



linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Pułapki w zarządzaniu projektami w administracji publicznej

12 czerwca 2025 r., godz.10.00 – 12.00 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Szkolenie prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą



Krzysztof Początek



Justyna Pietrzykowska



Łukasz Dąbrówka



Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Miasto kompetencji
i rozwoju



Miasto zielone



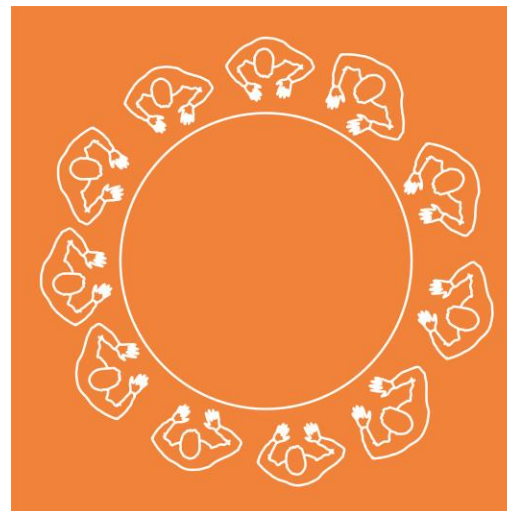
Miasto przedsiębiorcze



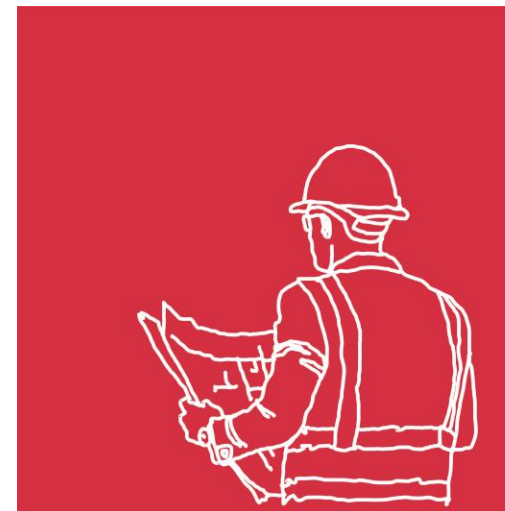
Miasto dostępne



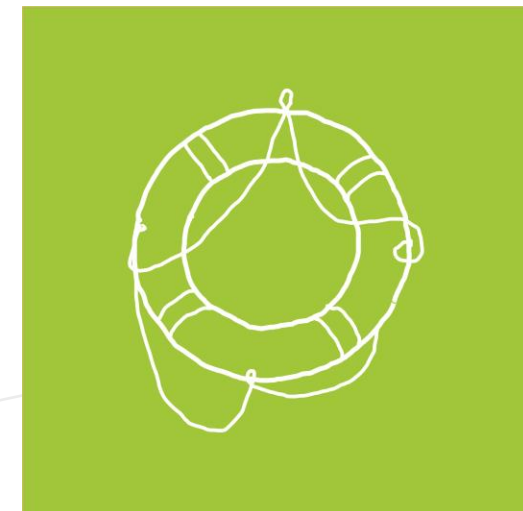
Miasto w obywateli
i współpracy



Miasto w działaniu



Miasto bezpieczne
i odporne





Miasto kompetencji
i rozwoju



1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
- 5. Pułapki w zarządzaniu projektami w administracji publicznej.**
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru.
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.



Agenda webinaru

1. Wprowadzenie	10.00 – 10.10
2. Mechanizmy powstawania nawyków	10.10 – 10.25
3. Wpływ złych nawyków na zarządzanie i wdrażanie projektów	10.25 – 10.50
4. Stres jako konsekwencja ulegania złym nawykom	10.50 – 11.15
5. Wpływ stresu na wypalenie zawodowe	11.15 – 11.25
6. Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu	11.25 – 11.40
7. Podsumowanie i sesja Q&A	11.40 – 12.00



Korzyści z uczestnictwa w webinarze:

- **Cel webinaru:** zrozumienie, jak złe nawyki wpływają na zarządzanie projektami i prowadzą do stresu oraz wypalenia zawodowego.
- **Dlaczego temat jest istotny?** Złe nawyki przyczyniają się do chaosu w pracy, obniżonej efektywności i pogorszenia atmosfery w zespołach projektowych.
- **Jak sobie z tym poradzić?** Przedstawimy mechanizmy powstawania złych nawyków, ich wpływu na stres i wypalenie zawodowe. Pokażemy metody zapobiegania i sposoby zmiany.



Część 1

- Mechanizmy powstawania nawyków.
- Wpływ złych nawyków na zarządzanie i wdrażanie projektów.

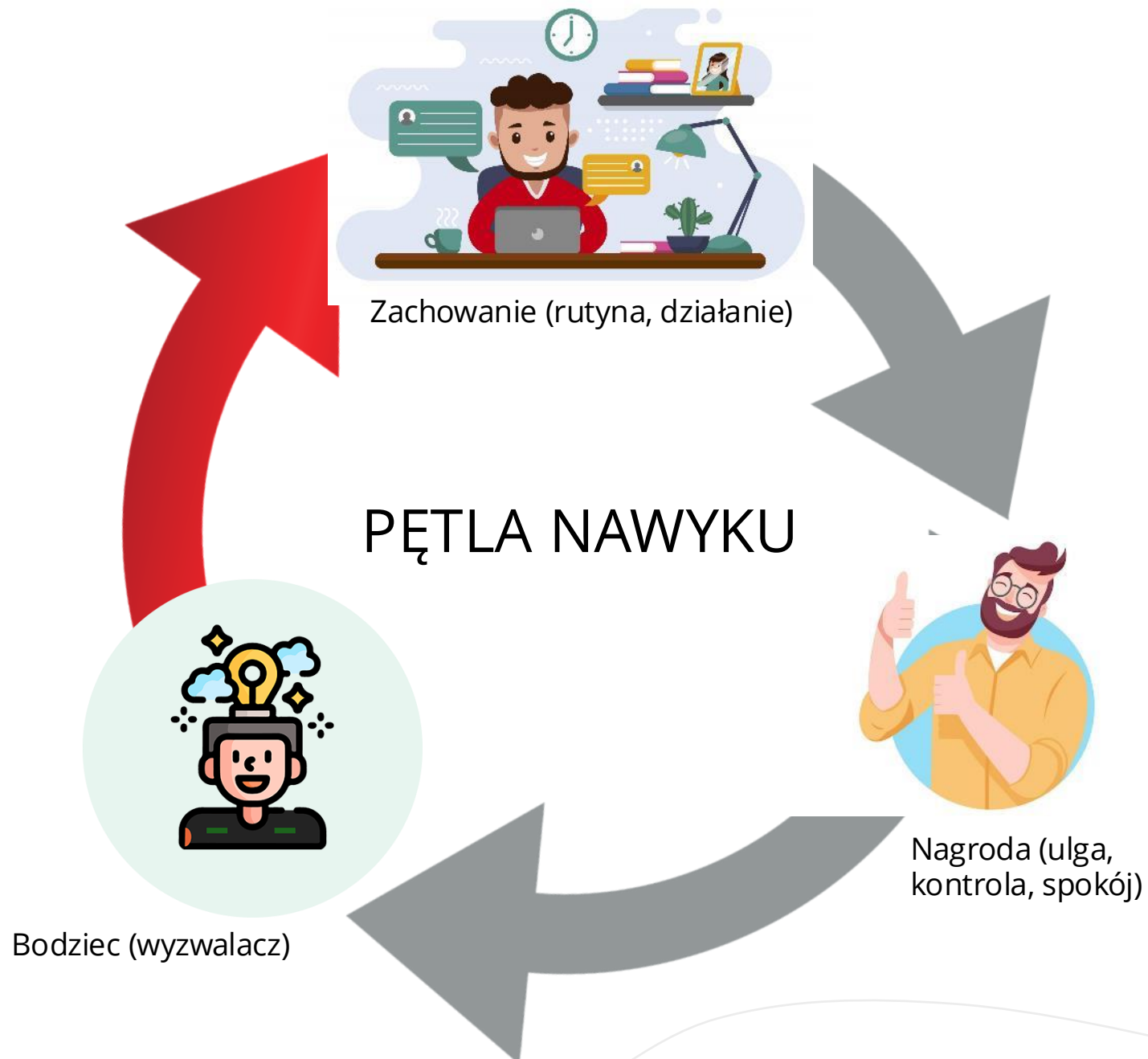


Krzysztof Początek



Czym są nawyki i jak działają

Nawyk to powtarzalne zachowanie, które wykonujemy automatycznie. Powstaje na skutek wielokrotnego powtarzania.



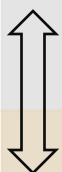
Mózg oszczędza energię – raz utworzony nawyk działa „na autopilocie”.



Jak powstają złe nawyki w pracy - co przynosimy z domu?

prokrastynacja

DOM: zwlekanie z obowiązkami domowymi, opóźnianie płacenia rachunków czy odkładanie ważnych decyzji.



PRACA: odkładanie trudnych zadań, zwlekanie z odpowiedzią na maile, przeciąganie realizacji projektów.

chaos

DOM: chaotyczne podejście do codziennych spraw, zapominanie o spotkaniach czy zakupach.



PRACA: nieplanowanie dnia pracy, brak priorytetów, spóźnienia na spotkania, gubienie dokumentów.

złe zarządzanie czasem

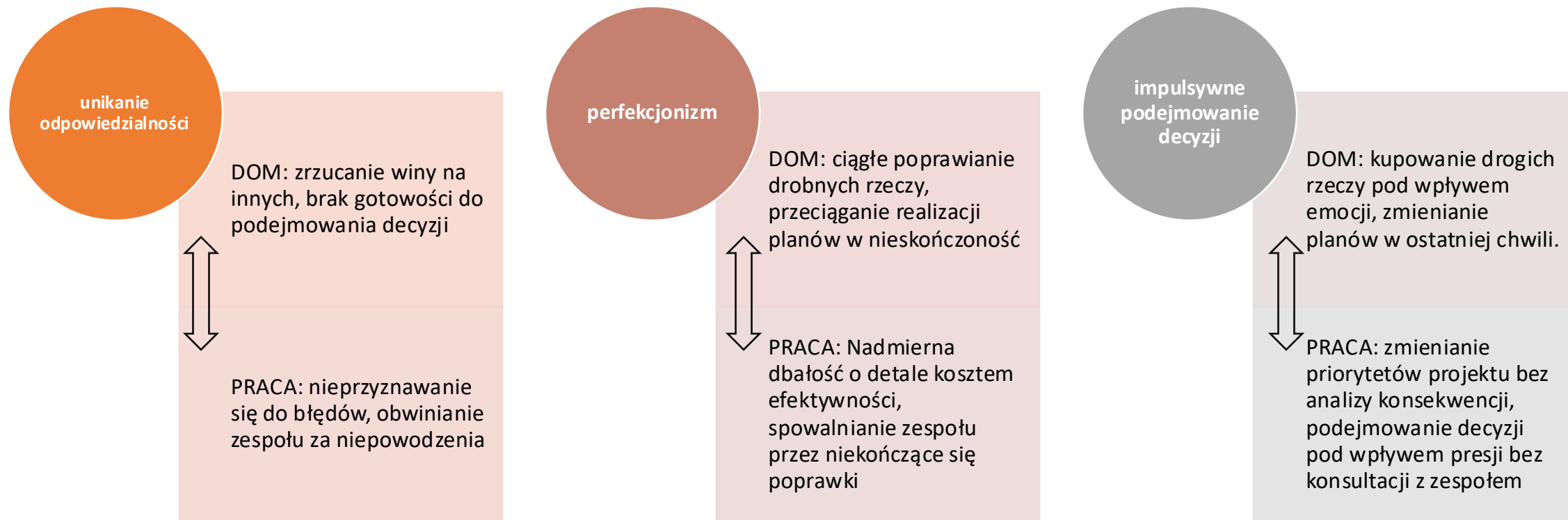
DOM: przeglądanie mediów społecznościowych godzinami zamiast zająć się obowiązkami.



PRACA: przeciąganie przerw, brak koncentracji, rozpraszanie się nieistotnymi zadaniami.



Jak powstają złe nawyki w pracy – co przynosimy z domu?





Jeszcze raz: czym są nawyki i jak działają?

Nawyk: PROKRASTYNACJA
unikanie dyskomfortu, przesuwanie
trudnych zadań na później

Bodziec:
zbliżający się termin
oddania raportu, myśl o
trudnym zadaniu, stres,
nuda, lęk przed porażką.



Zachowanie:
sprawdzanie mediów
społecznościowych, robienie
„czegokolwiek innego”.



Nagroda:
poczucie ulgi, że „na
razie się tym nie
muszę zajmować”,
chwilowa poprawa
nastroju, uniknięcie
stresu.



Jak rozpoznać zły nawyk?

Sygnały ostrzegawcze:

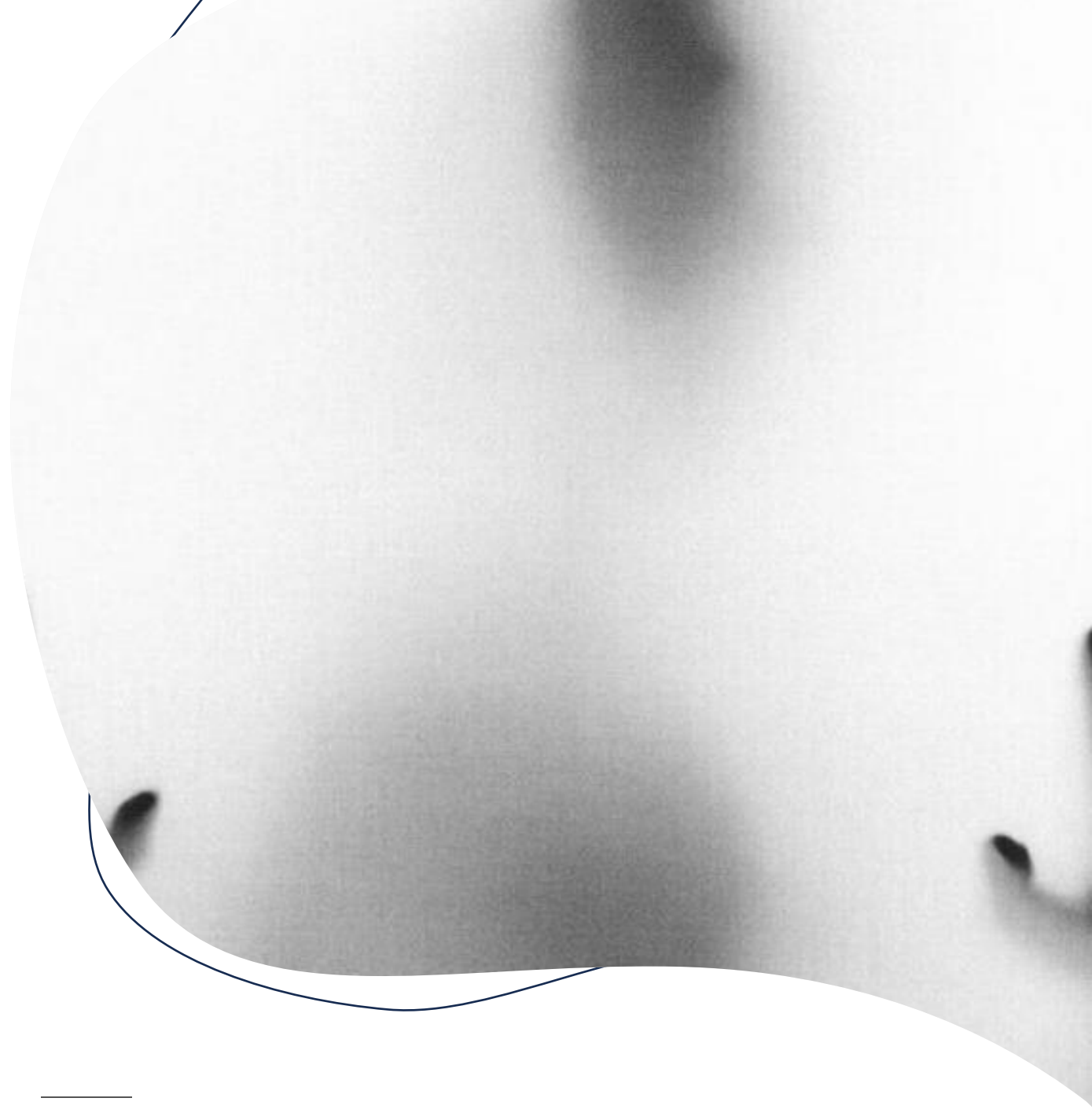
- robisz coś, czego nie lubisz, ale „tak już jest”;
- inni zwracają uwagę, ale masz odruchowe „obrony”;
- często mówisz: „Nie mam czasu”, „To bez sensu”, „I tak nic się nie zmienia”;

Zadaj sobie pytanie:

- czy to działanie przynosi wartość?
- czy czuję się po tym lepiej, czy tylko pozornie?
- czy powtarzam to automatycznie?

Narzędzia:

- zapisuj przez tydzień, co robisz codziennie (np. każda czynność przez 15 minut);
- zadaj sobie pytanie: „Dlaczego tak robię? Czy to mi służy?”





Złe nawyki członków zespołu projektowego (przykłady)

1. Odkładanie zadań na ostatnią chwilę (prokrastynacja).
2. Nieczytanie instrukcji i zaleceń.
3. Brak komunikacji i ukrywanie problemów.
4. Unikanie odpowiedzialności.
5. Brak zaangażowania i robienie tylko „minimum”.
6. Nieumiejętność pracy zespołowej.
7. Brak samodyscypliny i niepunktualność.
8. Brak umiejętności zarządzania czasem.
9. Lęk przed zmianą i niechęć do nauki.
10. Bagatelizowanie jakości i robienie wszystkiego „byle szybciej”.



Złe nawyki kierownika projektu (przykłady)

1. Odkładanie trudnych decyzji (prokrastynacja decyzyjna).
2. Brak konsekwencji w egzekwowaniu zasad.
3. Nadmierna kontrola (mikrozarządzanie).
4. Brak umiejętności delegowania.
5. Impulsywne podejmowanie decyzji.
6. Brak umiejętności słuchania i ignorowanie opinii innych.
7. Nieumiejętność zarządzania czasem.
8. Nieumiejętność radzenia sobie ze stresem.
9. Nieprzyznawanie się do błędów.
10. Pracoholizm i brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.



Najczęstsze złe nawyki zespołu projektowego (przykłady)

Członkowie zespołu:

- 1. Unikanie odpowiedzialności** – przekazywanie decyzji innym.
- 2. Prokrastynacja** – odkładanie kluczowych działań na później.
- 3. Brak organizacji** – nieumiejętność planowania i priorytetyzacji.

Kierownik projektu:

- 1. Mikrozarządzanie** – kontrolowanie każdego szczegółu zamiast delegowania.
- 2. Brak jasnych priorytetów** – wszystko wydaje się pilne, co prowadzi do chaosu.
- 3. Nieefektywna komunikacja** – rozmyte wytyczne powodujące błędy i opóźnienia.



ZAPAMIĘTAJ:

- ▣ Życie prywatne ma ogromny wpływ na zawodowe.
- ▣ Nawyk to nie wyrok, można go zmienić.
- ▣ Zmiana zaczyna się od świadomości.
- ▣ Dobre nawyki są inwestycją w jakość pracy i życia.



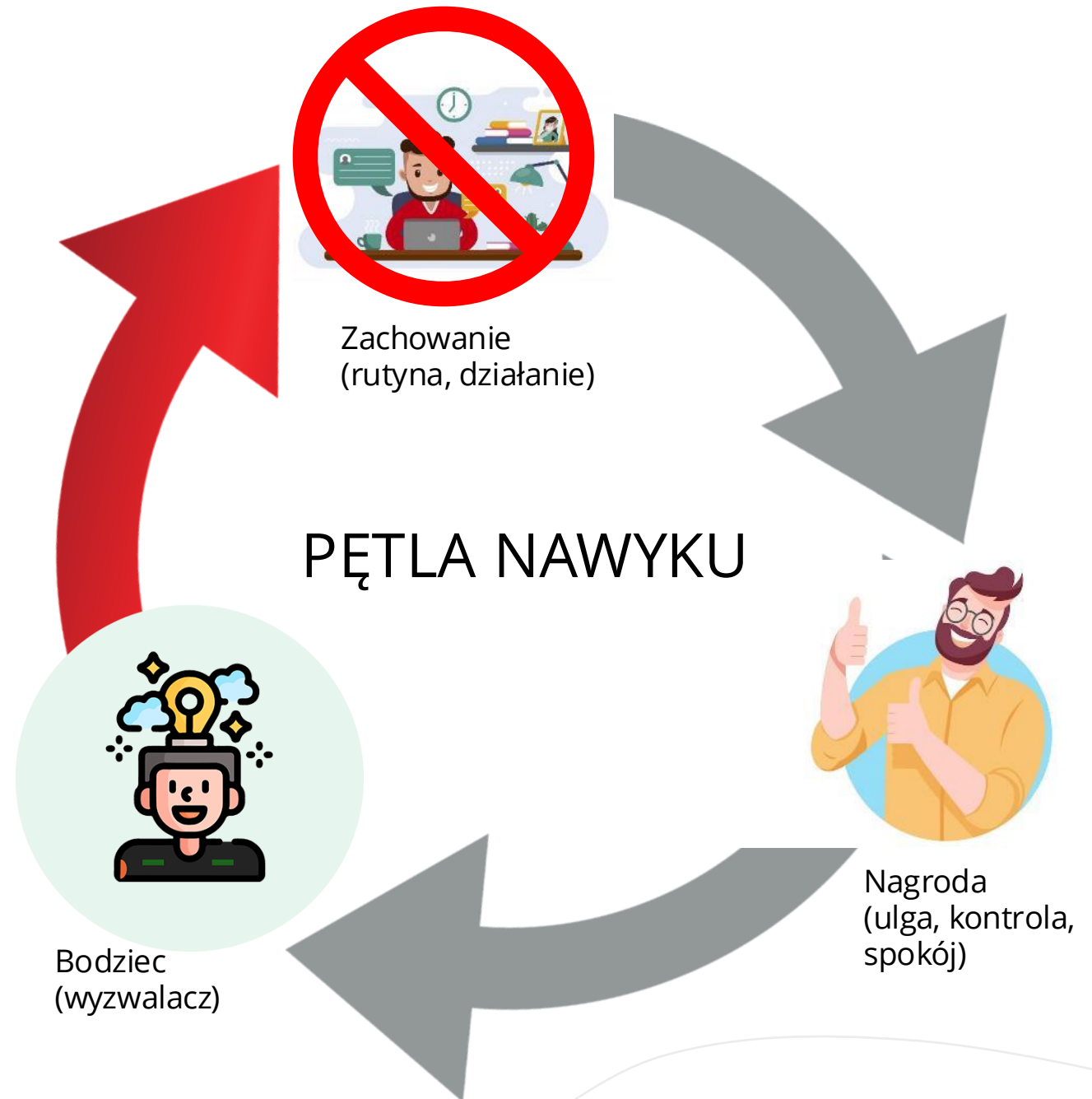
Jak eliminować złe nawyki?

Etapy zmiany

1. **Identyfikacja bodźca** – co wyzwała zachowanie?
2. **Zamiana rutyny** – zamiast klikać w maila → zapisz go na listę i wróć po 30 minutach.
3. **Zachowanie nagrody** – znajdź sposób, by czuć się dobrze (np. spokój, kontrola).

Eksperymenty nawykowe

- 5 minut ciszy przed pracą – bez komputera, bez telefonu.
- Odpowiadanie na e-maile tylko o 10:00 i 15:00.



Mózg oszczędza energię – raz utworzony nawyk działa „na autopilocie”.



Trzy pytania do autorefleksji

1. Jaki jeden nawyk dziś rozpoznaję u siebie jako szkodliwy?
2. Co go wyzwała?
3. Jaką nową rutynę mogę wprowadzić?



Jeżeli niczego nie zrobię –

- skutki występowania złych nawyków
(przykłady)

przemęczenie;
frustracja;
brak rozwoju zawodowego;
utrata motywacji i
zaangażowania.

osobiste

spadek zaufania i pogorszenie
współpracy;
obciążanie innych członków
zespołu;
chaos komunikacyjny;
marnowanie czasu.

zespołowe

zwiększenie kosztów (czas,
pieniądze, energia);
spadek jakości usług
publicznych;
opóźnienia w realizacji projektu;
trudności we wdrażaniu zmian i
innowacji.

organizacyjne



Ćwiczenie: moje nawyki

Z proponowanej listy przykładowych nawyków wskaż trzy zidentyfikowane u siebie nawyki, które wprowadzają negatywne skutki dla twoich zadań:

- nieczytanie instrukcji i zaleceń,
- prokrastynacja,
- nieplanowanie dnia pracy, brak organizacji swojej pracy
- rozpraszanie się innymi zadaniami,
- unikanie odpowiedzialności,
- perfekcjonizm,
- impulsywne podejmowanie decyzji, emocjonalne reagowanie,
- niejasne komunikowanie się, ignorowanie opinii innych,
- brak jasnych priorytetów,
- brak delegowania zadań i odpowiedzialności,
- pracoholizm,
- mikrozarządzanie,
- bagatelizowanie jakości (byle szybciej).



Wejdź na stronę [menti.com](https://www.menti.com) | i użyj kodu **3273 4450**

Instrukcja

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

3273 4450

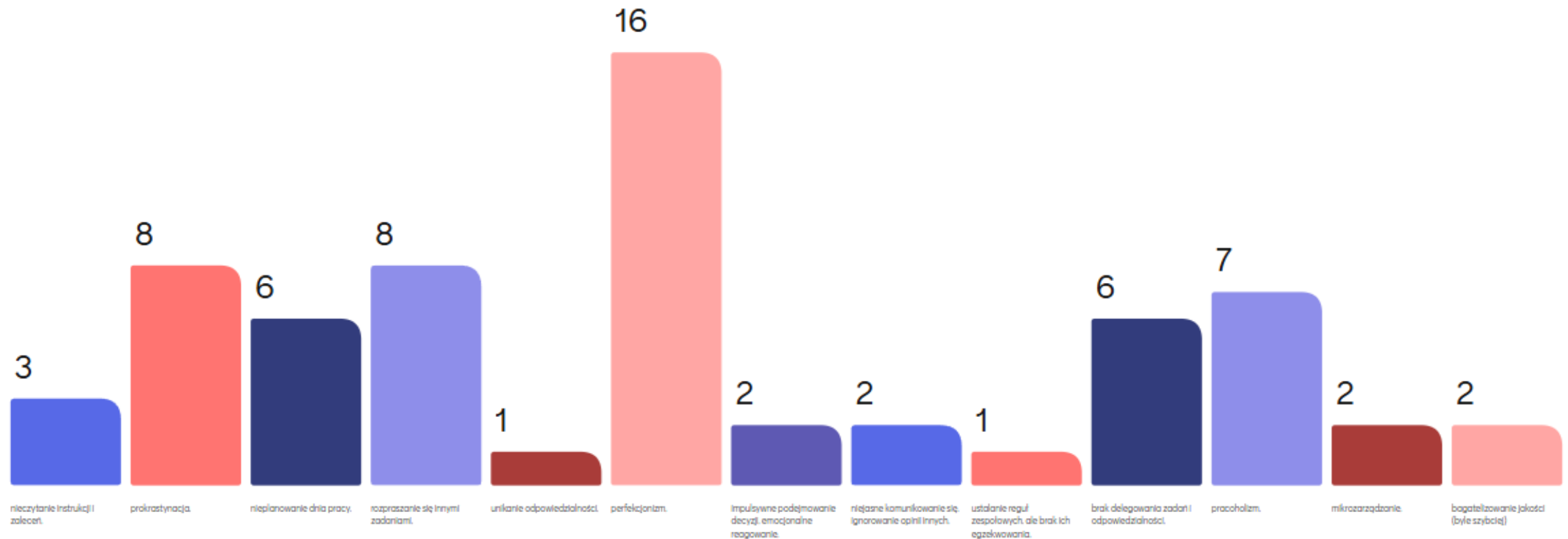


Lub użyj kodu QR



Wejdź na stronę menti.com | i użyj kodu **3273 4450**

Wskaż z listy do trzech zidentyfikowanych u siebie nawyków, które wprowadzają negatywne skutki dla twoich zadań:





PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast rekomendujemy:

- ✓ **zaczynaj dzień od priorytetów, nie od skrzynki mailowej;**
- ✓ **planuj realnie i komunikuj jasno;**
- ✓ **informuj o trudnościach zamiast ukrywać opóźnienia;**
- ✓ **dbaj o przejrzystą i zwięzłą komunikację;**
- ✓ **ogranicz zbędne spotkania i nie przerywaj pracy bez potrzeby;**
- ✓ **dawaj i przyjmuj konstruktywną informację zwrotną;**
- ✓ **bądź przykładem dobrych nawyków.**



Część 2

- Stres jako konsekwencja ulegania złym nawykom.
- Wpływ stresu na wypalenie zawodowe.



Justyna Pietrzykowska



Chińskie przysłowie mówi:

„Zatrzymaj się, musisz poczekać,
żeby Cię Twoja dusza dogoniła”.

**Życie bez stresu nie jest
możliwe!**

A tymczasem...stres to kluczowe
zagrożenie XXI wieku (WHO).





4 kategorie niebezpiecznych symptomów przewlekłego stresu:

- reakcje fizyczne organizmu;
- emocje;
- symptomatyczne zachowania;
- symptomy w sprawności intelektualnej;

Wspólne źródło: złe nawyki





Źródła stresu a złe nawyki



Każda zmiana



Środowisko
i społeczeństwo



Styl życia i indywidualne
nastawienie



Złe nawyki a poziom reakcji stresowej



I FAZA - mobilizacja



II FAZA - adaptacja



III FAZA - destrukcja



Złe nawyki prowadzące do stresu

Osoby zarządzające

"Choroba menadżerów jest epidemią wywoływaną wskazówkami zegara i przenoszona przez terminarz" J. Steinbeck



- brak delegowania
- przeciążenie pracą
- niedostateczna komunikacja
- brak priorytetyzacji

Członkowie zespołu

Jesteś odpowiedzialny za swój poziom stresu, znajdź jego źródło i kontroluj go!



- brak zaangażowania
- przekraczanie terminów
- niedostosowania się do zmian
- zła komunikacja



Techniki zarządzani stresem



Metody
środowiskowe



Techniki
fizjologiczne



Techniki umysłowe



Strategie radzenia sobie ze stresem

Krótkotrwałe działanie:

- odreagowanie;
- odwrócenie uwagi;
- kontrolowanie swoich myśli;
- spontaniczna relaksacja;
- zwolnienie tempa;
- dawanie sobie powodów do zadowolenia.

Długotrwałe działanie:

- odrzucenie roli ofiary;
- zmiana nastawienia;
- zmiana zachowania;
- wsparcie społeczne;
- zarządzanie czasem;
- zmiana stylu życia i systematyczna relaksacja.



Objawy wypalenia zawodowego – u pracownika:

- chroniczne zmęczenie, brak energii, utrata motywacji i zaangażowania;
- obniżona koncentracja, trudności z pamięcią, drażliwość, frustracja;
- poczucie bezradności, obojętność, spadek odporności, dolegliwości somatyczne;
- izolowanie się, wycofanie, unikanie zadań, zwiększone ryzyko odejścia z pracy;



- cynizm wobec firmy, utrata zaufania



Objawy wypalenia zawodowego – konsekwencje w organizacji:

- obniżona jakość pracy;
- konflikty interpersonalne;
- wzrost pomyłek i wypadków;
- większa absencja chorobowa;
- zatory w realizacji projektów;
- spadek reputacji pracodawcy.





Typ osobowości a skłonność do stresu i wypalenia zawodowego



Typ osobowości A - dążenie do perfekcji, niecierpliwość, wysokie ambicje, niechęć do utraty kontroli.



Typ osobowości B - realistyczna ocena swoich możliwości, brak pośpiechu, umiejętność zrelaksowania się.



Typ osobowości C - skłonność do poświęceń, uступliwość, nie ujawnianie emocji, niezwykła uprzejmość.



Ćwiczenie: moje objawy stresu

Z proponowanej listy przykładowych objawów stresu wskaż trzy zidentyfikowane u siebie objawy, które wprowadzają negatywne skutki dla twoich zadań:

- problemy ze snem,
- zmęczenie i brak energii,
- bóle mięśni i napięcie w ciele,
- problemy żołądkowe,
- osłabienie odporności,
- ciągle uczucie niepokoju i napięcia,
- problemy z koncentracją i zapamiętywaniem,
- zmniejszona motywacja do pracy,
- poczucie przytłoczenia obowiązkami,
- huśtawka nastrojów,
- irytacja i agresja,
- poczucie bezradności,
- unikanie kontaktu z innymi (izolacja społeczna),
- zwiększona liczba błędów i spadek efektywności,
- zwiększona potrzeba kontrolowania wszystkiego,



Wejdź na stronę menti.com | i użyj kodu 3273 4450

Instrukcja

Wejdź na stronę
www.menti.com

Wpisz kod

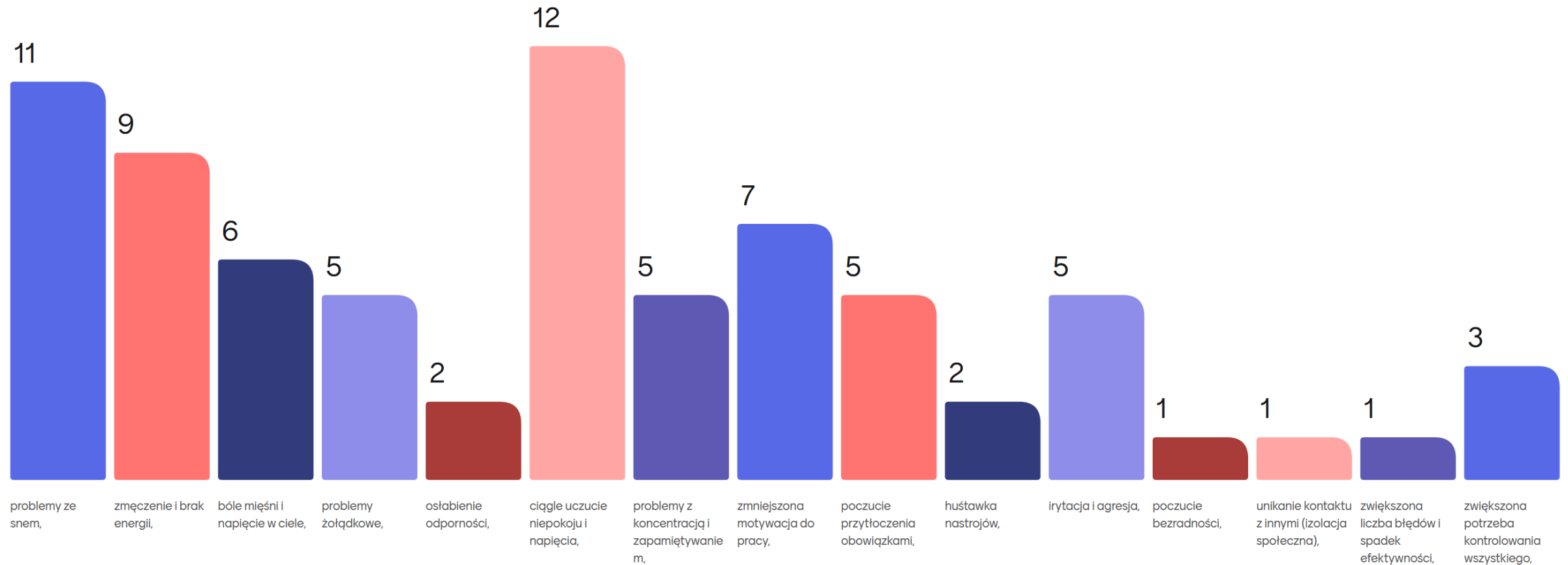
3273 4450



Lub użyj kodu QR



Wskaż z listy do trzech zidentyfikowanych u siebie objawów stresu, które wprowadzają negatywne skutki dla twoich zadań:





PODSUMOWANIE: W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast pamiętamy:

- ✓ stres i wypalenie zawodowe to czynniki, które realnie zagrażają skutecznej realizacji projektów – zarówno na poziomie zespołu, jak i kierownictwa;
- ✓ wypalony zespół to zespół mniej kreatywny, mniej odporny na zmiany i mniej skłonny do współpracy.





Część 3

- Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu?
- Różne strategie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.



Łukasz Dąbrówka



Co chroni przed wypaleniem?

- Kultura rozmowy a nie kontroli
- Słuchanie – realne i aktywne
- Wspólna troska o zasoby psychiczne
- Poczucie sensu i wpływu
- Sprawiedliwość i uznanie





Główne czynniki wypalenia w administracji

- Nadmiar zadań i tempo zmian
- Brak realnego wpływu
- Biurokracja i brak sensu
- Nierówne traktowanie
- Brak rozwoju i uznania





3 poziomy przeciwdziałania wypaleniu

- **Osobisty** – np. autorefleksja, mikroprzerwy, dbanie o regenerację.
- **Zespołowy** – rytuały współpracy, feedback, atmosfera 😊.
- **Systemowy (urzędowy)** – sensowne procedury, rozwój, dialog z kierownictwem.





Słuchanie współpracowników jako profilaktyka wypalenia



Słuchanie to nie tylko empatia –
to strategia zarządzania
ryzykiem wypalenia.



Pracownik wysłuchany =
pracownik z niższym poziomem
stresu i większym
zaangażowaniem.



„Niewysłuchane zespoły milczą...
aż do rezygnacji.”



Proste praktyki (nawyki) w zespole:

- Cotygodniowa mini-runda „co u ciebie?”
- Bezpieczny kwadrans – czas na nieformalną rozmowę, na tematy nie związane z pracą.
- Zasada „trzech minut ciszy” przed trudnym spotkaniem.
- Mapa przeciążeń zespołu – „kto ma najwięcej?”
- Pytanie do zespołu: „co was teraz kosztuje najwięcej energii/uwagi/czasu?”
- Feedback 2+1 (2 pozytywne + 1 do zmiany).



PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast rekomendujemy:

- ✓ Wzmacniamy kulturę rozmowy i słuchania – regularne rundki zespołowe, pytania o dobrostan jak zasada działania z zespołem wdrażającym - ogranicza wypalenie i poprawia jakość działań podczas pracy nad wdrożeniem.
- ✓ Wzmacniamy nawyki budujące odporność psychiczną zespołu – np. zasada „trzech minut ciszy” przed ważnym spotkaniem lub cotygodniowy przegląd przeciążeń zespołu.
- ✓ Projektujemy procedury realizacji projektu PS PRM z myślą o człowieku – nie mnożymy zadań, gdy nie ma zasobów; nie zmieniamy priorytetów bez wyjaśnienia zespołowi „dlaczego?, po co?”.
- ✓ Kształtujemy środowisko pracy w projekcie sprzyjające regeneracji – mikroprzerwy, elastyczność, jasna komunikacja – to nie „miękkie tematy”, ale ważna składowa trwałości pracy i realizacji projektu.
- ✓ Planując pracę przy projekcie dzielimy się odpowiedzialnością i sensownością – zespół, który rozumie „po co?”, jest bardziej odporny na stres i mniej narażony na wypalenie.



Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja



Centrum Konsultacyjne – Miasto wiedzy

Wybierz właściwy
komponent:

Miasto
w działaniu;

Miasto wiedzy
(rozwinie się 6 linii
tematycznych,
wybierz właściwą).



Centrum Konsultacyjne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast - pytania

Centrum Konsultacyjne oparte jest na dwóch komponentach.

- **MIASTO W DZIAŁANIU**

Komponent wspierający miasta-wnioskodawców w przygotowaniu i wdrażaniu projektu w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Dotyczy m.in. opracowania Kompletniej Propozycji Projektu, zasad wdrażania, sprawozdawczości, kwalifikowalności wydatków, zamówień publicznych, promocji czy współpracy bilateralnej.

- **MIASTO WIEDZY**

Komponent wspierający rozwój wiedzy poprzez rozwinięcie tematów z webinarium, szkoleń i spotkań Związku Miast Polskich.

Zapraszamy do zadawania pytań. Zwracamy uwagę, że przy każdym pytaniu **można**:

- wybrać komponent;
- **zadać pojedyncze pytanie** w każdym komponencie.

Formularz dopuszcza zadanie **maksymalnie pięciu, różnych pytań.**

Odpowiedzi przesyłane są **osobno na każde** z zadanych pytań.

* Wymagane

1. (1) Proszę wybrać komponent: *

☐ Miasto w działaniu

☒ Miasto wiedzy



**czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie
i opisie**





Czas na ankietę ewaluacyjną

linki w czacie



SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH