procesu poprzez identyfikację problemów za pomocą diagramu Ishikawy, opracowanie mapowania procesu za pomocą BPMN oraz proponowanie konkretnych zmian w celu zwiększenia efektywności i skuteczności działań.

W ramach analizy przeprowadzono szereg działań, takich jak zbieranie danych z różnych źródeł, w tym wiedzy własnej. Dodatkowo, przeprowadzono wywiady z Komendantem Hufca ZHP Turek oraz Komendantem Chorągwi, aby uzyskać wgląd w perspektywę zarządzających organizacją.

Na podstawie zebranych informacji i analizy danych udało się zidentyfikować kluczowe obszary wymagające usprawnienia. Przede wszystkim, problemem okazała się niewystarczająca wiedza członków organizacji na temat procesu składania wniosków oraz brak świadomości korzyści płynących z wykorzystania pakietu MS Office 365. Ponadto, inne czynniki negatywnie wpływające na składanie wniosków obejmowały ograniczenia finansowe niektórych hufców, brak komunikacji wewnątrz organizacji oraz niejasne wytyczne i instrukcje dotyczące składania wniosków.

W oparciu o te ustalenia, przedstawiono diagram Ishikawy, który wizualnie przedstawia przyczyny problemu. Diagram ten stanowił podstawę do opracowania konkretnych propozycji zmian, mających na celu usprawnienie procesu. Przykładowo, zaproponowano zorganizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących składania wniosków ROHiS oraz wykorzystania narzędzi dostępnych w pakiecie MS Office 365. Dodatkowo, rozważono potrzebę lepszej komunikacji wewnątrz organizacji oraz ustalenie jasnych wytycznych i procedur składania wniosków.

Ważnym elementem pracy inżynierskiej było również mapowanie procesu za pomocą notacji BPMN. Dzięki temu możliwe było lepsze zrozumienie kolejnych kroków procesu, identyfikacja powiązań między nimi oraz wskazanie obszarów, w których mogą zostać wprowadzone zmiany.

Ostatecznie, proponowane zmiany i usprawnienia mają na celu zwiększenie skuteczności procesu zarządzania wnioskami ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Wdrożenie opisanych działań może przyczynić się do usprawnienia oceny merytorycznej wniosków, procesu przydzielania funduszy, kontroli realizacji projektów oraz archiwizacji dokumentacji. Działania te mogą także przyczynić się do zwiększenia zaangażowania członków organizacji oraz poprawy komunikacji wewnątrz organizacji.

Na koniec została przeprowadzona analiza możliwości zdrożenia, z której wynika, że wdrożenie proponowanego rozwiązania, można przeprowadzić prawie bez kosztowo, wykorzystując dostępne już zasoby organizacji.

Podsumowując, niniejsza praca inżynierska stanowi kompleksową analizę i propozycje usprawnień procesu składania i zarządzania wnioskami o dofinansowanie zarządzania wnioskami ROHiS w Chorągwi Wielkopolskiej ZHP. Zaprezentowane zmiany mają na celu zwiększenie liczby złożonych wniosków i zrealizowanych projektów w ramach programu ROHiS.

Bibliografia

1. ARIS Community, 2023. [Online] <https://arismcommunity.com/aris-express>
2. Bizagi, 2023. [Online] <https://www.bizagi.com/en>
3. BPMN.io, 2022. [Online] <https://bpmn.io/>
[Data uzyskania dostępu: marzec 2023].
4. Cameron, K. i Quinn, R., 2006. *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących.*
5. Chorańskie Wielkopolska ZHP, 2022. *Chorańskie Wielkopolska ZHP - O nas.*
[Online] <https://www.zhp.wlkp.pl/>
[Data uzyskania dostępu: czerwiec 2023].
6. Drejewicz, S., 2012. *Zrozumieć BPMN. Modelowanie procesów biznesowych.*
Gliwice: Helion.
7. Harcerski Instytut Badawczy, 2022. *Zestawienie ogólne 2022.*
8. IBM, 2019. *Proces BPEL.* [Online]
<https://www.ibm.com/docs/pl/baw/19.x?topic=ss8jb4-19-x-com-ibm-wbpm-wid-main-doc-prodoverview-topics-cbpelproc-html>
[Data uzyskania dostępu: marzec 2023].
9. Jokiel, G., 2009. *Podejście procesowe w organizacjach.* Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
10. Malara, Z. i Ziembicki, P., 2020. Information gap in value propositions of business models of language schools. *Operations Research and Decisions*, 30(1), pp. 59-76.
11. Mazur, A. i Gołaś, H., 2010. *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością.* I red. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
12. Microsoft, 2023. [Online] <https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365/visio/business-process-modeling-notation>
13. Olczyk, D., 2010. *Modelowanie strukturalne: definicje, notacje, techniki i narzędzia.*
14. Scheer, T., 2005. *Process Modeling Using Event-Driven Process Chains.*
15. Sparx Systems, 2023. *Enterprise Architect.* [Online]
<https://sparxsystems.com/products/ea/>
[Data uzyskania dostępu: marzec 2023].
16. Sqadnica, 2018. [Online] <https://sqadnica.pl/>
[Data uzyskania dostępu: maj 2023].
17. *Statut ZHP*, Źródło: Dokumentacja z 42. Zjazdu Nadzwyczajnego ZHP 2022.
Warszawa: ZHP.
18. Visual Paradigm, 2023. [Online] <https://www.visual-paradigm.com/>
[Data uzyskania dostępu: marzec 2023].
19. ZHP, 2018. *ROHiS w ZHP.* [Online] <https://zhp.pl/dotacje/rohis-w-zhp/>
[Data uzyskania dostępu: czerwiec 2023].
20. ZHP, 2022. [Online] <https://zhp.pl/>
[Data uzyskania dostępu: czerwiec 2023].
21. Zymonik, K., 2020. *Wybrane zagadnienia z zakresu prawa: podręcznik akademicki dla studentów studiów technicznych.* Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Spis rysunków

Rysunek 1 Struktura organizacyjna ZHP z wyszczególnieniem Chorągwi Wielkopolskiej.	15
Rysunek 2 Model poziomów kultury wg E. Scheina.	17
Rysunek 3 Umundurowanie ZHP (Squadnica, 2018)	18
Rysunek 4 Oficjalny logotyp Związku Harcerstwa Polskiego	18
Rysunek 5 Oficjalny logotyp Chorągwi Wielkopolskiej ZHP	18
Rysunek 6 Logo rządowego programu wsparcia ROHIS	25
Rysunek 7 Diagram Ishikawy dla problem niskiego procentu złożonych wniosków w Chorągwi Wielkopolskiej	27
Rysunek 8 Diagram BPMN aktualnego procesu cz.1	31
Rysunek 9 Diagram BPMN aktualnego procesu cz.2	32
Rysunek 10 Diagram BPMN usprawnionego procesu cz. 1	37
Rysunek 11 Diagram BPMN usprawnionego procesu cz. 2	38
Rysunek 12 Diagram BPMN usprawnionego procesu cz. 3	39

Załączniki

Załącznik 1	27
Załącznik 2	31
Załącznik 3	37