ZAKRES ROZSZERZONY

KROK W BIZNES I ZARZĄDZANIE 1

PODRĘCZNIK DLA LICEUM OGÓLNOKSZTAŁCĄCEGO I TECHNIKUM

TOMASZ RACHWAŁ

nowa era
Twoje mocne strony

Druga Nowa Ero,

Nigdy bym nie publikowała publicznie książek wydawnictw, które działają na uczciwych zasadach.

Wasza firma jednak promuje masowy dodruk, całkowicie niepotrzebnych książek, które mogłyby zastąpione wersjami elektronicznymi!

Co prawda e-booki są dostępne na waszej stronie, jednak:

- W przeciwieństwie do fizycznej książki, licencja na e-book kończy się po roku. Oznacza to, że jeżeli moja córka chciałaby powtórzyć sobie całą wiedzę do matury, musiałabym jej kupić wszystkie wasze książki od nowa.
- Waszych e-booków nie da się pobrać! Wymagają one dostęp do internetu, co uniemożliwia ich użycie na naszej wsi, gdzie zasięg jest ograniczony.
- Wasze e-booki sprzedawane są po tej samej (albo wyższej) cenie co regularne książki. Cena e-booka powinna być niższa, gdyż e-booki wymagają elektronicznego czytnika (tabletu)!

Czas rozpocząć nową erę (o ironio), w której papier nie jest bezczelnie marnowany dla pieniędzy. Przedstawiam e-book, który spełnia wszystkie oczekiwania uczniów.

Dbajmy o środowisko, zróbmy to dla młodych pokoleń.

O czym jest podręcznik?

W podręczniku *Krok w biznes i zarządzanie 1* znajdziesz ważne i ciekawe informacje dotyczące rozwoju kompetencji przedsiębiorczych m.in. w zakresie komunikacji, zarządzania projektami, gospodarki rynkowej i współpracy międzynarodowej. Dzięki tym wiadomościom odpowiesz na wiele pytań związanych z przestrzenią społeczno-gospodarczą, w której żyjesz.



Czemu służą poszczególne elementy podręcznika?

Na tej lekcji:

Wyszczególnienie głównych treści lekcji podpowie Ci, co w danym temacie jest najważniejsze.

Przykład

Przykłady typowych sytuacji rynkowych pomogą Ci zastosować zdobytą wiedzę w praktyce.

Wokół nas

Dzięki **przykładom z życia codziennego** lepiej zrozumiesz zagadnienia poruszane w toku lekcji.

W praktyce

Instrukcje krok po kroku nauczą Cię praktycznych umiejętności przydatnych w życiu codziennym.

To Ci się przyda

Wyjaśnienia najważniejszych terminów ułatwią Ci zrozumienie treści i zdobycie praktycznych umiejętności.

Czy wiesz, że...

Dzięki **ciekawostkom** zdobędziesz interesujące informacje związane z lekcją.

Studium przypadku

Analiza konkretnych sytuacji pomoże Ci kształcić umiejętności i stosować wiedzę zdobytą na lekcji.

Tekst źródłowy

Fragmenty aktów prawnych pozwolą Ci poznać źródła reguł dotyczących spraw społeczno-gospodarczych.

Ćwiczenia

Wykonanie **poleceń** zamieszczonych na końcu lekcji pozwoli Ci wykorzystać wiedzę w praktyce.

Podsumowanie

Na tych stronach znajdziesz **najważniejsze informacje** z danego rozdziału podane w przejrzystej formie. Dzięki nim uporządkujesz i utrwalisz zdobytą wiedzę.

Sprawdź, czy potrafisz!

Zadania zamieszczone po każdym rozdziale pozwolą Ci sprawdzić poziom wiedzy i kształconych umiejętności, a także ułatwią Ci przygotowanie do sprawdzianów.

Spis treści

I. Kompetencje przedsiębiorcze i współpraca z ludźmi

1. Osoba przedsiębiorcza 6
2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych 9
3. Komunikacja interpersonalna 14
4. Wywieranie wpływu na ludzi. Techniki obrony przed manipulacją 20
5. Współpraca w zespole 27
6. Zarządzanie czasem 34
7. Podejmowanie decyzji 44
8. Kreatywne myślenie 50
9. Innowacyjność jako element przedsiębiorczości 58

Podsumowanie 65
Sprawdź, czy potrafisz! 69

II. Zarządzanie projektami

1. Istota projektu i jego rola w zarządzaniu ...72
2. Formułowanie celów projektu 79
3. Otoczenie i interesariusze projektu 86
4. Podział pracy i przydział ról w projekcie 92
5. Organizowanie pracy zespołu projektowego i motywowanie 98
6. Techniki zarządzania projektami i narzędzia informatyczne 107
7. Harmonogram, budżet projektu i źródła finansowania 119
8. Sporządzanie sprawozdań i zamknięcie projektu 131
9. Myślenie projektowe (*design thinking*) 139
10. Kluczowe czynniki sukcesu w realizacji projektu 147
11. Realizacja projektu – warsztat. Wyjazd na zieloną szkołę 151

Podsumowanie 167
Sprawdź, czy potrafisz! 171

III. Gospodarka rynkowa

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym 174
2. Rzadkość i czynniki produkcji 180
3. Gospodarka rynkowa i podmioty gospodarki 186
4. Funkcje rynku w gospodarce. Struktury rynkowe 192
5. Popyt, podaż i cena 198
6. Konsument w gospodarce rynkowej i jego prawa 205
7. Wzrost gospodarczy a rozwój gospodarczy. Cykl koniunkturalny w gospodarce 216
8. Rola państwa w gospodarce – podejście liberalne i etatystyczne 227

Podsumowanie 231
Sprawdź, czy potrafisz! 235

IV. Współpraca międzynarodowa

1. Interwencjonizm i protekcjonizm państwowy 238
2. Współpraca międzynarodowa i internacjonalizacja przedsiębiorstw 244
3. Wspólny rynek Unii Europejskiej 250
4. Konsekwencje globalizacji dla biznesu 257

Podsumowanie 264
Sprawdź, czy potrafisz! 264

Sprawdź, czy potrafisz! – klucz odpowiedzi ... 265
Słowniczek 267
Indeks 270

I. Kompetencje przedsiębiorcze i współpraca z ludźmi

1. Osoba przedsiębiorcza
2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych
3. Komunikacja interpersonalna
4. Wywieranie wpływu na ludzi. Techniki obrony przed manipulacją
5. Współpraca w zespole
6. Zarządzanie czasem
7. Podejmowanie decyzji
8. Kreatywne myślenie
9. Innowacyjność jako element przedsiębiorczości



1. Osoba przedsiębiorcza

Na tej lekcji:

- poznasz różne definicje przedsiębiorczości,
- dowiesz się, jakie cechy ma osoba przedsiębiorcza,
- zrozumiesz, jaką rolę odgrywa przedsiębiorczość w życiu człowieka.

Słowo *przedsiębiorczość* cieszy się w ostatnich latach dużą popularnością. Choć używa się go w różnych kontekstach, to zapewne kojarzy Ci się ono pozytywnie – jako coś, co warto w sobie mieć i co ma znaczenie z punktu widzenia rozwoju gospodarczego. Czym jednak jest owa przedsiębiorczość i dlaczego przypisuje się jej tak dużą rolę?

Wielowymiarowość przedsiębiorczości

Nie istnieje jedna definicja przedsiębiorczości. Najczęściej przyjmuje się, że przedsiębiorczość to **zespół cech osobowości (postawa) człowieka**. Ponadto przedsiębiorczość jest utożsamiana z zakładaniem i prowadzeniem własnego biznesu, czyli z **byciem przedsiębiorcą**, z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub inną organizacją – a więc z **byciem menedżerem**. Przedsiębiorczość wiąże się także z **sektorem mikroprzedsiębiorstw** oraz **małych i średnich przedsiębiorstw**. Za najważniejszy przejaw przedsiębiorczości ekonomiści uznają bowiem tworzenie własnych firm, początkowo jednoosobowych, a z czasem większych, które w odróżnieniu od bardzo dużych korporacji opierają się głównie na przedsiębiorczości założycieli.

Działania przedsiębiorcze można podejmować na różnych polach aktywności, nie tylko zawodowej, lecz także społecznej i prywatnej. W odniesieniu do życia osobistego przedsiębiorczość bywa określana mianem **zaradności życiowej** albo **przedsiębiorczości osobistej**. Z kolei w przypadku działań społecznych, nienastawionych na działalność zarobkową, mówi się o **przedsiębiorczości społecznej**.

To Ci się przyda

Przedsiębiorczość – zespół cech osobowości człowieka, takich jak kreatywność, inicjatywność i zdolność pokonywania trudności, a także umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans, które pojawiają się w otoczeniu i dzięki którym człowiek może tworzyć wartość dla innych.



Przedsięwzięcia, w których właścicielami biznesu lub ich większościowymi udziałowcami (a często też współpracownikami) są członkowie rodziny, określa się mianem przedsiębiorczości rodzinnej.

Czy wiesz, że...

Określenie *przedsiębiorczość garażowa* rozpowszechniło się w latach 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Jest to metafora dotycząca przedsiębiorstw, które zaczynały od innowacyjnego pomysłu realizowanego w garażu, a następnie stały się potężnymi firmami o dużym potencjale rozwojowym. W taki sposób rozpoczynało działalność wiele firm z Doliny Krzemowej w Kalifornii, zaliczanych obecnie do gigantów sektorów elektronicznego i informatycznego, np. Microsoft, Apple, Google czy Cisco.

Przedsiębiorczość jako cecha osobowości

Na przedsiębiorczość składa się **zespół cech osobowości oraz umiejętności człowieka** (ich przykłady przedstawiono poniżej). Pozwalają one osobie przedsiębiorczej nie tylko na prowadzenie działalności gospodarczej, tj. na bycie przedsiębiorcą, lecz także na uczestniczenie w życiu społeczno-gospodarczym (w tym w udanym życiu prywatnym), co przynosi dużo satysfakcji, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska.



Osoba przedsiębiorcza wie, że wiedza zdobyta w szkole lub na studiach nie wystarczy na całe życie, dlatego chce się stale dokształcać i zdobywać nowe umiejętności.

Człowiek przedsiębiorczy nie boi się trudności, nowych zadań, nie załamuje się niepowodzeniami, chętnie zdobywa wiedzę i umiejętności. Jest otwarty, asertywny i empatyczny, potrafi dobrze układać stosunki z innymi ludźmi, a także postępuje etycznie. Ponadto **poszukuje w swoim otoczeniu nowych szans i je wykorzystuje**. Jest to możliwe, ponieważ gospodarka rynkowa opiera się przede wszystkim na wolności konkurencji i swobodzie podejmowania działalności gospodarczej. Gospodarkę rynkową opartą na przedsiębiorczości osób, które w różnym stopniu wykorzystują te szanse, cechuje więc duża różnorodność.

Najważniejsze cechy i umiejętności osoby przedsiębiorczej

Znajomość cech i umiejętności osoby przedsiębiorczej jest niezwykle ważna – można wówczas ustalić, które z nich już się ma, a które należy rozwinąć lub wykształcić.
Te cechy i umiejętności to:

- **silna wewnętrzna motywacja do rozwoju**, podejmowania działań i osiągania celów,
- **umiejętność obserwacji i analizy otoczenia** umożliwiająca dostrzeganie i wykorzystywanie szans,
- **decyzyjność** wynikająca z zaufania do samego siebie, nierozerwalnie połączona z **odpowiedzialnością** za konsekwencje podejmowanych decyzji,
- **umiejętność wyciągania wniosków** ze skutków podjętych decyzji i działań, w tym umiejętność przyznania się do błędu i przeanalizowania alternatywnych rozwiązań na przyszłość,
- **produktywność** (skuteczność działania), czyli niemarnowanie czasu ani innych zasobów oraz skupienie się na rezultacie, a nie na samym działaniu,
- **innowacyjność** – szukanie nowych, kreatywnych i skutecznych rozwiązań,
- **wykształcone umiejętności interpersonalne** – zdolność współpracy z ludźmi, przekonywania ich do własnych wizji i organizowania ich działań, czyli zarządzania innymi osobami.



? Zastanów się, które z wyżej wymienionych cech i umiejętności posiadasz.

Przedsiębiorczość a bycie przedsiębiorcą

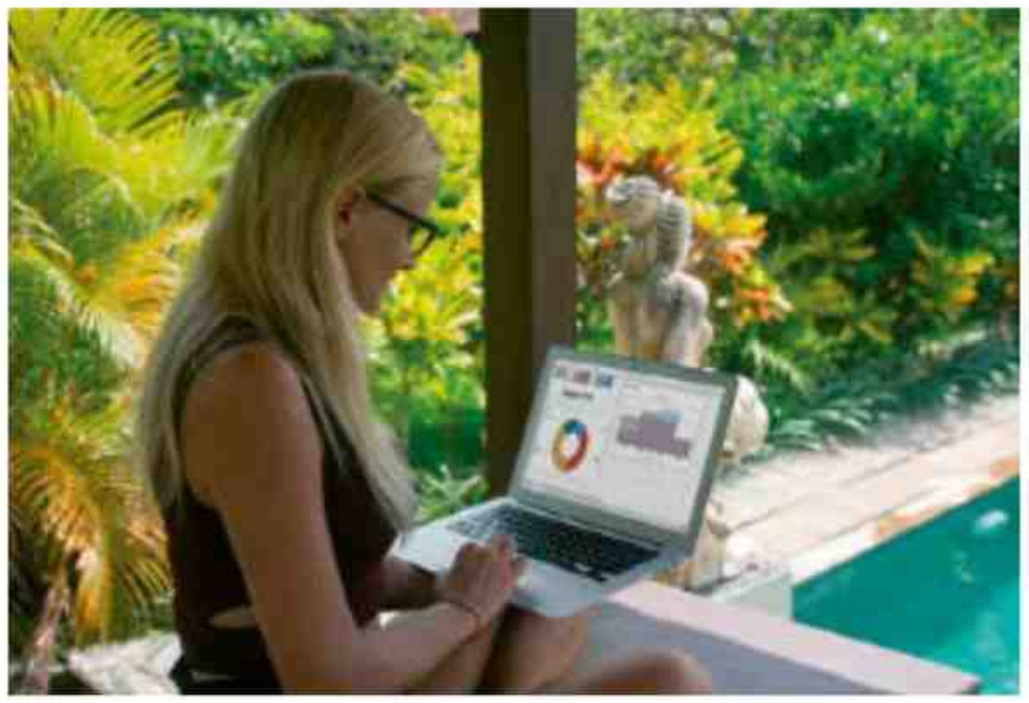
Chęć prowadzenia własnego biznesu świadczy o dużej przedsiębiorczości. Wynika to z faktu, że podejmowanie działalności gospodarczej wiąże się z ryzykiem (w tym z utratą zainwestowanych środków), niepewnością, zwłaszcza w zmiennych warunkach otoczenia, a także z wzięciem odpowiedzialności za siebie i swoich pracowników. Aby osiągnąć sukces w biznesie, nie wystarczy sam pomysł. Konieczne są również wytrwałość i zaangażowanie w dążeniu do wyznaczonych celów.

Rola przedsiębiorczości w życiu człowieka

Przedsiębiorczość odgrywa dużą rolę w życiu zawodowym człowieka. Przekłada się też na lepszą jakość życia prywatnego, w tym na funkcjonowanie rodziny (np. bardziej świadome rodzicielstwo) oraz podejmowanie aktywności społecznej i kulturalnej. Osoba przedsiębiorcza podejmuje decyzje, które przynoszą wartość innym ludziom. Gdy dokonuje nietrafionych wyborów, nie załamuje się, ale próbuje wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Z kolei współpracownicy, partnerzy i członkowie rodziny osoby przedsiębiorczej mają pewność, że mogą na niej polegać.

Biorąc pod uwagę różne aspekty życia osobistego, można przyjąć, że osoba przedsiębiorcza lepiej poradzi sobie również w takich sytuacjach prywatnych, niezwiązanych z biznesem i pracą zawodową, jak:

- podejmowanie decyzji, w tym o założeniu rodziny i wychowywaniu dzieci,



Bycie przedsiębiorcą to jeden z najważniejszych przejawów przedsiębiorczości – jednak nie jest ono łatwe, zwłaszcza gdy osobiście kieruje się niewielkim biznesem. Często wymaga kontrolowania spraw w firmie nawet podczas urlopu.

- planowanie edukacji i kariery zawodowej,
- zapewnienie dochodów, które będą w stanie pokryć niezbędne wydatki życiowe,
- zmiana miejsca pracy lub zamieszkania,
- współpraca z innymi ludźmi na różnych polach aktywności, w tym kulturalnej i społecznej,
- zaciąganie zobowiązań finansowych (np. kredytu) i inwestowanie,
- organizowanie wydarzeń rodzinnych, wyjazdów wakacyjnych itp.

Zatem warto cały czas rozwijać w sobie przedsiębiorczość i zwracać uwagę na cechy przedsiębiorcze osób, z którymi chce się współpracować. Poza tym przedsiębiorczość ma duże znaczenie w funkcjonowaniu i rozwoju firm oraz innych organizacji. Ma też istotny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy krajów, regionów i lokalnych społeczności, o czym będzie jeszcze mowa w rozdziale trzecim podręcznika.

Ćwiczenia

1. Wybierz dwie najważniejsze, Twoim zdaniem, cechy osoby przedsiębiorczej, które są przydatne w życiu osobistym. Uzasadnij swój wybór.
2. Zastanów się, jakie cechy przedsiębiorcze posiadasz, a jakie musisz jeszcze rozwinąć.
3. Poszukaj informacji na temat tego, które polskie województwa otrzymały tytuł Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości. Podaj, co było podstawą nadania im tego tytułu.

* 4. Znajdź w swoim otoczeniu przykłady działalności zaliczanej do przedsiębiorczości społecznej.

2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych

Na tej lekcji:

- poznasz składowe kompetencji osoby przedsiębiorczej i zachodzące między nimi zależności,
- dowiesz się, jak dokonać diagnozy kompetencji przedsiębiorczych i jak te kompetencje rozwijać,
- opracujesz plan rozwoju własnych kompetencji przedsiębiorczych.

Przedsiębiorczość jest nie tylko cechą osobowości człowieka, lecz także kompetencją. Bardzo często mówi się, że to kompetencja przyszłości, która ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania człowieka w szybko zmieniającym się otoczeniu. Co składa się na tak rozumianą przedsiębiorczość?

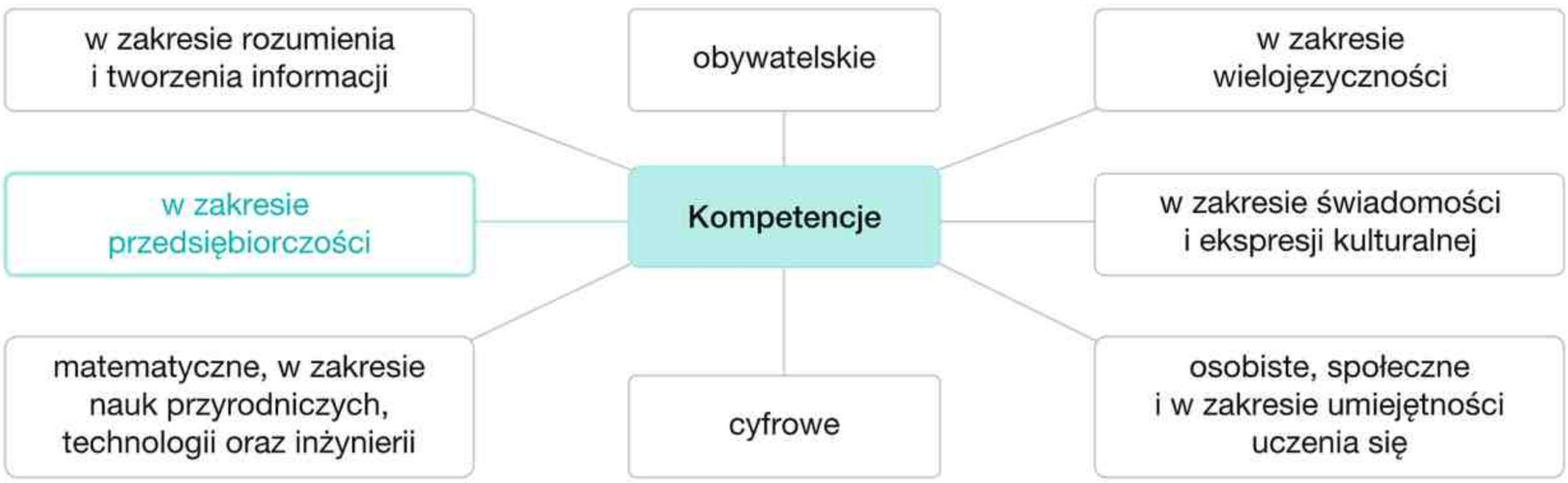
Przedsiębiorczość jako kompetencja

Przedsiębiorczość uznaje się za jedną z ośmiu **kompetencji kluczowych**, czyli najważniejszych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie, potrzebnych do funkcjonowania w społeczeństwie informacyjnym i gospodarce opartej na wiedzy. Każda z kompetencji kluczowych, wyróżniona i zdefiniowana przez grupę ekspertów i opublikowana jako zalecenie Rady Europejskiej, jest tak samo ważna (definicja przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej znajduje się na następnej stronie). Oznacza to, że nie istnieje hierarchia kompetencji – zakresy wielu z nich częściowo się pokrywają i są ze sobą powiązane. Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości traktuje się więc na równi z kompetencjami językowymi, cyfrowymi czy matematycznymi. Z tego względu przedsiębiorczości uczy się powszechnie w krajach europejskich i pozaeuropejskich. Na przykład w Polsce edukacja w zakresie biznesu i zarządzania jest obowiązkowa oraz nakierowana na rozwój kompetencji przedsiębiorczych.

To Ci się przyda

Kompetencje kluczowe – połączenie wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych człowiekowi do samorealizacji, rozwoju osobistego, aktywności obywatelskiej, integracji społecznej oraz znalezienia pracy.

Kompetencje kluczowe w europejskim systemie edukacji



Tekst źródłowy

Definicja przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej – zgodnie z zaleceniem Rady Europejskiej

„Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości to między innymi zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób. Przedsiębiorczość opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi. […]

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości wymagają świadomości istnienia różnych kontekstów i różnych możliwości pozwalających przekształcać pomysły w działanie w sferze osobistej, społecznej i zawodowej, a także rozumienia procesu ich powstawania. Niezbędna jest znajomość i rozumienie podejść do planowania i zarządzania projektami, obejmujących zarówno procesy, jak i zasoby. Konieczne jest rozumienie procesów ekonomicznych oraz szans i wyzwań społecznych i gospodarczych stojących przed pracodawcą, organizacją lub społeczeństwem. Niezbędna jest również świadomość zasad etycznych, wyzwań w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także własnych atutów i słabości.

Umiejętności w zakresie przedsiębiorczości opierają się na kreatywności – obejmującej wyobraźnię, myślenie strategiczne i rozwiązywanie problemów – oraz na krytycznej i konstruktywnej refleksji w ramach ewoluujących procesów twórczych i na innowacji. Obejmują one zdolność pracy samodzielnej i zespołowej, mobilizowania zasobów (ludzi i przedmiotów) oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Uwzględnia to również zdolność podejmowania decyzji finansowych związanych z kosztem i wartością. Kluczowe znaczenie ma zdolność skutecznego komunikowania się i negocjowania z innymi osobami, a także radzenia sobie z niepewnością, dwuznacznością i ryzykiem jako elementami procesu podejmowania świadomych decyzji. Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się zmysłem inicjatywy i poczuciem sprawczości, proaktywnością, otwartością na przyszłość, odwagą i wytrwałością w dążeniu do celów. Obejmuje pragnienie motywowania innych osób i doceniania ich pomysłów, odczuwanie empatii i troskę o innych ludzi i świat, a także przyjmowanie odpowiedzialności i postaw etycznych w całym procesie”.

Źródło: Zalecenie Rady Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dz. UE 2018/C 189/01.

? Wskaż w tekście źródłowym te elementy kompetencji w zakresie przedsiębiorczości, które Twoim zdaniem są najistotniejsze w życiu rodzinnym.

? Uzasadnij, dlaczego świadomość własnych atutów i słabości jest istotną kompetencją w zakresie przedsiębiorczości. W uzasadnieniu podaj przykłady sytuacji, w których ma ona szczególne znaczenie.

To Ci się przyda

Myślenie strategiczne – umiejętność zdobywania i wykorzystywania wiedzy o własnych możliwościach (zaletach i wadach), sytuacji społecznej czy warunkach biznesowych, aby działać efektywniej, a więc maksymalizować szanse realizacji swoich planów lub powierzonych zadań i minimalizować ryzyko niepowodzeń.

Proaktywność – postawa, którą definiuje się jako coś więcej niż aktywność i przejawianie inicjatywy. To także przyjmowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje i ich skutki. Człowiek proaktywny nie boi się konsekwencji swoich działań nawet wtedy, gdy kończą się one niepowodzeniem.

Składowe kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

Do niedawna pojęcie kompetencji było związane z zakresem pełnomocnictw i uprawnień danej osoby i określano je na podstawie **kwalifikacji zawodowych** uzyskanych w toku edukacji. Takie ujęcie wciąż obowiązuje w niektórych profesjach, np. mówi się o kompetencjach do wykonywania zawodu nauczyciela lub lekarza.

Jednak współcześnie częściej przyjmuje się szerszą definicję kompetencji. Zgodnie z nią kompetencja składa się z:

- **wiedzy** obejmującej znajomość faktów, pojęć, idei, praw, teorii i zasad,
- **umiejętności**, czyli gotowości do wykorzystania posiadanej wiedzy w celu realizacji zadań i rozwiązywania problemów,
- **postawy** (czasem określanej jako kompetencja społeczna) rozumianej jako sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń albo w stosunku do ludzi.

Te składowe są ze sobą powiązane, co oznacza, że nie sposób kształtować poszczególnych umiejętności (np. w zakresie zarządzania czasem) bez podstawowej wiedzy na dany temat. Z kolei postawy pomagają w doskonaleniu umiejętności związanych z wykorzystaniem wiedzy. Zakres wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych do nabycia kompetencji przedsiębiorczych przedstawiono poniżej.



Do kompetencji w zakresie przedsiębiorczości zalicza się kompetencje interpersonalne określane skrótem 4K: kreatywność, kooperację, komunikatywność i krytyczne myślenie.

To Ci się przyda

Kwalifikacje zawodowe – wiedza i specjalistyczne umiejętności potrzebne do pracy na danym stanowisku. Zwykle ich nabycie musi być potwierdzone dokumentem (dyplomem, świadectwem, certyfikatem).

Wybrane kompetencje osoby przedsiębiorczej

Składowe kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

wiedza	umiejętności	postawy
• ekonomiczna, finansowa, marketingowa, sprzedażowa (dotycząca technik i kanałów sprzedaży), branżowa (związana z branżą, w której ma funkcjonować dany biznes) • znajomość technik zarządzania projektami • w zakresie zasad etycznych i społecznej odpowiedzialności • znajomość własnych mocnych i słabych stron • elementy wiedzy psychologicznej, socjologicznej i prawa gospodarczego	• podejmowanie decyzji • organizacja pracy • kooperacja (współpraca) • komunikacja interpersonalna (komunikatywność) • zarządzanie sobą i innymi • dostrzeganie możliwości • myślenie kreatywne • myślenie strategiczne • zarządzanie czasem • rozwiązywanie problemów • mobilizowanie innych ludzi • analiza otoczenia • radzenie sobie z ryzykiem oraz niepewnością	• odwaga i determinacja w dążeniu do celów • proaktywność • wykazywanie inicjatywy • wytrwałość w pracy • przyjmowanie odpowiedzialności za siebie i innych • asertywność • empatia • poczucie sprawczości i wiara we własne siły • chęć ciągłego uczenia się • zachowania etyczne • krytyczne myślenie • bycie godnym zaufania

Rozwijanie własnych kompetencji przedsiębiorczych

Mimo że kształcenie szkolne w zakresie przedsiębiorczości jest obowiązkowe, do rozwoju własnych kompetencji przedsiębiorczych nie wystarczy wyłącznie udział w lekcjach. Jest to bowiem zadanie na całe życie, polegające na zindywidualizowanym rozwoju kompetencji, który wynika z autodiagnozy opartej na osobistej, głębokiej refleksji.

Diagnoza własnych kompetencji przedsiębiorczych i określenie celów

Tworzenie planów na przyszłość wymaga oceny stanu obecnego (początkowego) i postawienia przed sobą celów, które chce się osiągnąć. Dotyczy to szczególnie rozwoju osobistego. Bez określenia miejsca, w którym się jest, trudno zdecydować, w jakim kierunku zmierzać. Dlatego rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych należy rozpocząć od ich **diagnozy**. W tym celu warto wykorzystać schemat przedstawiający kompetencje w zakresie przedsiębiorczości (znajduje się on na poprzedniej stronie) i spróbować ocenić stopień rozwinięcia każdej z nich. Można też posłużyć się testami, które są dostępne w internecie (po sprawdzeniu ich rekomendacji) lub u doradcy zawodowego. Po określeniu deficytów w zakresie kompetencji należy ustalić szczegółowe cele rozwoju, mieszczące się w ogólnym rozwoju kompetencji przedsiębiorczych. W tych działaniach warto postawić głównie na rozwój swoich mocnych stron.

Znaczenie planu rozwoju kompetencji przedsiębiorczych

W procesie rozwoju kompetencji przedsiębiorczych samo określenie celu bywa niewystarczające, dlatego ważne jest stworzenie **planu**. Taki plan zawiera nie tylko charakterystykę tego, co chcemy osiągnąć, lecz także opis metod (sposobów) osiągania celu oraz czas jego realizacji. Od mądrego planowania zależy efektywność realizacji każdego zadania – wiedzą o tym najlepiej przedstawiciele dobrze rozwijających się biznesów. Planowanie jest równie ważne w sprawach osobistych, które dotyczą naszego życia.

Czy wiesz, że...

Szansą na rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych jest aktywność w wolontariacie (np. szkolnym). Realizowane w jego ramach zadania pomagają kształtować takie kompetencje, jak inicjatywność, kreatywność, skuteczną komunikację, umiejętność pracy w zespole i określania priorytetów, odpowiedzialność, umiejętność organizowania pracy i zarządzania czasem. Doświadczenia i kompetencje zdobyte w wolontariacie – np. podczas planowania, organizowania i przeprowadzania imprez charytatywnych – ułatwiają młodym ludziom wejście na rynek pracy.



Podczas diagnozy własnych kompetencji warto skorzystać z pomocy najbliższych osób. Często mogą one lepiej ocenić nasze rzeczywiste kompetencje, np. w zakresie komunikacji interpersonalnej.



Planowanie jest istotne w wielu dziedzinach życia, np. w budownictwie. Budowa domu bez odpowiedniego planu architektonicznego może być ogromnie ryzykowna lub nawet zakończyć się katastrofą.

W praktyce

Jak opracować własny plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych?

1 Określ cele, do których zmierzasz.

- Gdy ustalisz deficyty w zakresie posiadanych kompetencji, określ swoje cele, czyli kompetencje, które zamierzasz rozwijać.
- Ustal priorytety celów – to na nich skupisz swoją uwagę.
- Podziel cele na krótko-, średnio- i długoterminowe. Weź pod uwagę wyniki diagnozy kompetencji przedsiębiorczych (np. rozwój umiejętności przywódczych w zakresie zarządzania ludźmi jest celem ważnym i długoterminowym, ponieważ trudno nabyć tę kompetencję w ciągu kilku dni).

2 Stwórz plan działania.

- Stwórz plan działania i nakreśl rozsądne ramy czasowe oraz zasoby, których potrzebujesz, aby zrealizować dany cel. Na przykład rozwój umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej albo podejmowania decyzji może wymagać zapisania się na płatny kurs lub skorzystania z porad trenera czy doradcy osobistego (coacha).
- Pamiętaj, że plan działania nie musi się wiązać z wydatkami. Często jedynym zasobem, który poświęcisz na realizację celów, jest czas Twój lub Twoich bliskich. Dlatego gdy brakuje Ci czasu na wykonywanie codziennych obowiązków, musisz odpowiednio określić swoje priorytety i zaplanować działania.
- Zapisz zadania, potrzebne zasoby i czas realizacji zadań na specjalnie do tego stworzonej osi czasu. Taka oś może stanowić część szerszego planu rozwoju osobistego i zawodowego.

3 Zachowaj konsekwencję w realizacji planu.

- Pamiętaj, że realizacja planu wymaga determinacji, dlatego ważne, aby plan odpowiadał Twoim aspiracjom i możliwościom.

4 Kontroluj sytuację i adaptuj się do niej.

- Czasem nawet najlepiej ułożone plany rozwoju kompetencji nie przebiegają zgodnie z założeniami. Z tego względu konieczne jest zidentyfikowanie, jeszcze na etapie tworzenia planu, ewentualnych zagrożeń, które mogą wystąpić, a także systematyczne weryfikowanie, aktualizowanie lub modyfikowanie planu.
- Pamiętaj, że raz napisany plan nie jest stały – na etapie planowania nie sposób wszystkiego przewidzieć. Ważne są elastyczność w realizacji planu i trzymanie się podstawowych celów, które zamierzasz osiągnąć.

Ćwiczenia

1. Wymień najważniejsze, Twoim zdaniem, składowe kompetencji przedsiębiorczych (zgodnie z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy). Uzasadnij swój wybór.
2. Wyjaśnij, dlaczego przedsiębiorczość jest uznawana w europejskich systemach edukacji za kompetencję kluczową.
3. Wykonaj diagnozę stanu rozwoju własnych kompetencji przedsiębiorczych. W tym celu wykorzystaj wsparcie rodziców lub innych osób, które Cię dobrze znają.
4. Stwórz plan rozwoju własnych kompetencji przedsiębiorczych.

3. Komunikacja interpersonalna

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest komunikacja interpersonalna i jakie są jej typy,
- poznasz bariery komunikacyjne,
- nauczysz się zasad skutecznej komunikacji i poznasz najczęściej popełniane błędy,
- zrozumiesz znaczenie komunikacji jako elementu kompetencji osoby przedsiębiorczej.

Trudno sobie wyobrazić życie bez komunikacji między ludźmi. Jeden człowiek niewiele może zdziałać, nie sposób też funkcjonować w rodzinie czy współpracować z innymi ludźmi bez porozumiewania się choćby w najważniejszych sprawach. Dlatego warto wiedzieć, jak komunikować się skutecznie.

To Ci się przyda

Komunikacja interpersonalna – proces porozumiewania się osób.

Komunikacja społeczna – proces tworzenia i przekazywania informacji między grupami ludzi lub organizacjami społecznymi.

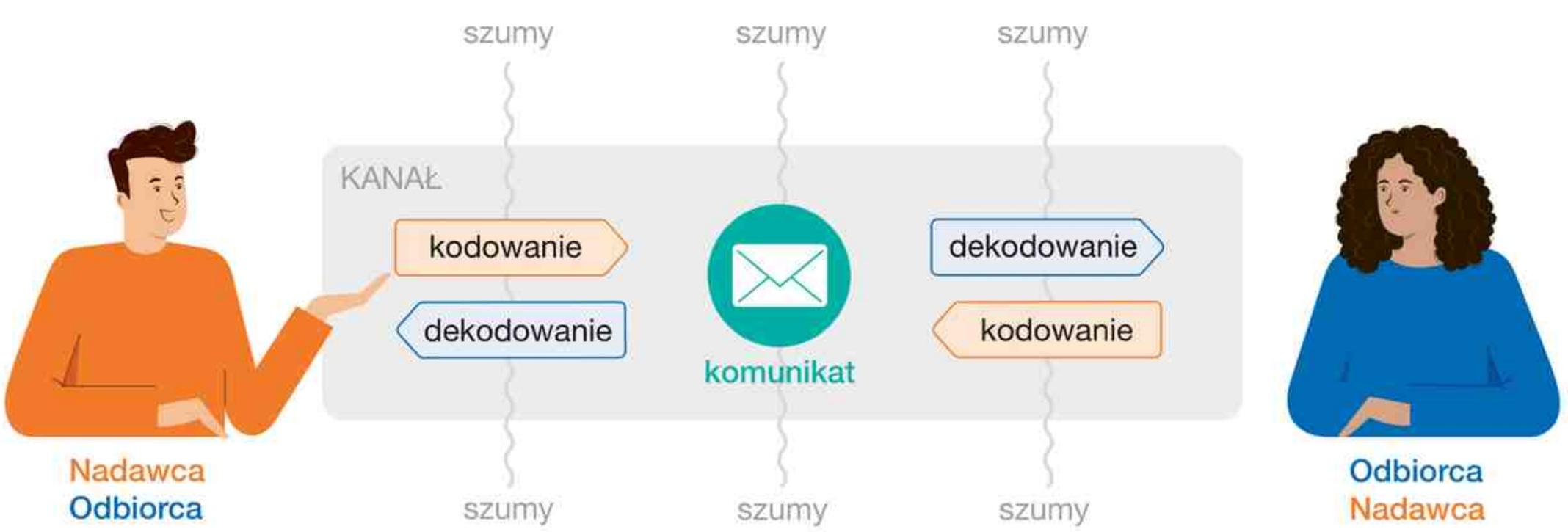
Co to jest komunikacja interpersonalna?

Pierwszym skojarzeniem związanym z **komunikacją interpersonalną** (międzyludzką) jest porozumiewanie się za pomocą słów lub gestów. Nieco trudniej jednak zdefiniować to pojęcie. Według jednej z najprostszych definicji komunikowanie się to proces porozumiewania się za pośrednictwem **komunikatów** (wiadomości, informacji) między nadawcą a odbiorcą. Gdy ten proces dotyczy wielu osób, organizacji lub grupy społecznej, nazywa się go **komunikacją społeczną**.

Przebieg procesu komunikacji interpersonalnej

Przebieg komunikacji interpersonalnej przedstawiono na poniższym schemacie. Ten proces rozpoczyna się od **nadawcy**, który po **zakodowaniu informacji** (np. ujęciu jej w słowo pisane lub mówione) za pomocą odpowiednich **kanałów** (np. bezpośredniej rozmowy, e-maila) przekazuje ją w postaci **komunikatu** do **odbiorcy**. Następnie odbiorca odbiera i dekoduje (odczytuje) komunikat. Podczas przekazywania komunikatu często dochodzi do jego zniekształcenia, a nawet zaniku,

Model procesu komunikacji interpersonalnej



co wiąże się z występowaniem **szumów zaliczanych do barier komunikacyjnych**. Mogą nimi być np. hałas albo zakłócenia wynikające ze złej jakości połączenia telefonicznego czy internetowego. Należy też pamiętać, że podczas komunikacji interpersonalnej zmieniają się role nadawcy i odbiorcy: nadawca staje się odbiorcą, a odbiorca – nadawcą.



Aby potwierdzić zrozumienie komunikatu, nie należy ograniczać się tylko do ruchów głową czy mimiki. Reakcji odbiorcy powinno towarzyszyć także słowne zapewnienie, że komunikat jest czytelny.

Podział komunikacji interpersonalnej

Komunikację interpersonalną dzieli się na:

- komunikację werbalną,
- komunikację niewerbalną.

Komunikacja werbalna obejmuje porozumiewanie się za pomocą słów. Jej warunkiem jest znajomość tego samego języka przez nadawcę i odbiorcę komunikatu. Komunikacja werbalna może się odbywać w formie ustnej, dźwiękowej (np. nagrana wiadomość) lub pisemnej.

Komunikacja niewerbalna obejmuje wszystkie pozasłowne techniki przekazywania informacji, np. za pomocą ruchów ciała, wyrazu twarzy (mimiki), spojrzenia, fizycznego dystansu między nadawcą a odbiorcą, wyglądu (stroju, fryzury i makijażu), a także poprzez parajęzyk, czyli dźwiękowe składniki wypowiedzi (tempo wypowiedzi, intonację lub akcentowanie słów, westchnienia oraz dźwięki, takie jak „eee", „yyyy"). Często komunikaty niewerbalne są wyrażane nieświadomie, czyli niezależnie od woli nadawcy, i uzupełniają komunikację werbalną. Należy jednak pamiętać, że mowa ciała nie jest w stanie zastąpić komunikacji słownej. Z tego względu komunikacja werbalna to podstawa porozumiewania się.

Czy wiesz, że...

Język migowy, służący do porozumiewania się bez wykorzystywania narządu słuchu, zalicza się do komunikacji werbalnej – używane w nim gesty są bowiem odpowiednikami konkretnych słów. Porozumiewanie się za pomocą języka migowego przypomina więc porozumiewanie się w obcym języku.

Podział komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna

werbalna (związana ze znaczeniem słów)		niewerbalna
ustna	**pisemna**	
• formalne dyskusje • nieformalne rozmowy • nakazy i polecenia – udzielanie informacji • zadawanie pytań • przemówienia, prelekcje (np. szefa do pracowników)	• notatki (dla siebie i innych osób) • listy (tradycyjne) • poczta elektroniczna • SMS-y i MMS-y oraz wiadomości przekazywane przez różne komunikatory • telefaksy • biuletyny wewnętrzne (np. dla pracowników)	• ruchy ciała (w tym gesty) • tempo wypowiedzi, intonacja i akcentowanie • wyraz twarzy • śmiech • spojrzenie (kontakt wzrokowy) • pozycja – bliskość (fizyczna odległość) • dotyk • wygląd (strój, fryzura, makijaż)

Formy komunikacji niewerbalnej i ich znaczenie

Podczas rozmów zazwyczaj stosuje się wiele komunikatów niewerbalnych, dlatego ważna jest umiejętność zarówno ich przekazywania, jak i odczytywania.



Ruchy ciała

Jednym z podstawowych komunikatów niewerbalnych są ruchy ciała, przede wszystkim gestykulacja (ruchy rąk) i ruchy głowy. Służą one wzmocnieniu przekazu słownego oraz niosą różne informacje. Gestykulacja nie może być zbyt nachalna, jednak nie powinno jej całkowicie zabraknąć – takie zachowanie mogłoby zostać odebrane jako nienaturalne.



Postawa ciała

Postawa ciała (np. sposób siedzenia, ułożenie kończyn i głowy) może z jednej strony odzwierciedlać nastawienie odbiorcy do komunikatu lub do nadawcy, a z drugiej strony – wyrażać emocje. Na przykład siedzenie z założonymi rękami, opieranie się o stół lub ławkę albo rozsiadanie się na krześle może być odbierane jako przesadna pewność siebie lub brak szacunku dla rozmówcy. Z kolei częste zmiany pozycji, np. naprzemienne siadanie i wstawanie, mogą wskazywać na niepokój mówiącego.

Kontakt wzrokowy

Utrzymywanie kontaktu wzrokowego pozwala uprościć komunikację – dzięki spojrzeniu od razu można odczytać, czy wiadomość dotarła do rozmówcy i czy jest dla niego zrozumiała. Unikanie kontaktu wzrokowego może być odczytane jako niechęć lub nieszczerość. Jednak wpatrywanie się w kogoś przez całą rozmowę, bez naturalnego odrywania wzroku co jakiś czas, bywa uznawane za nieuprzejme, a nawet agresywne i groźne.





Wyraz twarzy (mimika)

Z wyrazu twarzy rozmówcy (ułożenia brwi, ust czy brody) można odczytać jego emocje – radość, smutek, zadowolenie, dezaprobatę, złość czy strach. Niektóre z grymasów twarzy nie są jednak w pełni zależne od woli człowieka (np. reakcja na ból), innymi można zaś sterować (np. puszczenie oka). Bardzo ważne jest także kontrolowanie własnej mimiki, aby współgrała z przekazem słownym.

Dotyk

Dotyk jest wyrazem zaufania, sympatii, miłości czy współczucia, zwłaszcza w relacji rodzic–dziecko. Jednak w kontaktach z obcymi osobami należy dostosować się do panujących zwyczajów społecznych i okoliczności. Dotyk w nieodpowiedniej sytuacji może zostać odebrany jako wyraz agresji lub molestowania seksualnego. Dlatego w kontaktach codziennych – w pracy lub w szkole – należy ograniczać się do podania ręki na przywitanie lub pożegnanie.





Dystans podczas rozmowy

Istotnym komunikatem niewerbalnym jest dystans dzielący rozmówców. Niewielką odległość należy utrzymywać w stosunku do osób, z którymi jest się w przyjacielskich lub rodzinnych relacjach. Im mniej zna się daną osobę, tym odległość od niej powinna być większa. Gdy nie można zwiększyć dystansu, np. w windzie, należy unikać dotyku i kontaktu wzrokowego, aby nie naruszać niczyjej przestrzeni intymnej. Dystans nie może być jednak za duży, ponieważ mógłby świadczyć o strachu, niechęci lub lekceważeniu drugiej strony.

Intonacja, akcent i ton głosu

Sposób wypowiadania słów może zmienić zupełnie ich sens. Także stawianie akcentu na konkretne wyrazy czy części zdania podkreśla ich znaczenie, a tempo wypowiadania słów istotnie wpływa na ich odbiór. Ważne są też intonacja i odpowiednie przerwy. Ton głosu może się bowiem przyczynić do zmiany sensu wypowiedzi – nawet pochwały sformułowane ostrym, agresywnym tonem zabrzmią jak sarkazm czy kpina.





Wygląd (strój, fryzura)

Wygląd powinien być zawsze dostosowany do sytuacji. Strój, fryzura czy makijaż mogą być odbierane jako wyraz szacunku dla rozmówcy, a także jako manifestacja pozycji społecznej, religijnej czy narodowej. Jest to ważne zwłaszcza podczas spotkań formalnych, np. w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Specjaliści radzą, aby strój danej osoby był dopasowany do stanowiska, o które ona się ubiega. Ponadto ubranie zawsze powinno być schludne, a obuwie – czyste.



Komunikację w znacznym stopniu utrudnia brak zaufania do rozmówcy – w takiej sytuacji często nie przedstawia się w pełni swojego stanowiska z obawy o to, że może ono zostać wykorzystane.



Skuteczna komunikacja między pracownikami jest bardzo ważna, dlatego w wielu firmach aranżuje się strefy spokojnej rozmowy. W takiej przestrzeni panują dogodne warunki do omawiania spraw bieżących.

Bariery komunikacyjne

Bariery komunikacyjne utrudniają lub uniemożliwiają prowadzenie **skutecznej komunikacji**, czyli takiej, w której komunikat oznacza to samo dla nadawcy i dla odbiorcy. Podstawową barierą komunikacyjną jest brak odpowiednich kompetencji językowych, zwłaszcza w przypadku porozumiewania się w języku obcym. Nieznajomość słów i gramatyki zakłóca komunikację werbalną. W komunikacji może też przeszkadzać posługiwanie się odmiennymi kodami kulturowymi (np. jedna osoba używa slangu młodzieżowego, a druga go nie zna). Przykłady innych barier komunikacyjnych podano poniżej.

Zasady skutecznej komunikacji

Skuteczna komunikacja nie jest trudna, pod warunkiem że unika się barier komunikacyjnych lub stara się zmniejszyć ich wpływ. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na wypowiadanie się w sposób zrozumiały dla odbiorcy: jasno, konkretnie i rzeczowo. Ważne, by koncentrować się wówczas na celu rozmowy (problemie). Istotne jest także **aktywne słuchanie**, czyli okazywanie rozmówcy szacunku, zainteresowanie tym, co ma on do powiedzenia, chęć zrozumienia go, a także nieocenianie i przewidywanie tego, co chce powiedzieć. Pozostałe zasady skutecznej komunikacji opisano na następnej stronie.

Bariery komunikacyjne

W procesie komunikacji mogą wystąpić różnego rodzaju przeszkody, czyli bariery komunikacyjne. Zalicza się do nich m.in.:

- przeszkody fizyczne, np. hałas,
- zły stan fizyczny rozmówców, np. choroba,
- różnice kulturowe, religijne i światopoglądowe między rozmówcami,
- silne emocje rozmówców i brak współpracy między nimi, np. brak chęci zrozumienia, złość
- zbyt dużą liczbę informacji przekazywanych w krótkim czasie,
- niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych.

Zasady skutecznej komunikacji

Aby komunikacja była skuteczna, nadawca i odbiorca powinni przestrzegać następujących zasad:

- używać komunikatów niewerbalnych utwierdzających rozmówcę w przekonaniu, że jest słuchany i rozumiany,
- skupiać uwagę na rozmówcy i nie przerywać mu wypowiedzi,
- okazywać rozmówcy empatię, czyli wczuwać się w jego sytuację,
- uwzględniać trudności w komunikacji związane np. z posługiwaniem się językiem obcym lub wynikające ze stanu zdrowotnego rozmówcy,
- unikać zadawania zbyt wielu pytań,
- utrzymywać spójność komunikatów niewerbalnych z komunikatami werbalnymi,
- eliminować bariery zewnętrzne (np. wybierać miejsca pozbawione hałasu).



Znaczenie komunikacji interpersonalnej jako elementu kompetencji przedsiębiorczych

Sposób, w jaki się komunikujemy, ma bezpośredni wpływ na jakość życia. Różnego typu związki między ludźmi, grupy, organizacje i społeczności nie powstają same z siebie – są budowane w procesie komunikacji. Od zdolności efektywnej komunikacji zależy więc tworzenie pozytywnych związków międzyludzkich i efektywność współpracy.

Osoba przedsiębiorcza wie, że skuteczna komunikacja jest warunkiem sprawnego funkcjonowania każdego zespołu – w szkole, w pracy i w domu. Komunikacja jest również podstawą kreatywnego rozwiązywania problemów czy realizowania projektów. Na jej kluczową rolę w działalności przedsiębiorstw oraz innych organizacji zwraca uwagę wielu specjalistów z dziedziny zarządzania i praktyków życia gospodarczego. Uważa się, że **zdolność efektywnej komunikacji to najważniejsza cecha lidera**. Komunikacja jest kompetencją, którą przedsiębiorczy człowiek powinien doskonalić przez całe życie, szczególnie w obszarach motywowania innych, zarządzania zespołem czy rozwijania relacji międzyludzkich.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij różnice między komunikacją niewerbalną a komunikacją werbalną. Wykaż na wybranych przykładach z życia, że komunikat niewerbalny może zastąpić komunikat werbalny.
2. Na przykładzie z życia wyjaśnij, dlaczego umiejętność komunikacji interpersonalnej uznaje się za jeden z elementów kompetencji przedsiębiorczych danej osoby.
3. Wyjaśnij, dlaczego inaczej ubierzesz się na studniówkę, a inaczej – na egzamin maturalny. Przedstaw, jakie komunikaty przez to wyrazisz.
4. Podaj co najmniej trzy przykłady sytuacji w relacjach między dobrze znającymi się osobami, kiedy dotyk może być odebrany jako niestosowny komunikat niewerbalny.
5. Wyobraź sobie, że chcesz porozmawiać z koleżanką lub kolegą na ważny temat osobisty. Wymień bariery komunikacyjne, które mogą wystąpić w tym procesie, i określ, jak można je zminimalizować lub usunąć.

4. Wywieranie wpływu na ludzi. Techniki obrony przed manipulacją

Na tej lekcji:

- zrozumiesz, na czym polega wywieranie wpływu na ludzi,
- nauczysz się rozpoznawać różnice między perswazją a manipulacją,
- poznasz podstawowe reguły wpływania na ludzi,
- zdobędziesz umiejętność rozpoznawania sytuacji, w których wpływanie na innych staje się manipulacją,
- poznasz techniki manipulacji najczęściej stosowane w komunikacji interpersonalnej,
- nauczysz się skutecznie bronić przed manipulacją.

Wywieranie wpływu jest stałym elementem relacji międzyludzkich. Chociaż najczęściej kojarzy się z polityką, reklamą, negocjacjami i kreowaniem określonych potrzeb, to dotyczy też wielu sytuacji z życia codziennego.

Czym jest wywieranie wpływu?

Ludzie najczęściej wpływają na innych po to, aby zmienić ich zachowanie, uczucia i opinie albo nakłonić ich do jakiegoś działania. Wywieranie wpływu nie jest złe, pod warunkiem że odbywa się na drodze **perswazji**, czyli jawnego przekonywania do swoich racji. Czasem staje się ono jednak **manipulacją**, czyli działaniem, które:

- jest prowadzone poza świadomością osoby poddawanej temu działaniu,
- ma ukryty cel,
- służy tylko manipulującemu, często kosztem manipulowanego.

Zatem manipulacja jest nieuczciwa i nieetyczna, ponieważ polega na ignorowaniu norm moralnych. Nieraz bywa wręcz utożsamiana z kłamstwem, dlatego powinno się ją zwalczać.

To Ci się przyda

Perswazja – jawne przekonywanie kogoś do zmiany przekonań, wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania określonych poglądów na dany temat.

Manipulacja – nieuczciwe, niejawne wpływanie na czyjeś poglądy, postawy, zachowania lub emocje w celu czerpania korzyści, m.in. tendencyjna interpretacja faktów w celu udowodnienia własnej tezy.



Pozytywne wywieranie wpływu jest nieodłącznym elementem wychowania. Na przykład gdy rodzice chcą zachęcić dziecko do nauki, mogą wykorzystywać przykłady znanych osób, które osiągnęły sukces dzięki dobrej edukacji.



Podczas kontaktów z poznanymi niedawno osobami warto mieć świadomość, że manipulatorzy często starają się sprawiać wrażenie uprzejmych i taktownych. Taka postawa ułatwia im zdobywanie zaufania innych osób i osiąganie obranego celu.

Podstawowe techniki wywierania pozytywnego wpływu

Wywieranie pozytywnego wpływu jest często podyktowane chęcią zmiany negatywnego zachowania drugiej osoby lub zmotywowania jej do działania. Do podstawowych technik wywierania pozytywnego wpływu należą prośba lub spokojna rozmowa połączona z rzeczową argumentacją.

Prośba nie zmieni uczuć czy opinii danej osoby w ważnej sprawie, jednak sprawdzi się w codziennym życiu, zwłaszcza w relacjach z bliskimi. Warto stosować tę technikę w sytuacjach, w których chce się zmienić czyjeś zachowanie lub zachęcić do wykonania określonej czynności (np. „Czy możesz ściszyć trochę telewizor? Nie słyszę, co mówisz").

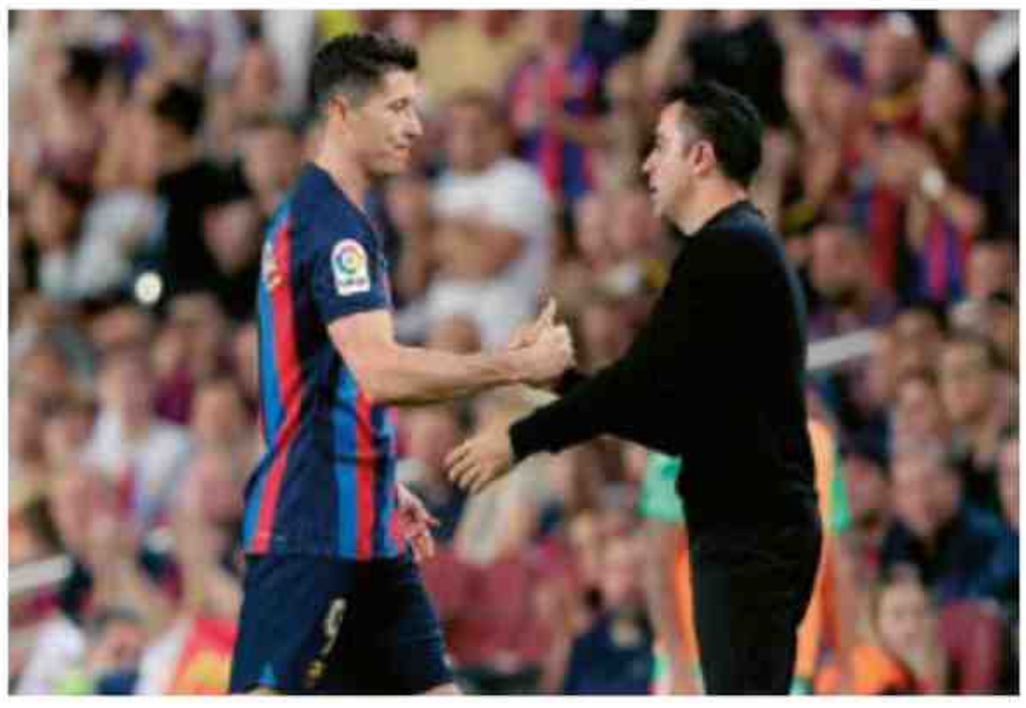
Mimo wielu zalet prośba nie jest skuteczną techniką przekonywania innych ludzi do zmiany opinii na ważny temat (np. preferencji politycznych) lub porzucenia wieloletnich, ugruntowanych przyzwyczajeń (np. porzucenia nałogu). W takich przypadkach warto przeprowadzić **rzeczową rozmowę**, która będzie oparta na faktach i merytorycznych **argumentach**. Należy się do niej bardzo dobrze przygotować, ponieważ osoba żyjąca w jakimś przekonaniu lub zmagająca się z nałogiem z pewnością będzie podawała liczne kontrargumenty.

Czy wiesz, że...

Dużą rolę w wywieraniu wpływu odgrywają emocje, m.in. zdenerwowanie, gniew, lęk czy smutek. Mogą one zwiększyć siłę perswazji lub ją osłabić. Na przykład osoby ogarnięte strachem czy złością często nie są w stanie przyjmować racjonalnych argumentów. Właśnie dlatego najbezpieczniej poczekać z rozmową do czasu, aż silne emocje opadną i nie będą zakłócały przekazu.

Oprócz wymienionych metod do technik wywierania pozytywnego wpływu zalicza się:

- **dawanie przykładu**,
- **uczenie** lub **instruowanie innych** (pokazywanie, jak coś zrobić),
- **wyrażanie oczekiwań** (m.in. w formie żądania, sugestii, błagania),
- **nagradzanie za zmianę zachowania** (według badań jest to najskuteczniejszy sposób wpływania na zachowanie innych, przynoszący lepsze efekty niż karanie),
- **chwalenie zachowania** zaobserwowanego w przeszłości i zachęcanie do jego powtórzenia,
- **wyrażenie uznania** lub **podziękowanie** (czasem z wyprzedzeniem) – także poprzez uśmiech, skinienie głową czy inny gest,
- **technikę wymiany**, czyli zaproponowanie drugiej osobie, że wykona się jakieś zadanie, a w zamian ona zrealizuje inne (co może przynieść korzyści obu stronom).



Trener chwali zawodników za udany występ. Ma to zachęcić ich do wzmożonych ćwiczeń, dzięki którym będą mogli osiągnąć kolejny sukces. Często pozytywna opinia może zdziałać więcej niż premia pieniężna.



Technikę wymiany często stosują rodzice. Na przykład matka może poprosić córkę o odkurzenie mieszkania, a sama w tym czasie zrobi obiad czy wyczyści meble w pokoju córki. Technika jest tym skuteczniejsza, im atrakcyjniejsza wydaje się propozycja.

Reguły wywierania wpływu na ludzi

Wybitny psycholog Robert B. Cialdini wyróżnił sześć stosowanych w biznesie reguł wpływania na innych ludzi. Te reguły obserwuje się także w życiu codziennym – w relacjach z rodziną, z przyjaciółmi i ze znajomymi. Niekiedy są one jednak wykorzystywane do manipulacji – przed takimi próbami wpływu należy się bronić.

Reguła wzajemności

Wykorzystuje powszechne wśród ludzi poczucie zobowiązania do odwdzięczenia się za otrzymane dobro czy uzyskaną pomoc.

Sposoby obrony: Należy przeanalizować, czy otrzymane dobra lub uzyskana pomoc rzeczywiście mają wartość i czy nie są narzędziem manipulacji.

Klienci, którzy otrzymają od sprzedawcy duży rabat lub dodatkowy produkt (np. zabawkę przy zakupie posiłku dla dzieci), często podświadomie uznają to za prezent i czują się bardziej zachęceni lub zobowiązani do zakupu.





Reguła zaangażowania i konsekwencji

Osoby, które w coś się zaangażowały, zwykle chcą być konsekwentne i pozostają wierne podjętym wcześniej decyzjom (nawet jeśli te decyzje nie przynoszą spodziewanych korzyści), szczególnie gdy zaangażowanie zadeklarowały publicznie.

Sposoby obrony: Warto przemyśleć, czy kontynuowanie podjętych działań przyniesie wymierne korzyści.

Producenci oprogramowania umożliwiają jego testowanie za darmo, ponieważ zakładają, że użytkownicy zaznajomieni z wersją demonstracyjną chętniej zapłacą za pełną wersję.

Reguła niedostępności

Coś, co wydaje się niedostępne lub dostępne w ograniczonej ilości, zwykle jest postrzegane jako lepsze. Z kolei ograniczenia w działaniu są często uznawane za odbieranie swobody wyboru, co wywołuje opór i zwiększa chęć osiągnięcia celu.

Sposoby obrony: Należy sprawdzić, czy dane dobro jest rzeczywiście trudno dostępne, a oferowane na krótki czas warunki – korzystne. Często warto poczekać, aż emocje związane z niedostępnością produktu opadną, i ocenić, czy jest on nam rzeczywiście potrzebny.

Sprzedawcy sugerują klientom ograniczoną dostępność towaru albo limit czasowy oferty (np. tylko przez 24 h). Takie zabiegi sprzyjają podejmowaniu przez konsumentów nieprzemyślanych decyzji.



Reguła autorytetu

Ludzie są bardziej podatni na wpływy osób, które są uznawane za autorytety, np. za ekspertów w danej dziedzinie lub za osoby mające duże doświadczenie w określonej branży.

Sposoby obrony: Kierowanie się w życiu wskazówkami autorytetu nie jest niczym złym. Nie należy jednak polegać na pierwszym wrażeniu, lecz na analizie kompetencji danego eksperta i zasad, które głosi.

Reguła autorytetu polega na wzmacnianiu przekazu za pomocą symboli budujących zaufanie. Na przykład aktor występujący w reklamie nowoczesnego produktu upodabnia się do naukowca.





Reguła lubienia i sympatii

Sympatia do danej osoby powoduje, że chętniej spełnia się jej prośby. Znajomym pomaga się chętniej niż obcym. W tej regule mieści się także chwalenie innych osób po to, aby zyskać ich sympatię i łatwiej nakłonić je do pewnych zachowań.

Sposoby obrony: Należy zwracać uwagę na nagły przypływ sympatii ze strony innych osób – warto zastanowić się nad tym, z czego on wynika. Ważne decyzje lepiej podejmować na podstawie obiektywnych przesłanek, a nie – pozytywnych uczuć.

Po regułę sympatii sięgają specjaliści od marketingu. Wykorzystują oni wizerunek znanych i lubianych osób, ponieważ klienci chętniej kupują produkty, które są reklamowane przez celebrytów.

Reguła społecznego dowodu słuszności

Ludzie bardzo często dostosowują swoje zachowanie do zachowania innych, ponieważ zakładają, że większość ma zawsze rację, lub boją się odtrącenia i wyśmiania. Często są też przekonani, że skoro wiele osób coś robi, to warto robić tak samo.

Sposoby obrony: Kluczowe jest uświadomienie sobie, że postępowanie innych osób (nawet podobnych do nas) nie może być jedynym argumentem przemawiającym za naszą decyzją.

Coraz częściej chęć zrobienia tatuażu nie wynika z jego estetycznej wartości czy ze znaczenia jego symboliki, lecz z faktu, że wiele osób w otoczeniu ma tatuaże.



? Zrób zdjęcie (np. telefonem) przykładu z codziennego życia pokazującego wykorzystanie jednej z reguł wpływu społecznego. Następnie zaprezentuj je w klasie. Sprawdź, czy Twoje koleżanki i Twoi koledzy byli w stanie rozpoznać, której z omawianych reguł to zdjęcie dotyczy.

Szkodliwe techniki wpływania na innych ludzi

Do nieskutecznych, choć bardzo często stosowanych technik wpływania na zmianę poglądów lub zachowania innych osób należy zaliczyć:

- **obwinianie** drugiej osoby lub ostrą, sprawiającą przykrość **krytykę**,
- **groźby**, czyli straszenie karą lub odwetem za niespełnienie żądania,
- **poniżanie**, czyli obniżanie poczucia wartości drugiej osoby, np. poprzez ośmieszanie czy zawstydzanie,
- **dąsanie się** lub **wycofywanie** wyrażane poprzez chwilowe zawieszenie głosu, dłuższe milczenie lub groźbę opuszczenia drugiej osoby i zerwania z nią relacji.

Choć opisane wyżej sposoby początkowo mogą przynosić oczekiwany rezultat, w dłuższej perspektywie przeważnie okazują się nieskuteczne, a zawsze są szkodliwe. Wraz z upływem czasu przestają działać, ponieważ ludzie przyjmują wobec nich postawę obronną: tworzą emocjonalną barierę, która sprawia, że ignorują bolesne lub denerwujące komunikaty i reagują na nie złością, sarkazmem, stresem albo wycofaniem. Wymienione techniki wywierania wpływu, takie jak groźby czy poniżanie, mogą też skutkować lękiem przed drugą osobą lub wręcz zerwaniem z nią relacji.



Obwinianie lub poniżanie podwładnych przynosi skutki odwrotne do zamierzonych – zamiast motywować do wydajniejszej pracy najczęściej utrudnia koncentrację oraz osłabia zaangażowanie.

Czy wiesz, że...

Skuteczność perswazji zależy od wielu czynników – także od kolejności przekazywania informacji. Wyniki badań dowodzą, że lepiej przekazać najpierw złą wiadomość, a dopiero później dobrą, ponieważ to ostatnia informacja jest lepiej zapamiętywana.

Negatywne konsekwencje jako sposób wywierania wpływu

Gdy pozytywne metody wywierania wpływu okazują się nieskuteczne, należy pozwolić drugiej osobie odczuć **negatywne konsekwencje** podjętych działań. Oznacza to, że lepiej nie wyręczać kogoś w zleconych zadaniach ani nie naprawiać błędów wynikających z jego działań. Na przykład jeśli studentka chce, aby jej współlokatorka myła naczynia zgodnie z ustalonym wcześniej grafikiem, to nie może tego za nią robić – powinna pozwolić jej odczuć negatywne konsekwencje zaniedbywania obowiązków. Kiedy współlokatorka zastanie w zlewie stos nieumytych naczyń, poczuje się bardziej zmotywowana do zmywania. Kolejnym przykładem wyciągania konsekwencji jest sytuacja, w której jeden z kolegów notorycznie nie oddaje drugiemu pożyczonych książek. Pierwszy chłopiec może wówczas powiedzieć, że pożyczy książkę tylko wtedy, gdy otrzyma wszystkie wcześniej udostępnione książki.



Jeśli ktoś często spóźnia się na umówione spotkania bez powodu, a prośby o punktualność nie skutkują, to podczas kolejnej takiej sytuacji lepiej wyjść z restauracji i nie czekać.

Techniki manipulacji

Warto poznać najczęściej stosowane techniki manipulacji, by móc się przed nią skutecznie bronić. Z pewnością lepiej zastanawiać się nad każdym podejrzanym – a więc innym niż dotychczas – zachowaniem drugiej osoby. Ważne, aby nie reagować od razu i nie działać pod wpływem emocji – nie wyrażać pochopnie zgody na składane propozycje. Najlepiej pozwolić sobie na odpowiednio długi namysł i spokojne rozważenie wszystkich przedstawianych argumentów. Wybrane techniki manipulacji, które najczęściej można spotkać w życiu codziennym, opisano w poniższej tabeli.



Manipulatorzy, aby zwiększyć skuteczność swoich działań, często wykorzystują kilka technik jednocześnie. Na przykład budują jednoznacznie pozytywny obraz własnej osoby i fałszują informacje.

Wybrane techniki manipulacji

Technika	Opis
Wywoływanie poczucia winy	Sugerowanie drugiej osobie, że jest winna danej sytuacji. Wyrzuty sumienia sprawiają, że podejmuje ona działania, których oczekuje manipulator.
Zafałszowywanie informacji	Manipulowanie przekazem, np. przez fałszowanie i wyolbrzymianie informacji. Łatwiej ulec tej technice, gdy manipulatorem jest osoba uznawana za autorytet.
Fragmentaryczne przedstawianie problemu	Uwypuklanie szczegółów istotnych dla poparcia swoich argumentów, a pomijanie ważnych informacji, które tym argumentom przeczą.
Ingracjacja	Budowanie fałszywie pozytywnego obrazu samego siebie w celu zyskania przychylności innych, np. chwalenie, przypochlebianie się lub udawanie, że lubi się te same rzeczy czy żarty co osoba, na którą chce się wpłynąć.
Ośmieszanie lub deprecjonowanie	Koncentrowanie się na słabościach oraz błędach innych osób i jednoczesne akcentowanie swoich mocnych stron.
Manipulowanie własnym wizerunkiem	Wyolbrzymianie własnych osiągnięć i kreowanie nieprawdziwego, bardziej pozytywnego wizerunku, np. podczas rozmowy, w CV, w mediach społecznościowych.
Moralizatorstwo	Natrętne pouczanie i upominanie innych, zwłaszcza w zakresie norm moralnych (przedstawianie się jako wzór do naśladowania).
Przyjmowanie pozy ofiary	Przyjmowanie pozy ofiary, aby wzbudzić litość i w ten sposób wymusić określone działanie.
Stopa w drzwiach	Nakłanianie do spełnienia najpierw małej prośby, a następnie – większej, znacznie trudniejszej do wykonania.
Tworzenie sytuacji stresowych	Wywoływanie dyskomfortu u rozmówcy, aby pobudzić go emocjonalnie i zmniejszyć jego samokontrolę (np. wyłączenie klimatyzacji w pomieszczeniu, w którym jest duszno).
Wzbudzanie strachu	Wzbudzanie strachu, pod którego wpływem rozmówca podejmie szybką, nie do końca przemyślaną decyzję.
Metoda faktów dokonanych	Podejmowanie samodzielnie decyzji, bez zgody drugiej osoby – stawianie jej w sytuacji, z której nie może się wycofać bez poniesienia straty.

Studium przypadku

„Daj odpisać zadanie – przecież jesteś przyjaciółką!”

Nauczyciel geografii zadał klasie 1a czasochłonną pracę domową, polegającą na zebraniu najważniejszych wiadomości z tego przedmiotu ze szkoły podstawowej. Aby zdążyć na poniedziałek (geografia miała się odbyć na piątej godzinie lekcyjnej), Ania pracowała nad zadaniem pół soboty i część niedzieli. W poniedziałek rano okazało się, że wiele osób nie zrobiło pracy domowej. Jedną z nich była bliska koleżanka Ani – Zuza. Gdy tylko zobaczyła, że Ania ma pracę domową, poprosiła ją o możliwość odpisania. Ania próbowała tłumaczyć, że spędziła nad zadaniem wiele godzin i zrezygnowała z weekendowych rozrywek. Jednak Zuza nie poddawała się i przedstawiała kolejne argumenty: „Nie zdążyłam zrobić całego zadania – w weekend musiałam sprzątać, prasować i gotować, bo moja mama bardzo źle się czuła”, „Jesteś najlepsza w klasie, inni uznają Cię za autorytet, to dlatego chcę odpisać zadanie właśnie od Ciebie”, „Proszę Cię, przecież jesteś moją przyjaciółką, a przyjaciele sobie pomagają”. Ania w końcu dała się przekonać, ale zastrzegła, że udostępnia zadanie tylko Zuzie. Niestety, na kolejnej przerwie zobaczyła, że jej pracę domową odpisuje już nie tylko Zuza, lecz także wiele innych osób, które otrzymały od niej zdjęcia zadań. Później okazało się też, że Zuza wcale nie pomagała mamie, tylko spędziła weekend na spotkaniach ze znajomymi.

Polecenia do studium przypadku

1. Wymień techniki manipulacyjne, które zastosowała Zuza wobec Ani.
2. Wyjaśnij, dlaczego te techniki okazały się skuteczne.
3. Co powinna zrobić Ania, aby nie dać się zmanipulować koleżance? Uzasadnij odpowiedź.
4. Jak, Twoim zdaniem, powinna się zachować Ania, gdy odkryła, że jej pracę domową odpisuje większość klasy, a Zuza nie pomagała mamie, tylko dobrze bawiła się ze znajomymi?



Ćwiczenia

1. Wyjaśnij różnicę między perswazyjnym a manipulacyjnym wpływaniem na ludzi.
2. Podaj przykłady sytuacji, w których autorytet może być wykorzystywany do wywierania pozytywnego wpływu na ludzi, oraz przykłady sytuacji, w których może się stać narzędziem manipulacji.
3. Znajdź w internecie reklamę wykorzystującą regułę społecznego dowodu słuszności i opisz, w jaki sposób ją zastosowano.
4. Znajomi z klasy namawiają Cię do udziału w wieczornej imprezie, jednak wolisz dobrze przygotować się do jutrzejszego sprawdzianu. W jaki sposób odmówisz kolegom i koleżankom, którzy zapewniają Cię, że na pewno nie dostaniesz oceny niedostatecznej, a uczenie się do klasówki jest stratą czasu?

5. Współpraca w zespole

Na tej lekcji:

- zrozumiesz, jakie znaczenie ma praca zespołowa,
- dowiesz się, co to jest efekt synergii w pracy zespołowej i jak go uzyskać,
- poznasz główne bariery utrudniające budowanie zespołu,
- nauczysz się stosować podstawowe zasady organizacji pracy zespołowej, co jest niezbędne podczas wykonywania określonych zadań.

Wraz z rozwojem cywilizacyjnym, postępem nauki i techniki maleje liczba zawodów, które mogą być wykonywane w pojedynkę. Coraz częściej zadania, projekty i problemy są na tyle złożone, że aby je zrealizować czy rozwiązać, należy działać zespołowo. Właśnie z tego powodu umiejętność współpracy w grupie jest coraz bardziej ceniona. Ta cecha przydaje się nie tylko w szkole czy w pracy, lecz także w innych sferach życia. Ma duże znaczenie np. w aktywności społecznej, kulturalnej, a nawet towarzyskiej.

Czym jest zespół?

Najbardziej oczywista i prosta definicja mówi, że zespół to **grupa ludzi zebranych w celu wspólnej realizacji danego zadania**. Zespołem można też nazwać grupę ludzi wykonujących podobną pracę i podlegających jednemu przełożonemu (np. zespół nauczycieli w szkole, określany mianem grona pedagogicznego, jest kierowany przez dyrektora, a kompanią wojska dowodzi kapitan).

Często zespoły są złożone z osób wyspecjalizowanych w konkretnej dziedzinie. Na przykład podczas prac nad książką tekst napisany przez autora jest najpierw opracowywany przez zespół redakcyjny składający się z redaktorów merytorycznych i redaktorów językowych, a następnie – formatowany, układany i ilustrowany przez zespół złożony z grafików, ilustratorów, fotoedytorów i osób składających tekst.

To Ci się przyda

Zespół – grupa ludzi, którzy są zaangażowani w osiąganie wspólnych celów i realizację zadań.



W skład zespołu często wchodzą ludzie o różnych umiejętnościach, zajmujący odrębne stanowiska, łączy ich jednak wspólny cel.



Przykładem dobrze funkcjonującego zespołu jest orkiestra. Każdy muzyk odgrywa w niej określoną rolę i podlega dyrygentowi, który pełni funkcję kierownika.

Jakie mogą być typy zespołów?

W zależności od potrzeb tworzenia lub składu osobowego wyróżnia się różne typy zespołów:

- **zespół funkcjonalny** – grupa pracowników odpowiadająca przed tym samym przełożonym w ramach jednego działu (np. marketingu, sprzedaży, produkcji, logistyki) danej organizacji (przedsiębiorstwa lub instytucji),
- **zespół interdyscyplinarny** – grupa pracowników, którzy należą do różnych działów danej organizacji i z jednej strony wykonują swoje standardowe obowiązki dla pierwotnych zespołów, a z drugiej – pracują nad realizacją procesów lub rozwiązywaniem problemów, z korzyścią dla całej organizacji lub klientów,
- **zespół projektowy** (**zadaniowy**) – grupa ludzi powołanych czasowo do realizacji jakiegoś projektu lub konkretnego zadania (np. rozwiązania problemu),
- **komitet** – grupa osób, które opracowują i kontrolują program oraz procedury działania w ramach całej organizacji (sterują danym procesem bądź wydarzeniem, np. kongresem).

Zespoły można także podzielić na **formalne i nieformalne** (cechy obu typów zestawiono na poniższym schemacie).

Z reguły im zespół ma bardziej formalną strukturę, tym ściślej przestrzega się w nim określonych procedur, a sama praca ma charakter stały i długoterminowy. Ważne jest jednak, aby lider zespołu zawsze dbał o efektywność i wyniki jego pracy, niezależnie od stopnia sformalizowania.

W praktyce biznesowej zdarza się, że jedna osoba jest członkiem kilku typów zespołów w danym czasie. Z tego względu wszelkie kwestie formalne, takie jak sporządzanie raportów czy ustalone sposoby komunikacji, powinny służyć transparentności projektu i ułatwiać pracę.

Rodzaje zespołów

zespoły formalne

- Kluczowe znaczenie ma w nich zwierzchnictwo, dlatego przeważnie do ich funkcjonowania powołuje się kierownika, a nie – wybieranego spośród członków lidera.
- Ich skład osobowy jest z reguły stały.
- Bardzo często są powoływane na szczeblu kierowniczym w celu opiniowania i oceniania.
- W ich ramach pracuje się ściśle z wytycznymi firmy, a informacje o postępach prac i ich wynikach są regularnie raportowane.
- Mają ściśle określone sposoby komunikacji.
- Najczęściej ze spotkań takich zespołów sporządza się notatki podsumowujące wszystkie ustalane kwestie.



zespoły nieformalne

- Z reguły są powoływane doraźnie, a czasem kształtują się same, gdy pracownicy widzą potrzebę współpracy przy jakimś zadaniu.
- Zwykle nie mają powołanego formalnie kierownika, najczęściej lider wyłania się sam (naturalnie) spośród jego członków.
- Ich skład osobowy nie musi być stały.
- Pracuje się w nich zwykle nad zadaniami krótkoterminowymi, specyficznymi.
- Mają mniej sformalizowany system pracy i składania sprawozdań.
- Najczęściej nie wymaga się w nich przekazywania regularnych raportów, a jedynie podania wyniku pod koniec prac.



Korzyści wynikające z tworzenia zespołów

Grupa ludzi współdziałająca ze sobą może osiągnąć więcej niż jeden człowiek. Ważne korzyści, które płyną z pracy zespołowej, to:

- **lepsze efekty pracy** dzięki wiedzy i doświadczeniu wszystkich członków zespołu (efekt synergii),
- **większa kreatywność** w projektowaniu nowych rozwiązań,
- **szersza perspektywa** zwiększająca skuteczność rozwiązywania problemów,
- **efektywniejsze delegowanie zadań** (wynikające m.in. z możliwości szybszej weryfikacji, czyje działanie będzie w danej sytuacji najszybsze lub najkorzystniejsze),
- **wspólna odpowiedzialność** za realizację celu zwiększająca motywację i zaangażowanie w pracę,
- **lepsza atmosfera pracy**, bardziej stymulująca i motywująca do osiągania efektów,
- **budowanie więzi społecznych**, co usprawnia funkcjonowanie organizacji,
- **szybkie podnoszenie kompetencji** poszczególnych osób dzięki procesowi uczenia się od innych członków zespołu i korzystania z ich doświadczenia.

Efekt synergii

Praca w dobrze zorganizowanym zespole najczęściej przynosi doskonałe rezultaty. Odmienne umiejętności i doświadczenia jego członków w powiązaniu z silną motywacją do działania przynoszą wynik określany mianem **efektu synergii**. Tę twórczą współpracę często opisuje się żartobliwym i niezgodnym z zasadami rachunków wzorem: **2 + 2 = 5**. Ten wzór w przewrotny sposób ma odzwierciedlać fakt, że wynik pracy zespołu działającego synergicznie jest znacznie bardziej wartościowy niż suma efektów pracy jego poszczególnych członków. Na przykład niektóre odkrycia naukowe nie znalazłyby zastosowania, gdyby nie ścisła współpraca chemików i fizyków (m.in. nie dokonano by rozszczepienia jądra atomowego).

Oparcie się na mocnych stronach jednych członków grupy niejako neutralizuje negatywne cechy innych, co pozwala optymalizować działania i zapewnia dodatkowe, czasem wręcz zupełnie nieoczekiwane możliwości. Ludzie działający zgodnie z zasadą synergii w pracy zespołowej wykorzystują swoją siłę i z pomocą innych starają się neutralizować czy wręcz zwalczać własne słabości.



Jednym z przykładów synergii jest współpraca dwóch osób podczas wnoszenia po schodach wielkogabarytowych mebli. W pojedynkę nie sposób wnieść na czwarte piętro ważącej 60 kg i mierzącej ponad 2 m sofy, nawet gdy ma się tyle siły, aby samodzielnie podnieść taki ciężar (problem stanowi bezpieczne manewrowanie). Tymczasem dla dwóch osób taka czynność przestaje być wyzwaniem nie do pokonania.

Istota działania zespołu

Niezależnie od typu czy szczegółowych cech danego zespołu jego praca powinna się odbywać według określonych zasad i schematu działania. Należą do nich:

- **określenie celów funkcjonowania zespołu**,
- **wspólne ustalenie podstawowych założeń realizacji zadań**,
- **realizacja zadań** według wcześniej ustalonego planu,
- **wymiana wiedzy, doświadczeń i pomysłów** w zakresie sposobów realizacji zadań,
- w miarę potrzeby **wprowadzenie korekt** do przyjętego planu i **rozwiązywanie problemów** w trakcie prac,
- **ocenianie postępów realizacji zadań**,
- przekazywanie **informacji o postępach i wynikach prac** zainteresowanym osobom lub podmiotom.

Podstawowe zasady budowania zespołu

Stworzenie efektywnego zespołu, który z sukcesem osiąga założone wcześniej cele, jest niezmiernie trudne. Rzadko grupa stworzona naprędce, z przypadkowo dobranych osób, bywa skuteczna w realizacji zaawansowanych projektów czy rozwiązywania skomplikowanych problemów. Osoba budująca zespół musi więc dokładnie wiedzieć, jakie będą stawiane przed nim cele. Dzięki temu jest w stanie określić optymalną wielkość zespołu i dokonać przemyślanego doboru jego członków.

Jeśli celem jest np. opracowywanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów, to dobrze, aby zespół był nieco większy i składał się z kreatywnych przedstawicieli różnych działów firmy. Z kolei gdy zadanie jest związane z optymalizacją finansów, to wśród jego realizatorów powinni się znaleźć specjaliści od księgowości i spraw finansowych oraz np. kierownicy działów odpowiadający za wydatkowanie środków z przydzielonego im budżetu.

W czasie tworzenia zespołu ważne jest, aby uwzględnić:

- **główny cel jego powstania**,
- **skład personalny**,
- **szczegółowe cele działania**,
- **czas funkcjonowania** (z reguły jest to okres zbliżony do czasu realizacji danego projektu, chyba że praca zespołu ma charakter trwały),
- **przewidywane metody działania**,
- **dostępne zasoby** do realizacji zadań (materialne, informacyjne oraz ludzkie, w tym możliwe wsparcie innych osób z organizacji),
- **zakres kompetencji decyzyjnych**.

W trakcie pracy danego zespołu może się okazać, że trzeba do niego włączyć specjalistów lub wymienić część jego członków.



Dobór członków zespołu powinien przede wszystkim zależeć od założonego celu – ich kompetencje powinny zapewniać osiągnięcie sukcesu.

Czy wiesz, że...

Podczas wykonywania bardziej skomplikowanych zadań, które wymagają szczególnych umiejętności, najlepiej sprawdzają się zespoły małe (ok. 5–10 osób). Wynika to m.in. ze skuteczniejszej wymiany informacji w małej grupie. Z kolei realizację w miarę prostych i bezproblemowych zadań lub projektów obejmujących sprawy wszystkich pracowników w organizacji warto powierzać większym zespołom (do 25 osób, ale już nie większych, ponieważ liczniejsze zespoły przestają być efektywne). Aby zoptymalizować pracę, liczny zespół można też podzielić na mniejsze podzespoły do realizacji zadań cząstkowych.

Bariery i problemy w tworzeniu oraz funkcjonowaniu zespołów

Zarówno tworzenie, jak i funkcjonowanie zespołu wiąże się z różnymi problemami. Najważniejsze z nich zostały opisane poniżej.



Nieodpowiedni lider

- Nie potrafi kierować zespołem, nie ma odpowiednich cech lub kompetencji.
- Nadużywa władzy (np. podważa opinie podwładnych i samodzielnie decyduje o sprawach zespołu).
- Nie motywuje odpowiednio pracowników (np. nie nagradza ich za sukcesy, karze za porażki).



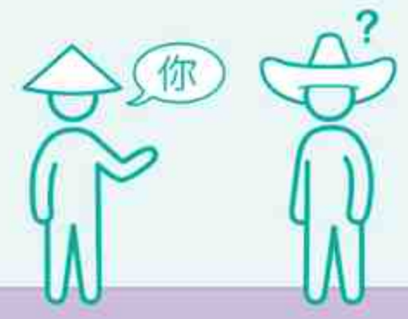
Brak wzajemnego zaufania

- Współpracownicy są posądzani o złe zamiary (np. działanie wyłącznie dla swoich korzyści).
- W zespole niechętnie przyjmuje się i oferuje pomoc z obawy przed ukrytymi intencjami innych.
- Nieufność wynika z lęku przed ujawnieniem własnych słabości.



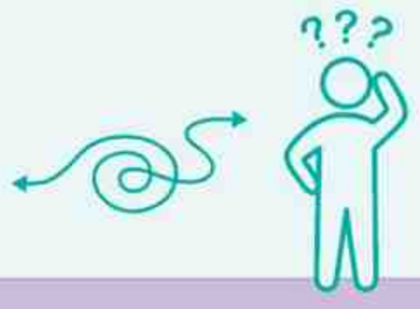
Niewłaściwa wielkość zespołu

- W zbyt licznym zespole potencjał pracowników jest niewykorzystany (np. pięć osób pracuje nad zadaniem, do którego wystarczyłyby trzy osoby).
- W zbyt małym zespole jego członkowie są za bardzo obciążeni zadaniami (np. pięć osób ma wykonać terminowo zadanie wymagające zaangażowania ośmiu osób).



Trudności komunikacyjne

- Do nieporozumień dochodzi z powodu posługiwania się różnymi językami lub innego akcentowania.
- Współpraca jest utrudniona z powodu odmiennych zwyczajów (np. zasad etykiety biznesowej).
- Utrudnienia w komunikacji wynikają ze stosowania specjalistycznego słownictwa.



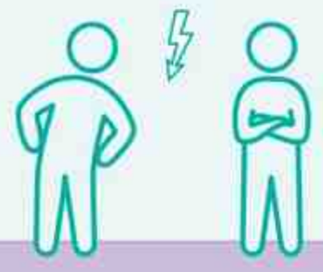
Niejasne lub sprzeczne cele

- Cele stawiane przed zespołem są nieprecyzyjnie określone (np. są zbyt ogólne lub zbyt szczegółowe) albo wewnętrznie sprzeczne (np. ogranicza się koszty i jednocześnie zwiększa jakość produktów).
- Indywidualne cele członków zespołu nie są zbieżne z celem ogólnym zespołu lub członkowie się z nim nie identyfikują.



Dominacja części zespołu

- Nadmierne ambicje niektórych członków zespołu powodują, że zaczynają oni dominować nad pozostałymi osobami (np. jedna osoba bierze więcej zadań, żeby się wykazać).
- W zespole uwidacznia się niechęć do współpracy (np. ktoś woli wziąć na siebie zadania innych, bo uważa, że sam wykona je lepiej).
- Część członków zespołu narzuca innym swoje zasady i sposób działania.



Konflikty w zespole

- Do konfliktów dochodzi z powodu różnych temperamentów i nawyków (np. jedna osoba narzuca innym swój sposób działania).
- Powodem niezgody są dawne urazy lub różnice światopoglądowe.
- Członkowie zespołu rywalizują o pozycję.
- Między liderem a podwładnymi dochodzi do konfliktów (np. w wyniku nieporozumień dotyczących wydawanych poleceń, niesprawiedliwej oceny pracownika).



Nieodpowiednie kompetencje w zespole

- Kompetencje członków zespołu są niewystarczające do realizacji danego zadania (np. zespół złożony z samych teoretyków dostaje do wykonania zadanie wymagające umiejętności technicznych).
- Obowiązki i zadania przydzielone członkom zespołu są niedostosowane do ich predyspozycji (np. osoba kreatywna otrzymuje zadania wymagające rutynowego działania).

Podstawowe zasady organizowania pracy i kierowania zespołem

Zarządzanie rozumiane jako organizowanie pracy i kierowanie zespołem wymaga od lidera pewnych predyspozycji i stosowania określonych zasad. Szczegóły dotyczące organizacji i kierowania pracą zespołu zostaną omówione w kolejnym rozdziale (na lekcjach dotyczących zarządzania projektami). Jednak w tym miejscu warto zwrócić uwagę na podstawowe zasady postępowania kierownika zespołu. Te zasady opisano poniżej.

Dobre praktyki organizowania pracy i kierowania zespołem



Znajomość zespołu

Każdy dobry lider powinien znać kompetencje ludzi, którymi zarządza. Dzięki temu może skutecznie delegować zadania, wyznaczać właściwe osoby do ich realizacji oraz motywować członków zespołu.



Zaufanie

Niezmiernie ważne jest zaufanie do członków zespołu – stanowi ono podstawę do tworzenia dobrych relacji. Dzięki temu można stworzyć atmosferę sprzyjającą efektywnej pracy, a ludzie nie będą mieli obaw, aby prezentować swoje pomysły oraz szczerze informować o problemach realizacyjnych. Pozostałe korzyści płynące z atmosfery zaufania podano na następnej stronie.



Komunikacja

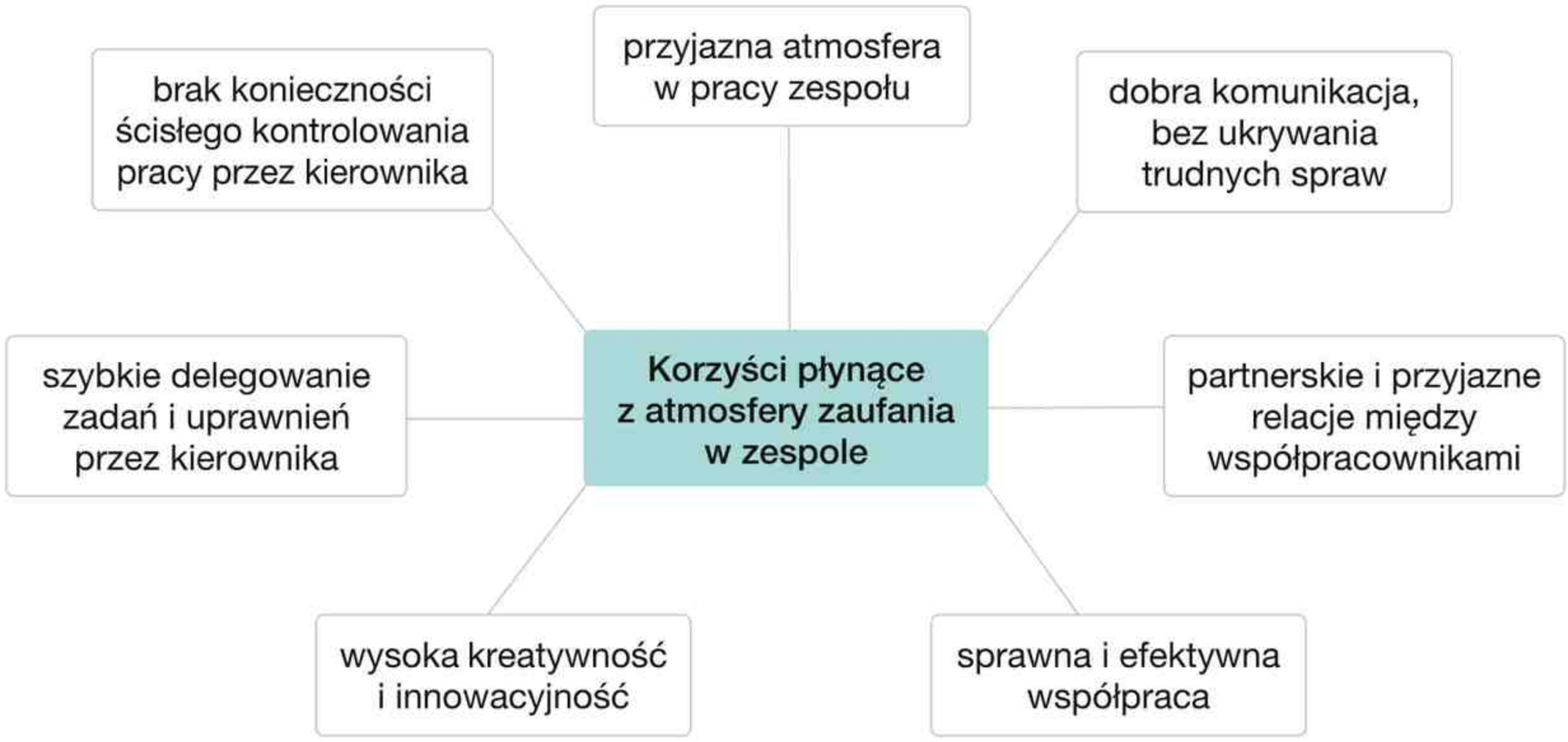
Z zaufaniem wiąże się dobra komunikacja, która jest kluczowym elementem funkcjonowania całego zespołu. W razie konieczności należy ustalić sposoby komunikacji (np. regularne spotkania, pisanie e-maili). Ważne jest także motywowanie ludzi do dbania o sprawne przekazywanie informacji.



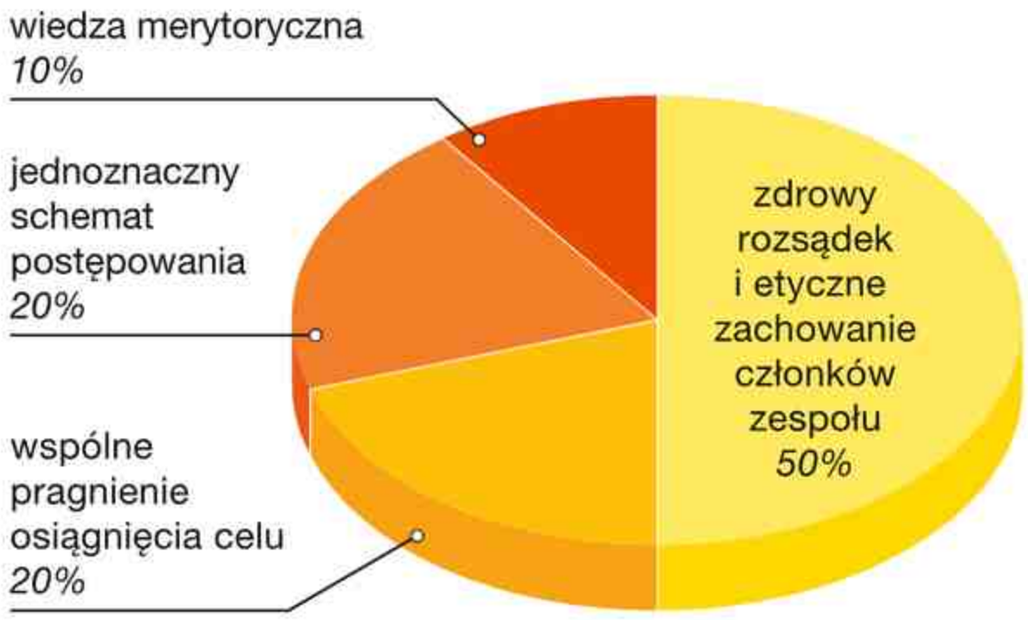
Integracja

Dobry lider troszczy się także o integrowanie zespołu i kształtowanie w nim przyjacielskich relacji. Zintegrowany zespół jest lepiej zmotywowany do działania, co wpływa na jakość i szybkość wykonania zadań. Dlatego warto integrować członków zespołu również poprzez organizowanie różnego typu spotkań poza pracą. Oczywiście warto zachować odpowiednie proporcje, które nie zaburzą rytmu pracy i pozwolą członkom zespołu zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Rola zaufania w funkcjonowaniu zespołu



Aby usprawnić pracę zespołu, zwłaszcza gdy nie ma on formalnego lidera z prawem do podejmowania ostatecznych decyzji, najlepiej dobierać nieparzystą liczbę jego członków. Wynika to z faktu, że często w zespole w kluczowych sprawach decyzje są podejmowane demokratycznie (jeśli członkowie nie są w stanie przystać na jedno rozwiązanie). W przypadku nieparzystej liczby członków zespołu takie głosowania pozwalają unikać patowych remisów. Taki układ bardzo przyspiesza procesy decyzyjne, szczególnie w sytuacjach, gdy kwestia do rozstrzygnięcia jest skomplikowana, a każde z możliwych rozwiązań ma jakieś zalety.



Czynniki wpływające na sukces zespołu według Steve'a Sullivana.

? Zastanów się i odpowiedz, dlaczego zdrowy rozsądek i etyczne zachowanie członków zespołu są postrzegane jako kluczowe czynniki wpływające na sukces grupy.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij różnicę między zespołem formalnym a zespołem nieformalnym.
2. Scharakteryzuj najważniejszą, Twoim zdaniem, zasadę budowania zespołu. Uzasadnij swój wybór.
3. Wyjaśnij, na czym polega efekt synergii w pracy zespołowej.
4. Wyobraź sobie, że jesteś liderem pięcioosobowego zespołu. Jedna osoba jest nowym pracownikiem, a dwie inne są na siebie obrażone, ponieważ pokłóciły się w trakcie realizacji poprzedniego projektu. Na pierwszym spotkaniu wyczuwasz, że przez to pozostali członkowie zespołu niezbyt entuzjastycznie podchodzą do bycia jego częścią. Jak przezwyciężysz te bariery jako lider? Opracuj kilkupunktowy plan działania w tym zakresie.
5. Załóż, że jako lider ośmioosobowego zespołu planujesz wyjazd integracyjny w Tatry z wieloma atrakcjami na przedłużony weekend (od piątku do niedzieli). Połowa osób z zespołu odmawia jednak wyjazdu w tym terminie ze względu na sprawy rodzinne, uzasadniając, że tylko piątek jest ich obowiązkowym dniem pracy. Co zrobisz w tej sytuacji?

6. Zarządzanie czasem

Na tej lekcji:

- zrozumiesz, jakie znaczenie ma zarządzanie czasem,
- nauczysz się dzielić zadania na pilne i niepilne oraz ważne i nieważne,
- poznasz techniki zarządzania czasem niezbędne w pracy indywidualnej oraz zespołowej,
- zrozumiesz, jak ważne jest dobre zaplanowanie dnia i poznasz skuteczne metody tego planowania.

Osiągnięcie jakiegokolwiek celu wymaga czasu. Oznacza to, że czas wpływa na każdą podejmowaną czynność, nawet najmniej istotną – tym samym jest on tak samo ważnym zasobem jak pieniądze, dobra materialne czy kompetencje.

Czym jest zarządzanie czasem?

Czas jest dobrem ograniczonym – doba ma 24 godziny, a tydzień 7 dni. Czasu nie można pomnożyć, zgromadzić lub cofnąć – z tego względu badacze piszący o zarządzaniu czasem mają na myśli **zarządzanie działaniami w określonym czasie**. Zarządzanie czasem to zatem skrót myślowy oznaczający układanie czynności w taki sposób, aby optymalnie wykorzystać dostępne zasoby czasu, zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy.

To Ci się przyda

Zarządzanie czasem – planowanie zadań w określonych ramach czasowych oraz systematyczne ich wykonywanie, co ma doprowadzić do realizacji założonego celu.

Czy wiesz, że...

Istnieje stereotyp mówiący, że osoby, które dobrze organizują czas i planują swoje życie z wyprzedzeniem, są sztywne, mało elastyczne i pozbawione spontaniczności. Z kolei ludzie działający bez żadnego planu są uznawani za rozluźnionych, otwartych i niezależnych. W rzeczywistości jest jednak odwrotnie. Dobre zarządzanie czasem pozwala na spontaniczne spotkania i udział w różnych wydarzeniach. Z kolei osoby niezorganizowane często są zmuszone do gorączkowych i pospiesznych działań pod presją czasu, co potęguje stres. Tym samym to właśnie one częściej mają problemy z brakiem luzu i ze spontanicznością.



Osoby, które dobrze zarządzają czasem, mają więcej okazji do spotkań z przyjaciółmi i realizowania swoich pasji.

Korzyści wynikające z zarządzania czasem

Stosowanie wybranych technik zarządzania czasem przynosi liczne korzyści i zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu. Mądre zarządzanie czasem pozwala na znalezienie równowagi między pracą a życiem prywatnym, a także na realizację zadań wynikających z różnych ról życiowych. Na przykład trzydziestoletnia kobieta może być jednocześnie córką, siostrą, żoną, matką, przyjaciółką, słuchaczką studiów podyplomowych, menedżerką i nie odczuwać przy tym frustracji oraz stresu z powodu niemożności wykonania

wszystkich zadań, które wiążą się z tymi rolami. Korzyści płynące ze skutecznego zarządzania czasem to:

- poczucie kontroli nad własnym życiem, w tym także nad zadaniami do wykonania,
- bardziej efektywna organizacja działań i szybsze osiąganie celów,
- mniej stresu wynikającego z presji czasu,
- lepsze wyniki w pracy,
- mniejsza presja ze strony przełożonych,
- więcej czasu na przyjemności i rozwijanie swoich pasji,
- większe zadowolenie z życia prywatnego i zawodowego.

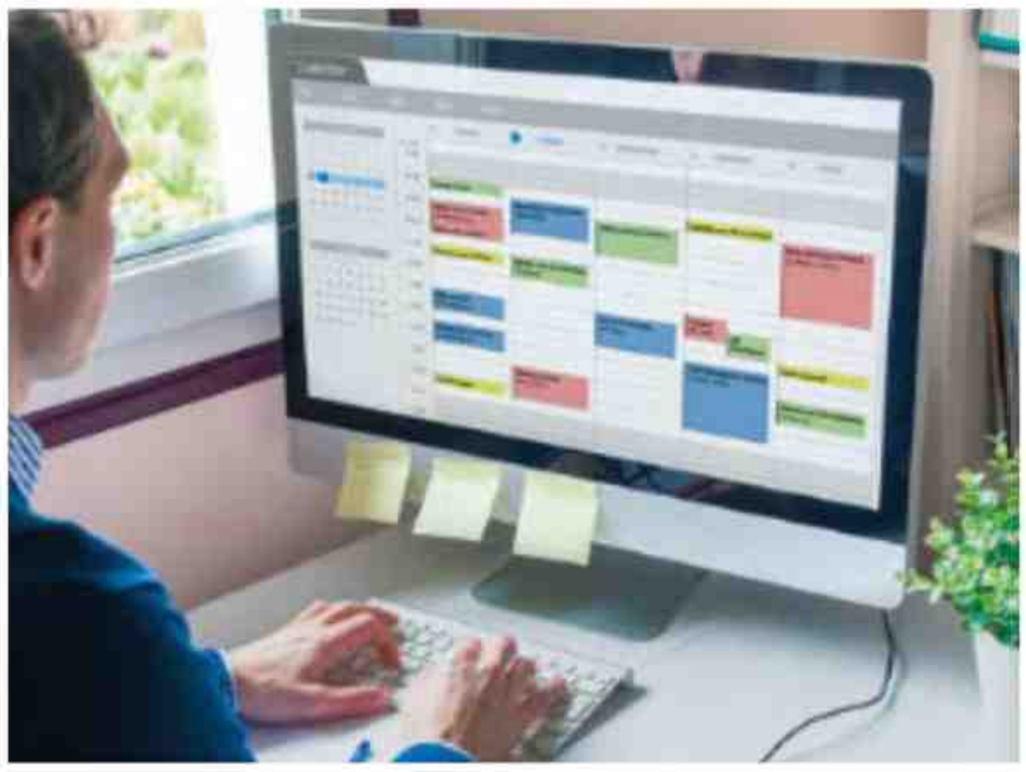
Jak zarządzać czasem?

Większość ludzi planuje swój czas. Niektórzy układają w myślach kolejność najważniejszych spraw do wykonania, inni zapisują je w kalendarzu, pilnując w ten sposób ustalonych terminów i umówionych spotkań. Istnieje wiele technik wspomagających zarządzanie czasem, wszystkie sprowadzają się jednak do jednego – **ustalenia priorytetów**. Prosty sposób planowania czasu został przedstawiony na schemacie obok.

Priorytety można określić na podstawie wyznawanych zasad i własnej hierarchii wartości. W tym podejściu może być ważne np. skupianie się na efektach przy jednoczesnym budowaniu relacji z bliskimi. Pozwala to na zarządzanie sobą w czasie, a nie tylko na ustalanie planu zadań do wykonania na dany dzień czy tydzień. Taki sposób planowania umożliwia **matryca czasu**, a informacje na jej temat zostały podane na następnych stronach.

Uproszczony algorytm zarządzania czasem

1. Zebrać i zapisać wszystkie zadania do realizacji
2. Podzielić zadania według priorytetów na ważne i nieważne
3. Podzielić zadania na pilne i niepilne
4. Systematycznie i w dyscyplinie realizować zadania



W codziennej pracy należy precyzyjnie planować swój czas, w przeciwnym razie trudno będzie zrealizować wszystkie powierzone zadania.



Ustalenie życiowych ról i głównych celów jest kluczowe dla skutecznego zarządzania czasem. Bez określenia priorytetów trudno osiągnąć życiową równowagę.

Matryca czasu

Jedną z podstawowych technik zarządzania czasem jest wykorzystanie matrycy czasu. Za autora tej metody uznaje się byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych Dwighta Davida Eisenhowera, który powiedział: „To, co ważne, rzadko bywa pilne, a to, co pilne, rzadko bywa ważne". Ta technika polega na podziale zadań na ważne i nieważne (mało ważne) oraz pilne i niepilne.

	PILNE	
WAŻNE	**1 Zadania ważne i pilne** **Opis:** Zadania kryzysowe, które mają duże znaczenie i pilny termin realizacji. Należy zająć się nimi w pierwszej kolejności (jak najszybciej lub natychmiast). **Przykłady:** • realizacja terminowego, pilnego zlecenia od przełożonego, • naprawa zepsutego samochodu w trakcie podróży, • udzielenie pomocy dziecku, które właśnie się skaleczyło, • nauka na jutrzejszy sprawdzian. **Uwaga!** Niedoświadczony planista umieści tu większość zadań – także te, które mogłyby zostać odłożone na później. Skutkiem zbyt wielu ważnych i pilnych zadań są m.in. stres, działanie pod presją czasu i wypalenie zawodowe.	
NIEWAŻNE	**3 Zadania nieważne i pilne** **Opis:** Zadania mało ważne lub nieważne, które mają pilny termin realizacji. Należy je wykonać od razu, przekazać komuś innemu lub z nich zrezygnować. Te zadania często pochodzą z zewnątrz (od innych osób). **Przykłady:** • napisanie odpowiedzi na SMS kolegi z propozycją gry w piłkę, • wzięcie udziału w ankiecie telefonicznej, • pójście na rozpoczynający się za godzinę darmowy koncert w pobliskim parku, • pomoc sąsiadowi w przeniesieniu krzeseł na wieczorną imprezę. **Uwaga!** Ponaglające e-maile, SMS-y i telefony sprawiają, że te zadania wydają się bardzo ważne i pilne. Jednak należy pamiętać, że najczęściej realizuje się wówczas cudze, a nie własne priorytety i oczekiwania.	

Jak zarządzać czasem zgodnie z matrycą czasu?

Przypisanie zadań do odpowiedniej części matrycy czasu pozwala zobaczyć, jak wiele z nich należy do ćwiartek trzeciej i czwartej. Oczywiście wszystkich tych zadań nie sposób uniknąć, jednak należy je ograniczyć, a z niektórych – zrezygnować, ponieważ są one nieistotne z punktu widzenia realizacji naszych priorytetów. Jednocześnie warto dążyć do tego, aby jak najwięcej ważnych zadań znajdowało się w drugiej ćwiartce – oznacza to, że możliwie dużo zadań należy planować z wyprzedzeniem.

NIEPILNE



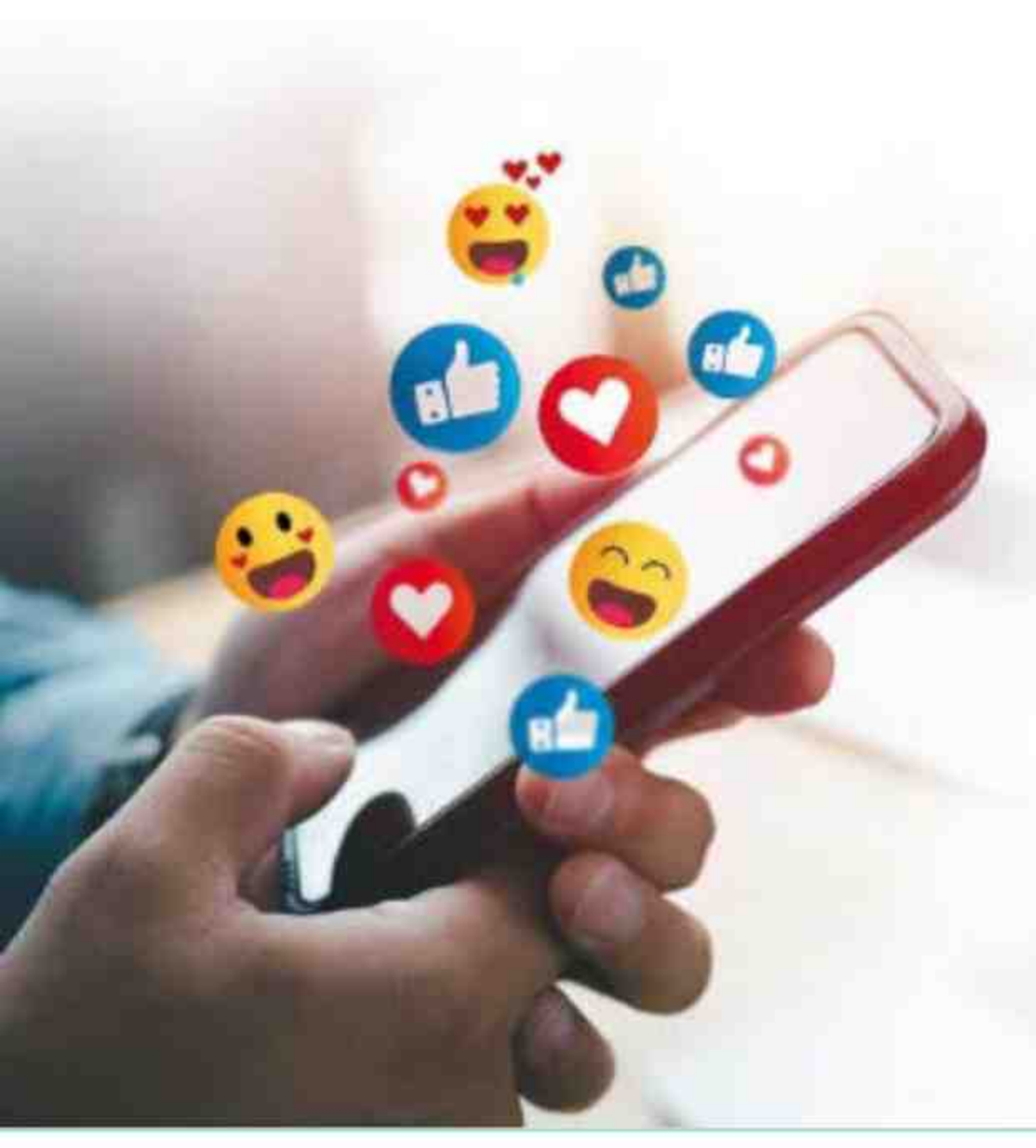
2 Zadania ważne i niepilne

Opis: Zadania o dużym znaczeniu, które należy zrealizować w dłuższej perspektywie czasowej. Ich wykonanie można zaplanować z wyprzedzeniem.

Przykłady:

- przygotowanie się do zapowiedzianego sprawdzianu czy spotkania,
- dbanie o relacje w rodzinie, związku, grupie przyjaciół,
- długoterminowe planowanie życia lub pracy,
- zapobieganie sytuacjom niepożądanym (np. wizyta kontrolna u dentysty),
- realizowanie pasji (np. czytanie książek, uprawianie sportu).

Uwaga! To właśnie w tym obszarze powinno się znaleźć jak najwięcej ważnych aktywności – również zadania pozwalające zapobiegać nagłym kryzysom. Dzięki odpowiedniemu przypisaniu zadań do drugiej ćwiartki nie powiększy się liczba zadań z pierwszej ćwiartki.



4 Zadania nieważne i niepilne

Opis: Zadania o minimalnym znaczeniu zwane pożeraczami czasu – niewiele wnoszą do życia, lecz można się od nich uzależnić.

Przykłady:

- bezmyślne oglądanie telewizji,
- nałogowa gra w mało rozwijające gry na smartfonie,
- surfowanie w sieci dla zabicia czasu,
- chodzenie po centrach handlowych bez konkretnego celu.

Uwaga! Wymienione czynności najczęściej niewiele wnoszą do życia. Zwykle są tylko stratą czasu, który można przeznaczyć na rzeczy ważne. Nadmierne skupienie na aktywnościach z czwartej ćwiartki może prowadzić do utraty pracy i utrudniać znalezienie nowej pracy, a w konsekwencji – przyczynić się do uzależnienia od pomocy innych ludzi lub różnych instytucji.

Jak planować zadania?

Zgodnie z założeniami matrycy czasu najwięcej działań powinno się znaleźć w jej drugiej ćwiartce. Oznacza to, że **ważne sprawy należy planować z wyprzedzeniem**. Krótkoterminowe zadania najlepiej planować w perspektywie tygodnia (a nie dnia – wówczas pole działania jest zbyt małe). Ponadto niezwykle istotne jest ustalenie priorytetów w kontekście ról, które odgrywa się w życiu. Stephen Covey, wybitny specjalista od zarządzania, nazwał ten sposób myślenia **zarządzaniem czasem czwartej generacji**.

Przewaga takiego planowania nad zapisywaniem rzeczy do zrobienia na liście (zarządzanie czasem pierwszej generacji) czy rozpisywaniem zadań w kalendarzu (zarządzanie czasem drugiej generacji) jest taka, że od razu można skupić się na zadaniach ważnych z punktu widzenia odgrywanych ról.

Rozsądne ułożenie najważniejszych dużych zadań pozwala zaoszczędzić czas na drobne, mniej ważne sprawy. Zatem czwarta generacja to coś więcej niż zarządzanie czasem zgodnie z priorytetami czy ustalanie celów krótko-, średnio- i długoterminowych (trzecia generacja zarządzania czasem, która jest powszechnie stosowana). Jest to raczej zarządzaniem sobą w czasie. Oznacza, że człowiek skupia się nie tylko na zadaniach i czasie, w którym należy je wykonać, lecz także na relacjach i osiąganiu wyznaczonych celów, a więc na utrzymywaniu równowagi między pracą a życiem osobistym. Wiąże się to z założeniem, że w **zarządzaniu czasem najważniejsi są ludzie**.



Nawet wtedy, gdy udział w jakiejś inicjatywie wydaje się uzasadniony i ważny, należy się zastanowić, czy nie wpłynąłby on na ułożone wcześniej plany.

Cztery generacje zarządzania czasem

Pierwsza generacja

Zebranie i spisanie wszystkich zadań do realizacji.

Druga generacja

Zapisanie zadań w kalendarzu w taki sposób, by ze sobą nie kolidowały.

Trzecia generacja

Ustalenie priorytetów, a także celów krótko-, średnio- i długoterminowych.

Czwarta generacja

Realizacja priorytetów i celów z uwzględnieniem relacji z innymi ludźmi, odgrywanych ról życiowych oraz równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym.



Dlatego też w drugiej ćwiartce powinno się znaleźć wiele zadań związanych z budowaniem i pielęgnowaniem relacji. Warto pamiętać, że dbanie o dobre relacje międzyludzkie przekłada się zarówno na większy komfort życia, jak i na wysoką wydajność pracowników.

Umiejętność powiedzenia „nie”

Presja innych osób sprawia, że często bardzo trudno powiedzieć „nie” – dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy narzucane czynności są ważne dla społeczności lub grupy, do której się należy. W takiej sytuacji zawsze trzeba odpowiedzieć sobie na pytania: czy jest to dla mnie ważne? Czy mogę na to poświęcić czas? Na przykład odmowa udziału w kweście ulicznej na szczytny cel, gdy wcześniej zaplanowało się weekendowy wyjazd z rodziną, będzie w pełni uzasadniona i słuszna. Mimo to asertywna postawa wymaga odwagi, a odmowa zwykle nie jest łatwa. Często może się też wydawać, że należy się tłumaczyć z podjętej decyzji – nie jest to konieczne, jednak aby uszanować uczucia drugiej osoby i utrzymać z nią dobre relacje, warto wyjaśnić powody swojego wyboru.

Skuteczne planowanie

Skuteczne planowanie to złożony proces, jest jednak bardzo przydatne w życiu codziennym każdego człowieka.



Określenie ról

Określ wszystkie role, które odgrywasz w życiu, np. rola uczennicy, syna, siostry, wnuka, pracownika, członka drużyny sportowej.



Ustalenie priorytetów

W ramach każdej z odgrywanych ról wybierz dwa lub trzy priorytety, czyli najważniejsze zadania do wykonania. Zwróć uwagę na to, żeby przynajmniej niektóre z nich należały do drugiej ćwiartki, np. piątkowy mecz (zadanie wynikające z roli napastnika w drużynie ligi osiedlowej), poprawa sprawdzianu z matematyki (zadanie wynikające z roli ucznia).



Ustalenie głównych celów

Ustalone priorytety pozwolą Ci wyznaczyć główne cele działania w danym tygodniu, np. zwycięstwo w piątkowym meczu oraz poprawa oceny z matematyki.

Planowanie zadań prowadzących do osiągnięcia celu

Pozostałe zadania na dany tydzień (niebędące priorytetami) planuj tak, aby wspomagały osiągnięcie określonych wcześniej celów. Na przykład jeśli jednym z głównych celów jest zwycięstwo w piątkowym meczu, to oprócz zaplanowania czasu na sam mecz warto zarezerwować czas na trening rzutów wolnych, lepiej też zrezygnować z udziału w czwartkowym biegu.

Uzupełnienie planu

Podczas planowania tygodnia musisz uwzględnić wcześniej umówione spotkania i plany na dany miesiąc lub rok.

Odrzucenie zadań nieistotnych

Odrzuć zadania, które są nieważne, nie wiążą się z Twoimi rolami i nie przybliżają Cię do Twoich celów.

Inne techniki zarządzania czasem

W zarządzaniu czasem wykorzystuje się też inne techniki, których przykłady przedstawiono w tabeli. Warto je poznać, ponieważ są stosunkowo proste i sprawdzają się w codziennym życiu – nie tylko podczas odrabiania pracy domowej czy przygotowań do weekendowego wyjazdu, lecz także w pracy zawodowej. Bardziej zaawansowane metody (np. ścieżka krytyczna), przydatne w pracy projektowej, zostały omówione w dalszej części podręcznika.

Czy wiesz, że...

Francesco Cirillo, twórca metody *pomodoro*, wykorzystywał do odmierzania 25-minutowych sekcji popularny we Włoszech kuchenny czasomierz w kształcie pomidora – stąd też nazwa tej metody.



Wybrane techniki zarządzania czasem

Technika	Opis	Zastosowanie
60/40	Wstępnie planuje się 60% dostępnego czasu – 40% należy zostawić na nieprzewidziane okoliczności lub ewentualne trudności. Tę zasadę można odnieść zarówno do pojedynczych zadań, jak i do całego tygodnia pracy.	Jeśli danego wieczoru ma się do dyspozycji 100 min, które można przeznaczyć na przygotowanie do kartkówki z matematyki, należy poświęcić na to zadanie 60 min. Dodatkowe 40 min to czas na rozwiązanie ewentualnych problemów (np. konsultacje, znalezienie informacji w internecie).
Pomodoro	Wykonywanie zadań należy rozpocząć od najważniejszego. W tej metodzie pracuje się zgodnie ze schematem: 25 min intensywnej pracy, 5 min przerwy. Po czterech takich cyklach wprowadza się 30 min przerwy (lub po trzech – 15 min).	W trakcie intensywnej nauki nie należy robić nic innego (np. odbierać e-maili, pisać SMS-ów). Mniej istotnymi sprawami można się zająć podczas krótszej przerwy, a poważniejszymi – podczas dłuższej przerwy.
Zasada dwóch minut	Jeśli człowiek oderwie się od głównego zadania, a skupi już uwagę na innym zadaniu, na którego realizację potrzeba mniej niż 2 min, to należy wykonać je od razu, by nie wydłużać listy zadań do wykonania.	Jeśli w trakcie opracowywania prezentacji z języka polskiego otrzyma się od kolegi SMS w sprawie pracy domowej z matematyki, to należy odpowiedzieć od razu. Dzięki zasadzie dwóch minut skraca się lista zadań do wykonania. Ta metoda ma jednak istotną wadę – może działać rozpraszająco.
TRZOS	Nazwa tej techniki to akronim od słów: *terminy* (T), *ramy czasowe* (R), *zaplanowanie rezerw czasowych* (Z), *ograniczenie innych działań* (O), *skontrolowanie efektów* (S).	T: Należy spisać wszystkie zadania na dany dzień wraz z dokładnym czasem ich zakończenia, np. lekcje w szkole do godziny 16.00, trening – do 18.00, przygotowanie się do sprawdzianu – do 20.00, zrobienie porządku w pokoju, oglądanie finału Ligi Mistrzów do 22.45. R: Następnie konieczne jest dopisanie ram czasowych (czasu trwania poszczególnych zadań, np. trening w godzinach 16.30–18.00). Z: Po tym warto określić rezerwy czasowe przeznaczone na ewentualne trudności i nieprzewidziane okoliczności (np. finał Ligi Mistrzów może się przedłużyć i zakończyć serią rzutów karnych). O: Należy wskazać zadania mniej ważne, by móc z nich zrezygnować albo ograniczyć czas ich trwania. Na przykład porządki w pokoju można wykonać w trakcie meczu, choć zajmą one więcej czasu, niż gdyby były wykonywane osobno. S: Na koniec dnia można sprawdzić, co udało się zrobić, a co należałoby poprawić.

Lepsze wykorzystanie czasu na co dzień

W codziennym życiu niezwykle ważna jest umiejętność oszczędzania czasu. Wiele osób traci jego dużą ilość tylko dlatego, że nie planuje zadań przewidzianych na dany dzień oraz nie dostrzega możliwości oszczędzania czasu podczas wykonywania poszczególnych zajęć. Często pomija się przy tym ważne czynności, takie jak planowanie swojej pracy lub czytanie instrukcji nowo zakupionych sprzętów. Tymczasem ułożenie harmonogramu pracy czy zaznajomienie się ze sposobem działania urządzenia pozwala na dużą oszczędność czasu w przyszłości. Poniżej znajdują się propozycje działań, które można wykonać każdego dnia, by zyskać trochę cennego czasu.



Niektórzy sądzą, że można oszczędzić czas dzięki nieczytaniu instrukcji obsługi i montażu nowego urządzenia czy mebla. Jednak takie podejście przeważnie prowadzi do straty czasu i wielu problemów.

Jak oszczędzać czas każdego dnia?

- Sprawy, które masz do wykonania, przejrzyj w kalendarzu w wolnej chwili, np. podczas jazdy autobusem lub tramwajem.
- To, co możesz, wykonuj *online*, aby nie tracić czasu na dojazdy (np. zakupy rzeczy, których nie musisz dotknąć lub przymierzyć, sprawy urzędowe).
- Planuj trasy przejścia i przejazdu, najlepiej z wykorzystaniem dostępnych aplikacji nawigacyjnych. Niekiedy pokonanie krótszej trasy z sygnalizacją świetlną zajmuje więcej czasu niż przebycie dłuższej drogi bez świateł.
- Odkładaj rzeczy na swoje miejsce (do szafy lub na półkę) i utrzymuj porządek w pokoju na bieżąco. Nie stracisz wówczas czasu na poszukiwania, a kilkugodzinne sprzątanie raz w tygodniu nie będzie konieczne.
- Z wyprzedzeniem zaplanuj, co kupić bliskiej osobie na urodziny. Dzięki temu znacznie szybciej uporasz się z zakupem.
- Nie pisz wielu krótkich wiadomości, lecz jedną dłuższą (np. jeden SMS zamiast trzech) – zaoszczędzi to czas nie tylko Twój, lecz także odbiorcy.
- Rób jednorazowo większe zakupy, jeśli termin przydatności kupowanych produktów jest długi (np. kupuj makaron na cały miesiąc, a nie na jeden posiłek).
- Jeśli gotujesz samodzielnie obiad, to przygotuj go na kilka dni (pamiętaj jednak o odpowiednim przechowywaniu jedzenia, tak aby go nie marnować).
- Wykonuj kilka czynności jednocześnie, np. jeśli oglądasz mecz lub słuchasz podcastu, to możesz w tym czasie prasować ubrania (pamiętaj jednak, by nie łączyć czynności wymagających skupienia).



Studium przypadku

Codzienne problemy z brakiem czasu

Wiele osób każdego dnia zmaga się z nadmiarem obowiązków. Jest tyle czynności do wykonania, że z pewnych często trzeba rezygnować. Jedną z takich osób był Mikołaj, którego problemy z brakiem czasu opisano poniżej.

Mikołaj stale miewał problemy z brakiem czasu. Choć bardzo się starał, niemal codziennie brakowało mu kilku godzin na wykonanie wszystkich zadań. Z tego względu albo z czegoś rezygnował, albo późno kładł się spać. Ponadto musiał wstawać bardzo wcześnie (o godz. 6.00), ponieważ dojeżdżał do szkoły pociągiem (by zdążyć na lekcję o godz. 8.00, musiał wyjeżdżać o 7.15). Życie w ciągłym pośpiechu i niemożność realizacji wszystkich zadań zaczęły mu coraz bardziej doskwierać, stwierdził więc, że konieczne są jakieś zmiany. Aby lepiej zarządzać czasem, Mikołaj postanowił zaplanować swój dzień. W tym celu wypisał wszystkie czynności, które musi wykonać:

- poranny prysznic,
- śniadanie,
- wyprowadzenie psa,
- dojazd do szkoły (ok. 45 min),
- lekcje (8.00–14.30),
- zjedzenie obiadu,
- zaproszenie kuzynki na urodziny,
- sprawdzenie połączeń lotniczych do miejsc, które chciałby odwiedzić w wakacje,
- spacer po galerii handlowej z przyjaciółmi (przegląd wyprzedaży),
- powrót ze szkoły (ok. 45 min),
- godzinny trening piłki nożnej na hali (450 m od domu),
- lekcja pływania po treningu (basen znajduje się tuż obok hali),
- przygotowanie wypracowania z języka polskiego na następny dzień,
- przygotowanie zadań z matematyki i chemii na następny dzień (ok. 30 min na każdy przedmiot),
- przygotowanie zadania domowego z biologii na przyszły tydzień (ok. 30 min),
- lekcja hiszpańskiego w aplikacji na smartfonie (ok. 10 min),
- wieczorne obowiązki domowe (wyjęcie naczyń ze zmywarki, wyrzucenie śmieci),
- krótkie spotkanie lub rozmowa telefoniczna z dziewczyną w sprawie wspólnego wyjścia do kina w najbliższy weekend,
- obejrzenie wspólnie z kolegą premiery filmu sensacyjnego na płatnym kanale filmowym,
- kolacja z rodzicami i młodszą siostrą (trwająca co najmniej 30 min ze względu na konieczność omówienia planów wakacyjnych, a także posprzątania po posiłku),
- pomoc siostrze w rozwiązaniu zadania z matematyki,
- spakowanie plecaka na kolejny dzień,
- wieczorny prysznic (o godz. 22.30).



Mikołaj otrzymał od nauczycielki biznesu i zarządzania materiały, które mogą pomóc w planowaniu rozkładu dnia (dwie tabele zaprezentowane poniżej). Stwierdził jednak, że z pewnością nie uda mu się zapisać w nich wszystkich zadań i aktywności. Dlatego uznał, że zastanawianie się nad ich pilnością i ważnością jest bezcelowe. Czy miał rację?

Tabela ważności i pilności zadań

Zadanie	Szacowany czas trwania lub wykonania	Ważność	Pilność
		(ważne/nieważne)	(pilne/niepilne)

Tabela planu dnia

Czas		Zadanie	Wykonanie (tak/nie)*	Uwagi
od	do			
6.00				
...				
	22.30			
Do przeniesienia na kolejny lub inny dzień				

* Należy zaznaczyć pod koniec dnia.

Polecenie do studium przypadku

Spróbuj zaplanować dzień Mikołaja. Zwróć uwagę na to, że nie zrozumiał on, jak ważna jest tabela dotycząca ważności i pilności zadań. Ponadto pominął część tabeli, z której wynika, że pewne zadania można przenieść na następne dni. Przerysuj tabele do zeszytu i je wypełnij.

Uwaga! Komórki tabeli są przykładowe – przerysuj je do zeszytu z odpowiednią liczbą wierszy.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, w jakim celu klasyfikuje się zadania na ważne i nieważne oraz pilne i niepilne.
2. Przedstaw korzyści płynące z koncentrowania się na zadaniach z drugiej ćwiartki matrycy czasu z jednoczesnym ograniczaniem aktywności z ćwiartek trzeciej i czwartej.
3. Wyjaśnij konsekwencje gromadzenia zbyt dużej liczby zadań w pierwszej ćwiartce.
4. Wykorzystaj tabele z przywołanego studium przypadku i zaplanuj swój dzień.

7. Podejmowanie decyzji

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest proces decyzyjny i jakie są jego etapy,
- poznasz klasyfikację decyzji według różnych kryteriów,
- zrozumiesz, jaką rolę odgrywają decyzje w zarządzaniu,
- nauczysz się stosować metody wspomagające proces decyzyjny.

Każdy z nas codziennie musi decydować o wielu sprawach. Szczególnie trudne bywa podejmowanie tych decyzji, które dotyczą ważnych kwestii osobistych czy zawodowych i które w długiej perspektywie wpływają na nasze życie.

Czym jest podejmowanie decyzji?

W wąskim rozumieniu podejmowanie decyzji jest przejawem woli **decydenta**, który dokonuje świadomego wyboru jednego z co najmniej dwóch wariantów działania lub rozwiązania **problemu decyzyjnego**. Z kolei w szerokim rozumieniu podejmowanie decyzji jest efektem **procesu decyzyjnego**, w którym można wyodrębnić trzy fazy. Te fazy zostały przedstawione na schemacie poniżej.

W procesie podejmowania decyzji kluczową rolę odgrywają informacje. Jeśli są one niepełne lub nieprawdziwe, to podjęta decyzja może być błędna. Nie przyniesie wówczas oczekiwanych rezultatów.

Czy wiesz, że...

Wielu analityków wojskowych wskazuje, że umiejętność samodzielnego podejmowania szybkich decyzji przez dowódców średniego i niższego szczebla ma kluczowe znaczenie podczas konfliktów zbrojnych. Bierne oczekiwanie na rozkaz pochodzący od dowódców wyższego szczebla naraża bowiem żołnierzy na niebezpieczeństwo (szczególnie w trakcie bezpośrednich starć zbrojnych).

To Ci się przyda

Decydent – osoba podejmująca decyzję lub grupa osób uczestniczących w podejmowaniu decyzji.

Decyzja – wybór sposobu działania dokonany na podstawie dostępnych informacji i mający na celu rozwiązanie określonego problemu.

Problem decyzyjny – sytuacja, w której decydent staje przed koniecznością wyboru jednego z co najmniej dwóch możliwych wariantów działania lub rozwiązania problemu.

Fazy i etapy procesu decyzyjnego

1 Rozpoznanie
Pojawienie się problemu, który będzie wymagał podjęcia decyzji

2 Projektowanie
Opracowanie koncepcji rozwiązania problemu

3 Wybór i realizacja
Ocena wariantów prowadząca do dokonania wyboru i podjęcia decyzji

1. Zaklasyfikowanie problemu
2. Zdefiniowanie problemu
3. Znalezienie różnych wariantów rozwiązań problemu
4. Ocena wariantów rozwiązań
5. Ocena wariantów rozwiązań
6. Podjęcie decyzji
7. Ocena słuszności i skuteczności decyzji

Rodzaje decyzji

Istnieje wiele metod klasyfikacji decyzji. Ze względu na wagę (znaczenie) decyzje dzieli się na:

- **kluczowe** (dotyczące spraw ważnych, np. wyboru dodatkowego przedmiotu maturalnego),
- **standardowe** (dotyczące spraw zwykłych, codziennych, np. wyboru ubrania do pracy lub szkoły),
- **marginalne** (dotyczące spraw mało ważnych, np. wyboru utworu muzycznego, który znajdzie się na naszej liście odtwarzania jako pierwszy).

Z kolei ze względu na zakres (czas trwania przewidywanych rezultatów) wyróżnia się decyzje:

- **strategiczne** (dotyczące celów długookresowych – strategicznych),
- **taktyczne** (dotyczące celów średniookresowych),
- **operacyjne** (dotyczące celów krótkookresowych, związanych z bieżącą działalnością i realizacją konkretnych zadań).

Pozostałe rodzaje decyzji przedstawiono w tabeli poniżej.

Podejmowanie decyzji w zarządzaniu

Podejmowanie decyzji to jedna z funkcji procesu zarządzania (obok planowania, organizowania, kontrolowania i przewodzenia). Aby zarządzanie było skuteczne, decyzje powinny być podejmowane świadomie, na podstawie dogłębnej analizy problemu i wiarygodnych informacji. W tym procesie istotne są również doświadczenie i intuicja menedżera lub innej osoby decydującej (albo grupy osób).

Menedżer musi podjąć decyzję m.in. wtedy, gdy konieczne jest:

- wybranie jednego spośród wielu niemożliwych do jednoczesnego osiągnięcia celów, do których organizacja będzie dążyć,
- dokonanie selekcji i wyboru (np. usługi),
- podzielenie dostępnych zasobów (w tym środków finansowych),
- określenie priorytetów w sytuacji, gdy organizacja musi osiągnąć równocześnie wiele celów o różnym znaczeniu,
- ustalenie kolejności wdrażania rozwiązań lub sekwencji działań, aby osiągnąć określone cele.

Klasyfikacja decyzji według wybranych kryteriów

Kryterium podziału	Rodzaje decyzji
Rodzaj problemu	• kadrowe (np. zatrudnianie i zwalnianie pracowników) • handlowe (np. związane z zakupem i ze sprzedażą dóbr i usług) • finansowe (np. dotyczące ponoszenia dodatkowych kosztów) • marketingowe (np. związane z wdrażaną kampanią reklamową) • logistyczne (np. związane z wprowadzeniem nowego procesu magazynowania)
Stopień ryzyka	• podejmowane w warunkach pewności (dotyczące działań, które zostaną podjęte w przyszłości, ale których skutek jest już znany) • podejmowane w warunkach ryzyka (dotyczące działań, których skutki można przewidzieć) • podejmowane w warunkach niepewności (dotyczące działań, których skutki nie są znane i nie można ich przewidzieć)
Stopień innowacyjności	• rutynowe (dotyczące mało skomplikowanych i często powtarzających się działań) • adaptacyjne (związane z przystosowaniem dotychczasowych rozwiązań do nowych warunków) • innowacyjne (dotyczące wdrożenia nowego rozwiązania)
Podmiot podejmujący decyzję	• indywidualne (dotyczące jednej osoby) • grupowe (dotyczące co najmniej kilku osób)

W praktyce

Etapy podejmowania decyzji

W procesie podejmowania decyzji istotne nie jest to, aby postanowić cokolwiek, ale to, aby decyzja była dobra lub najlepsza z możliwych. Dlatego ten proces warto podzielić na etapy (tak jak to zostało przedstawione poniżej). Umożliwią one m.in. dostrzeżenie różnych aspektów problemu, którego decyzja dotyczy, oraz sprawdzenie, czy decyzja okazała się słuszna.

1 Zaklasyfikowanie problemu	Określ, czy problem decyzyjny dotyczy kwestii ogólnych czy kwestii szczegółowych. Jest powtarzalny czy może występuje rzadko? W pierwszym przypadku rozwiąż problem według sprawdzonego wcześniej schematu postępowania, w drugim zaś dokładnie go przeanalizuj i dostosuj sposób działania do jego specyfiki.
2 Zdefiniowanie problemu	Aby zdefiniować problem, odpowiedz na następujące pytania: • Czego dotyczy problem? • Co jest w nim szczególnie istotne? Pamiętaj, że na tym etapie możesz skorzystać z opinii ekspertów lub współpracowników.
3 Znalezienie różnych wariantów rozwiązań problemu	Określ warunki, które muszą być uwzględnione w rozwiązaniu problemu. Skup się na tym, co jest dopuszczalne w danej sytuacji, a czego zaakceptować nie można. Przygotuj od trzech do pięciu różnych wariantów rozwiązań problemu.
4 Ocena wariantów rozwiązań	Przeanalizuj dokładnie każdy z wyszukanych wariantów rozwiązań. Oceń, który z nich będzie najkorzystniejszy i z największym prawdopodobieństwem doprowadzi do rozwiązania problemu.
5 Podjęcie decyzji	Wybierz najlepsze rozwiązanie. Staraj się podjąć decyzję, która całkowicie rozwiąże problem i jednocześnie będzie zrozumiała dla wszystkich (w organizacjach lub zespołach sformalizowanych decyzje dotyczące rozwiązywania poważnych problemów z reguły podaje się do wiadomości pisemnie).
6 Połączenie decyzji z działaniem	Zacznij działać zgodnie z podjętą decyzją. Ustal, jakie czynności należy wykonać, kogo poinformować o podjętej decyzji i przyjętym sposobie postępowania, a także kogo zaangażować do realizacji konkretnych zadań.
7 Ocena słuszności i skuteczności decyzji	Oceń, czy decyzja przyniosła oczekiwany rezultat i czy nie wywołała negatywnych skutków. Jeśli w trakcie realizacji procesu pojawiają się trudności, to sprawdź, czy problem i warianty rozwiązań zostały dobrze zdefiniowane, lub przeanalizuj ponownie te, które wcześniej nie zostały wybrane.

Przykład

Przykład procesu decyzyjnego dotyczącego podniesienia jakości obsługi gości hotelowych

1 Zaklasyfikowanie problemu

Zdenerwowany gość hotelu zgłosił menedżerowi, że został nieuprzejmie potraktowany w recepcji. Ponieważ była to pierwsza tego typu skarga, menedżer uznał, że nie jest to problem ogólny, lecz sytuacja jednorazowa, która dotyczy konkretnego pracownika.

2 Zdefiniowanie problemu

Po rozmowie z pracownikiem i przeanalizowaniu sytuacji menedżer uznał, że pracownik był zirytowany niedziałającym odpowiednio komputerem – zatem problem tkwił w zachowaniu pracownika i w awaryjności sprzętu.

3 Znalezienie różnych wariantów rozwiązań problemu

Menedżer uznał, że takie zachowanie nie powinno się powtórzyć. Jednocześnie stwierdził, że nie może zwolnić pracownika, ponieważ brakuje chętnych do pracy na tym stanowisku (recepcja jest czynna całą dobę). W związku z tym sformułował następujące warianty rozwiązań problemu:

1. przeniesienie pracownika na inne stanowisko,

2. przeprowadzenie indywidualnej rozmowy dyscyplinującej,

3. przeprowadzenie szkoleń (obsługa klienta, radzenie sobie w sytuacjach stresowych),

4. niewypłacenie pracownikowi miesięcznej premii.

4 Ocena wariantów rozwiązań

Menedżer ocenił możliwe warianty rozwiązań. Uznał, że:

- nie może przyjąć pierwszego wariantu, ponieważ pozostali pracownicy mają mniejsze kompetencje od pracownika, który zachował się niewłaściwie,
- może szybko wprowadzić warianty drugi i trzeci,
- nie może przyjąć czwartego wariantu, ponieważ zniechęci w ten sposób pozostałych pracowników do pracy w recepcji.

5 Podjęcie decyzji

Menedżer przyjął, że najlepiej będzie zastosować dwa warianty rozwiązań: drugi i trzeci, przy czym rozmowę dyscyplinującą przeprowadzi delikatnie, a główny nacisk położy na szkolenia. Menedżer przekazał decyzję pracownikowi, na którego złożono skargę, oraz przygotował plan wdrożenia tej decyzji. Zaplanował też rozmowę z osobą mającą prowadzić szkolenia.

6 Połączenie decyzji z działaniem

Menedżer przeprowadził rozmowę dyscyplinującą. Zwrócił uwagę na to, że nieodpowiednie zachowanie wobec klientów nie może się powtórzyć. Zaproponował pracownikowi cykl szkoleń prowadzonych przez osobę z dużym doświadczeniem w pracy w recepcji.

7 Ocena słuszności i skuteczności podjętej decyzji

Menedżer kontrolował raporty ze szkoleń, a potem osobiście sprawdził, jak pracownik zachowuje się podczas obsługi trudnych klientów. Proces nadzoru trwał do momentu, w którym zachowanie pracownika wobec klientów było właściwe.

Metody wspomagające podejmowanie decyzji

W sytuacjach, gdy trzeba podejmować wiele kluczowych decyzji, warto wykorzystywać efektywne metody opracowane specjalnie po to, by wspomagały ten proces. Takie metody sprawdzają się nie tylko w przedsiębiorstwach, lecz także w grupach klasowych, a czasem nawet w życiu prywatnym. Za najskuteczniejsze uznaje się:

- burzę mózgów,
- matrycę decyzyjną,
- drzewo decyzyjne,
- analizę SWOT [wym. słot].

Burza mózgów

W grupowym podejmowaniu decyzji często stosuje się **burzę mózgów**. Ta metoda umożliwia członkom zespołu zaprezentowanie swoich opinii i pomysłów. Podczas burzy mózgów pomysły na rozwiązanie problemu można zapisywać na tablicy. Następnie każdy członek zespołu ocenia dany pomysł (np. gdy go aprobuje, zaznacza przy nim znak „+"). Dzięki temu w prosty sposób można zsumować wyniki i wybrać najlepsze rozwiązanie.

Matryca decyzyjna

Sposobem, który ułatwia podejmowanie decyzji, jest stworzenie **matrycy decyzyjnej**. To narzędzie graficzne sprawdza się w sytuacjach, gdy jest kilka możliwości do wyboru i wiele dodatkowych czynników do uwzględnienia. Przykład wykorzystania takiej matrycy podczas wyboru biura podróży znajduje się na następnej stronie.

Drzewo decyzyjne

W przypadku skomplikowanych decyzji – gdy możliwości wyboru jest wiele, a skutki decyzji mogą być poważne – stosuje się metodę **drzewa decyzyjnego**. Drzewo decyzyjne przedstawia różne alternatywy i ich prawdopodobne konsekwencje.

Analiza SWOT

Popularną metodą podejmowania decyzji jest **analiza SWOT**. Polega ona na identyfikacji mocnych i słabych stron danego rozwiązania oraz potencjalnych szans i zagrożeń, które mogą z niego wynikać. Więcej informacji na temat tej metody znajduje się w kolejnej lekcji (→ s. 57).

Zasady pracy podczas burzy mózgów

Aby burza mózgów była skuteczna, należy przyjąć pewne zasady dotyczące pracy grupy. Poniżej zostały podane najważniejsze z nich.

- Wszyscy członkowie grupy powinni okazywać sobie szacunek.
- Każdy ma możliwość wypowiadania się (wstępnie zakłada się, że nie ma złych pomysłów – każdy może być dobry).
- Każdy ma obowiązek aktywnego słuchania pomysłów innych członków grupy.
- Każdy ma prawo nie zgadzać się z innymi członkami grupy.
- Sukces jest zasługą całej grupy, a nie jednej osoby.



Przykład

Matryca decyzyjna dotycząca wyboru biura podróży

Pewna rodzina ma do wyboru trzy oferty wyjazdu wakacyjnego na Sycylię. Oferta każdego z biur podróży różni się nie tylko ceną, lecz także warunkami przelotu i pobytu. Aby podjąć najlepszą decyzję, rodzina postanowiła wykorzystać matrycę decyzyjną. W wierszach tabeli zostały wpisane nazwy biur organizujących wyjazdy, a w kolumnach – kryteria oceny brane pod uwagę. Do oceny każdego z kryteriów rodzina przyjęła skalę punktową 1–5, w której 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 – ocenę najwyższą.

Organizator	Cena*	Wyżywienie (śniadania, śniadania i obiadokolacje, pełne wyżywienie, dieta wegetariańska, dieta bezglutenowa)	Atrakcje (basen, aquapark, jacuzzi, wycieczki)	Plaża (odległość od plaży, plaża kamienista lub piaszczysta, plaża prywatna lub publiczna)	Suma punktów
ABC Travel	5	4	2	2	**13**
Twoje Wakacje	4	5	4	4	**17**
Prestige Tours	1	5	5	5	**16**

* Im niższa cena, tym korzystniejsza oferta.

Z powyższej matrycy wynika, że najkorzystniejsze warunki oferuje biuro turystyczne Twoje Wakacje (17 pkt), a nie – najdroższe biuro Prestige Tours (16 pkt). Oferta najtańszego organizatora wyjazdu (biura ABC Travel) jest najmniej atrakcyjna (13 pkt). Na podstawie uzyskanych wyników rodzina powinna wybrać ofertę agencji Twoje Wakacje. Jednak z uwagi na zbliżone oceny dwóch najlepszych agencji może wziąć pod uwagę dodatkowe kryteria albo przypisać wagę już przyjętym.

Przypisywanie wagi określonym kryteriom pozwala na uniknięcie sytuacji, w której przy porównywalnej liczbie punktów o wyborze decydują warunki mniej istotne z punktu widzenia rodziny.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, dlaczego umiejętność podejmowania decyzji jest ważna.
2. Określ, przed jakimi decyzjami (strategicznymi, operacyjnymi i taktycznymi) stoi absolwent szkoły podstawowej.
3. Wyobraź sobie, że chcesz kupić smartfon za cenę nieprzekraczającą 1000 zł. Znajdź i porównaj trzy oferty telefonów w tej cenie według ustalonych przez Ciebie kryteriów. Wykorzystaj metodę matrycy decyzyjnej.
4. Podaj przykład sytuacji w szkole, kiedy głosowanie nad różnymi opcjami jest dobrym sposobem podejmowania decyzji.
* 5. Uczennica klasy biologiczno-chemicznej dokonuje wyboru studiów pomiędzy biologią a medycyną. Przeanalizuj ten problem decyzyjny za pomocą metody SWOT. Określ mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z wyborem studiów.

8. Kreatywne myślenie

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest kreatywne myślenie,
- zrozumiesz znaczenie kreatywnego myślenia w rozpoznawaniu szans rynkowych,
- poznasz bariery utrudniające kreatywne myślenie,
- nauczysz się stosować techniki wspomagające kreatywne myślenie.

Kreatywne myślenie przyczynia się do rozwoju cywilizacji, a zwłaszcza do rozwoju społeczno-gospodarczego społeczeństwa. Kreatywność jest też uznawana za jeden z podstawowych elementów postawy przedsiębiorczej. Jednak czym właściwie jest kreatywne myślenie?

Czym jest kreatywność?

Termin ***kreatywność*** pochodzi od łacińskiego słowa *creatio* ('tworzenie'). Jest to cecha osobowości umożliwiająca formułowanie nowatorskich idei, znajdowanie nowych rozwiązań i tworzenie produktów dzięki łączeniu faktów, które pozornie mogą nie mieć ze sobą żadnego związku. Osoba kreatywna myśli twórczo, a więc nieszablonowo i oryginalnie. To oznacza, że umie spojrzeć na dane zagadnienie z innej perspektywy i dostrzega nowe możliwości lub rozwiązania.

Choć może się to wydawać zaskakujące, każdy człowiek ma zdolność kreatywnego myślenia. Motorem kreatywności są przede wszystkim:

- potrzeba rozwiązywania problemów i przezwyciężania barier,
- zapotrzebowanie na oryginalne pomysły (prowadzi ono do tworzenia nowych przedmiotów i idei),
- chęć dzielenia się pomysłami z innymi ludźmi.

To Ci się przyda

Kreatywność – zdolność tworzenia nowych, oryginalnych idei, rozwiązań i przedmiotów; inaczej: pomysłowość.

Kreatywne myślenie – myślenie prowadzące do uzyskania oryginalnych, a jednocześnie bardzo korzystnych rozwiązań.



Kreatywność warto rozwijać już od najmłodszych lat. Na przykład przedszkolaki mogą budować konstrukcje z klocków, a starsze dzieci – uczęszczać na zajęcia z programowania.



Motywacją do kreatywnego myślenia często bywa chęć oszczędzenia czasu lub pieniędzy. Na przykład zamiast kupować nowe meble, można je zrobić samodzielnie, m.in. z drewnianych palet.

Umiejętność kreatywnego myślenia można trenować i rozwijać przez całe życie. Ważna jest przy tym otwartość umysłu, niezależność, elastyczność i szybkość w dostosowywaniu pomysłów do zmieniającego się otoczenia, a także wytrwałość. Dzięki kreatywności rodzą się nowe pomysły, które są kluczowe podczas planowania i rozwoju każdego biznesu lub przedsięwzięcia. Pozwala też ona na przezwyciężanie wielu problemów.

Należy jednak pamiętać, że oprócz pozytywnej kreatywności ukierunkowanej na tworzenie wartości, w społeczeństwie niekiedy spotyka się też różne przejawy używania jej w niewłaściwy sposób lub w złych zamiarach. Dotyczy to np. kreatywności skupionej na manipulacjach, fałszerstwach, oszustwach finansowych (mogą one być osiągnięte poprzez stosowanie kreatywnej księgowości) i innym obchodzeniu czy łamaniu prawa.

Jakie cechy mają osoby kreatywne?

Na podstawie wielu badań dotyczących kreatywności zidentyfikowano najważniejsze cechy, którymi charakteryzują się osoby myślące twórczo. Lista tych cech jest długa i zwykle nie występują one jednocześnie.



Znaczenie kreatywnego myślenia w rozpoznawaniu szans rynkowych

Czasem oryginalny i wartościowy pomysł nie przynosi oczekiwanego sukcesu biznesowego. Dlaczego tak się dzieje? Okazuje się, że kluczowe dla powodzenia danego przedsięwzięcia jest przekucie nowej idei w **szansę rynkową**. Aby tak się stało, pomysł powinien spełniać następujące warunki:

- zawierać **elementy innowacyjne** (oryginalne, stwarzające nowe możliwości wykorzystania),
- być **użyteczny** (funkcjonalny i przydatny dla przyszłych klientów),
- mieć **potencjał ekonomiczny**, czyli odpowiednią liczbę klientów, i generować wysoki dochód.

Twórcze myślenie jest niezbędne w określaniu i projektowaniu użyteczności przedsięwzięcia, a także w szacowaniu jego szans rynkowych. Dlatego w miejscu pracy powinno się dbać o atmosferę stymulującą pracowników do kreatywnego myślenia oraz wychwytywania i wdrażania pomysłów, które mogą się okazać innowacyjne (będzie o tym mowa w następnej lekcji).

Czy wiesz, że...

Jednym ze sposobów poszukiwania nowych szans rynkowych jest stworzenie grupy kreatywnej. Powinna się ona składać z osób o zróżnicowanych doświadczeniach i poglądach, np. przedsiębiorców, początkujących kierowników, szeregowych pracowników czy konsultantów zewnętrznych. W trakcie prac takiej grupy kluczowa jest zasada, aby nie wartościować i nie odrzucać pomysłów, nawet jeśli wydają się dziwne czy kontrowersyjne.



Wokół nas

Samoprzylepny wynalazek

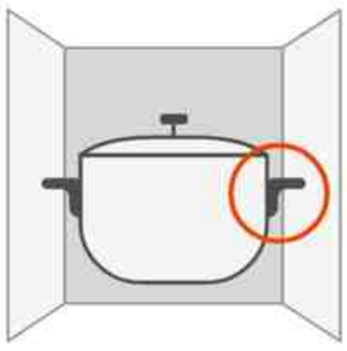
Przykładem na to, jak dużą wartość ma kreatywne myślenie, jest historia dwóch pracowników firmy 3M produkującej tworzywa sztuczne. Spencer Silver, jeden z chemików zatrudnionych w 3M, podczas prac nad spoiwem do samolotów przypadkiem stworzył klej o niewielkiej lepkości. Klej wydawał się bezużyteczny, jednak zaintrygowany tym odkryciem Spencer postanowił znaleźć zastosowanie dla swojego wynalazku. Wyniki badań przedstawił na firmowym zebraniu, w którym uczestniczył inny chemik – Arthur Fry. Fry, który hobbystycznie śpiewał w chórze i często zaznaczał strony w śpiewniku papierowymi zakładkami, pomyślał, że słaby klej polimerowy umożliwi wielokrotne przyklejanie i odklejanie karteczek bez niszczenia książki. Przekonał do tego pomysłu kierownictwo firmy, które dostrzegło w wynalazku szansę biznesową. Rozpoczęto więc produkcję. Z czasem karteczki samoprzylepne Post-it odniosły ogromny sukces rynkowy.



Etapy kreatywnego myślenia

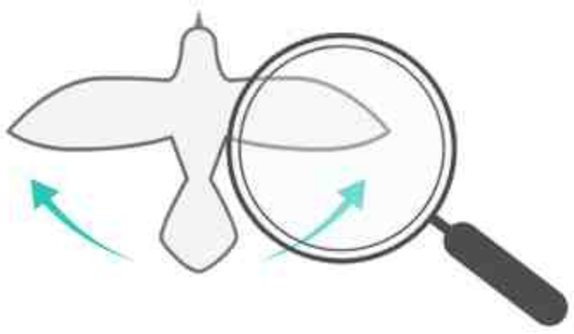
Niektórzy badacze wyróżniają kilka etapów kreatywnego myślenia – przedstawiono je na poniższym schemacie. Są jednak i tacy specjaliści, którzy uważają, że procesu twórczego nie sposób ująć w schematyczne ramy.

1



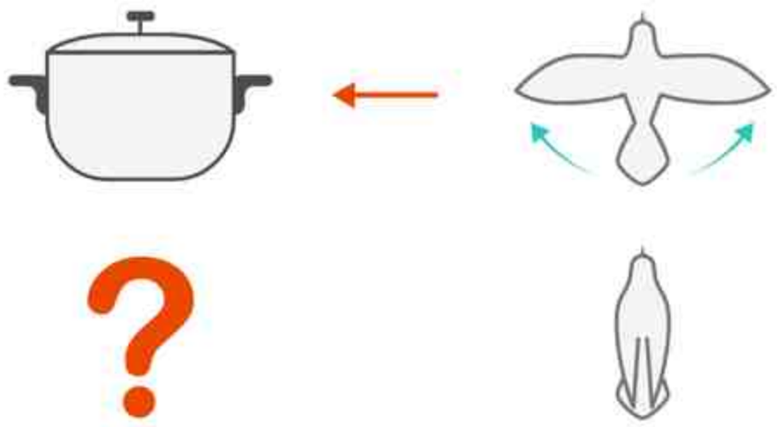
Przygotowanie:
zdefiniowanie potrzeby lub problemu do rozwiązania.

2



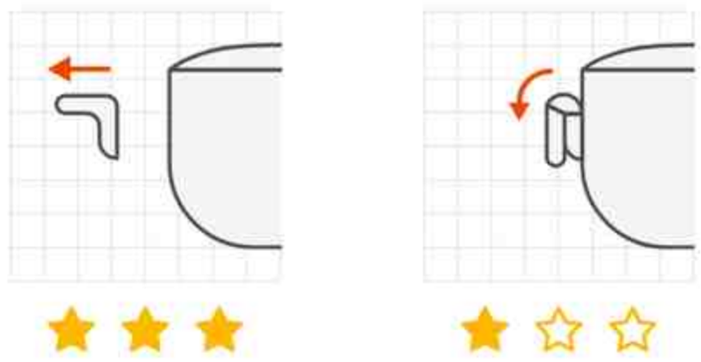
Inkubacja:
przetworzenie zebranych informacji i pozwolenie umysłowi na swobodne poszukiwanie pomysłów.

3



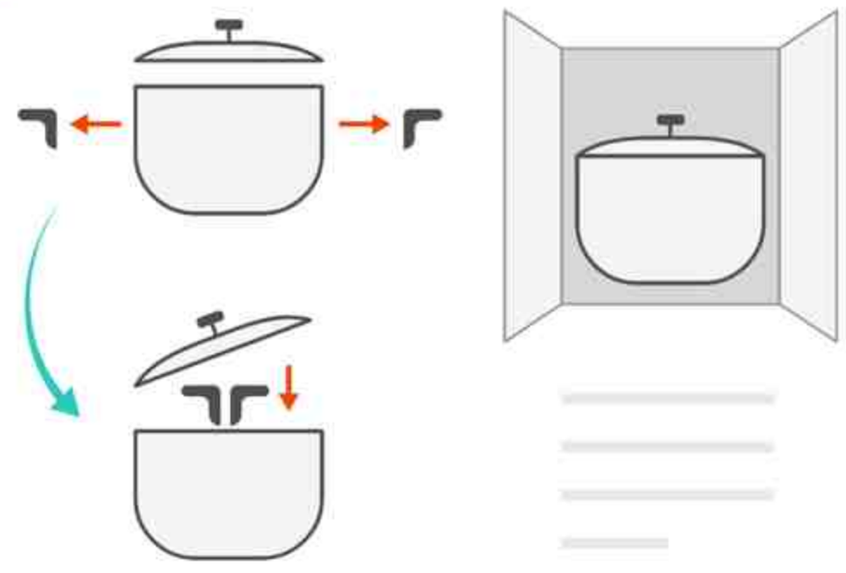
Olśnienie:
połączenie myśli w logiczną całość.

4



Ocena:
ocena pomysłu (najczęściej opinia osoby z zewnątrz).

5



Wdrożenie:
sprawdzenie, czy pomysł zadziała (przetestowanie go w praktyce).





Bariery kreatywnego myślenia

Nawet osoby o dobrze rozwiniętych zdolnościach twórczych czasem mogą mieć problemy z kreatywnym myśleniem. Podstawowe bariery, które utrudniają ten proces, opisano w poniższej tabeli.

Wybrane bariery kreatywnego myślenia

Bariera	Opis	Sposoby przezwyciężania
Stres i zmęczenie	W sytuacji stresu lub dużego zmęczenia mózg nie ma siły na poszukiwanie nowych pomysłów.	Warto stosować techniki relaksacyjne i przeznaczać więcej czasu na odpoczynek.
Zmniejszenie aktywności mózgu	Jeśli umysł nie jest przyzwyczajony do regularnego poszukiwania nowych rozwiązań, to jego kreatywność jest mniejsza.	Wykonywanie ćwiczeń umysłowych (np. uczenie się nowych języków, rozwiązywanie łamigłówek) utrzymuje mózg w twórczej aktywności.
Myślenie schematyczne, nawyki i przekonania	Kreatywność może być ograniczana przez niezdolność do wychodzenia poza schematy i własne nawyki, a także przez dopasowywanie się do sztywnych reguł społecznych czy systemu edukacji.	Warto otwierać się na nowe idee, poszerzać własne horyzonty. Dobrze jest też unikać sytuacji, w których za słuszne uznaje się tylko jedno rozwiązanie.
Niekonstruktywna silna krytyka zewnętrzna	Krytyka werbalna lub niewerbalna (okazywana np. przez lekceważące lub pełne politowania spojrzenia, parsknięcia) znacznie zmniejsza chęć wypowiadania się i przedstawiania nowych pomysłów.	Konstruktywną krytykę warto traktować jako impuls do wyciągania wniosków i ulepszania pomysłów – nie należy odbierać jej osobiście. Jednocześnie warto ograniczyć własną bezpodstawną krytykę w stosunku do innych osób.
Krytyka wewnętrzna (niska samoocena)	Niska samoocena często prowadzi do postrzegania siebie jako osoby nieutalentowanej i bezwartościowej, a także do wynajdywania wymówek, aby nie podejmować twórczych wyzwań. Jednocześnie innych ludzi postrzega się jako bardziej kreatywnych.	Należy koncentrować się na swoich mocnych stronach. Warto pamiętać, że każdy człowiek jest zdolny do wymyślania wartościowych rozwiązań i formułowania nowych idei. Dobrze też otaczać się osobami życzliwymi, które potrafią formułować konstruktywną, rzeczową krytykę.
Strach przed porażką	Lęk, że pomysł lub rozwiązanie nie odniosą sukcesu, rodzi przekonanie, że lepiej nie podejmować działania, by w ten sposób uniknąć ryzyka.	Warto sobie uświadomić, że każdy człowiek popełnia błędy, a niepodejmowanie działań pozbawia nas szansy na odniesienie sukcesu.
Presja czasu	Nowe idee z reguły nie powstają błyskawicznie – zwykle potrzeba czasu, aby wpaść na innowacyjne rozwiązanie. Ponadto presja czasu potęguje inne wymienione bariery (np. stres).	Największy poziom kreatywności można osiągnąć w warunkach spokoju i relaksu, dlatego na twórcze myślenie warto przeznaczyć odpowiednio dużo czasu.
Nadmiar informacji	Zbyt duża ilość danych może prowadzić do zjawiska zwanego paraliżem analitycznym. Mnóstwo czasu i energii poświęca się wówczas na żmudne analizy, przez co brakuje sił na poszukiwanie kreatywnych rozwiązań.	Trzeba uważać, aby nie zatracić się w ciągłym weryfikowaniu i analizowaniu pomysłu. Przez takie działania można np. przeoczyć właściwy moment na wkroczenie z produktem na rynek lub zostać uprzedzonym przez konkurencję.
Rywalizacja	Rywalizacja o wpływy i dominację w grupie często przekłada się na nieprzyjemną atmosferę w pracy i zmniejsza kreatywność całego zespołu. Twórcze myślenie może być wówczas przekierowane na rozwiązywanie konfliktów.	Należy dbać o dobrą atmosferę w pracy. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny tak zarządzać zespołem, by przedkładać uczciwość, wspólne działanie i efekt synergii nad indywidualne osiągnięcia członków grupy.

Słowa, które mogą wiele zdziałać

Każdą osobę, bez względu na wiek, warto zachęcać do twórczego myślenia. Takie zwroty, jak „Damy radę", „Podoba mi się ten pomysł", „Warto to przedyskutować", „Dobrze ci idzie", mobilizują do działania. Przywołane sformułowania, wykorzystywane podczas bezpośredniej rozmowy czy w e-mailu, działają zwłaszcza na osoby nieśmiałe lub mające mniejsze doświadczenie w pracy zespołowej. Odpowiednio dobrane słowa mogą bowiem zmotywować do większej otwartości i odważniejszego myślenia. Z kolei zdania: „To się na pewno nie uda!", „Porozmawiamy o tym innym razem", „Nie mam teraz czasu", „To nie ma sensu", „Jesteś do niczego", wypowiadane zwłaszcza przez rodziców lub przełożonych, mogą odwodzić od działania i demotywować. Nie tylko zniechęcają one do poszukiwania kreatywnych rozwiązań, lecz także często prowadzą do wielu poważnych problemów w relacjach międzyludzkich, a w skrajnych przypadkach – do obniżenia samooceny, depresji czy stanów lękowych. Dlatego trzeba zwracać uwagę na wypowiadane słowa.

Czy wiesz, że...

Poważną barierą utrudniającą kreatywne myślenie w zespole może być kradzież cudzych pomysłów i przedstawianie ich jako własnych. Takie zachowania niszczą atmosferę twórczej współpracy i są powszechnie uznawane za nieetyczne.



Zwroty mające wpływ na kreatywne myślenie

Zwroty wpływające na kreatywność

„zabójcy" kreatywności (zwroty zabijające twórcze myślenie)	motywatory kreatywności (zwroty mobilizujące do twórczego myślenia)
• To się na pewno nie uda!	• Damy radę!
• To na pewno nie zadziała!	• Podoba mi się to. Sprawdźmy, czy zadziała!
• To jest zbyt nowoczesne!	• Bardzo nowatorski, niebanalny pomysł!
• To już było.	• Ciekawy pomysł! Warto do niego wrócić.
• Przedyskutujmy to kiedy indziej.	• Dobrze myślisz! Warto to przedyskutować!
• Nie mamy czasu!	• Na dobre pomysły zawsze mamy czas!
• Co sobie inni pomyślą o takim rozwiązaniu?	• Co za superpomysł! Twój mózg działa dzisiaj na najwyższych obrotach!
• To nie ma sensu. Nic dzisiaj nie wymyślimy.	• Dobrze myślisz! Dobrze nam idzie!
• Jesteś beznadziejny, nic nie wnosisz do grupy.	• Przemyślę to jeszcze raz, bo tak od razu ciężko znaleźć dobre rozwiązanie.
• Te wszystkie pomysły są bez sensu. Szkoda czasu na ich rozpatrywanie.	• Spójrzmy, czy któryś z tych pomysłów nie jest wart analizy, choć na pierwszy rzut oka wydają się niemożliwe do zrealizowania.

? Zastanów się, jak często używasz zdań z tabeli w pracy zespołowej z koleżankami i kolegami z klasy.

Techniki wspomagające kreatywne myślenie

Istnieje wiele technik wspomagających kreatywne myślenie. Ich znajomość może być przydatna nie tylko w przedsiębiorstwie, lecz także w domu, szkole czy w gronie przyjaciół. Warto pamiętać, że pewne techniki (np. burza mózgów) mogą być wykorzystywane na różnych etapach powstawania nowych rozwiązań, inne zaś (jak np. analiza SWOT) lepiej sprawdzają się podczas prac koncepcyjnych. Niektóre z popularnych technik wspierających kreatywność przedstawiono w poniższej tabeli. Jednak zanim zastosuje się je w pracy, warto sprawdzić ich działanie i skuteczność w codziennym życiu, np. podczas rozwiązywania problemów w domu czy szkole.

Wybrane techniki wspomagające kreatywne myślenie

Technika	Wyjaśnienie	Zastosowanie i zalety	Przykład zastosowania
Burza mózgów	Polega na podawaniu jak największej liczby pomysłów, także tych, które wydają się nierealne. Ważne, by każdy członek grupy mógł się swobodnie wypowiadać i uczestniczyć we wspólnym wyborze najlepszego rozwiązania.	Ułatwia podejmowanie decyzji i wspiera poszukiwanie twórczych rozwiązań. Jej zaletą jest zgromadzenie dużej liczby pomysłów w krótkim czasie.	Przygotowanie w grupie projektowej pomysłów na metody promocji nowego produktu lub nazwy, pod którą będzie on reklamowany.
Technika kruszenia (odwrócona burza mózgów)	Najpierw określa się problem, który trzeba rozwiązać. Następnie członkowie zespołu w przewrotny sposób zastanawiają się, co zrobić, aby problem się pogłębił. Potem spisuje się pomysły pogarszające sytuację, po czym się je odwraca. Wówczas z dobrych pomysłów wybiera się ten najlepszy.	Pozwala na analizę problemu z innego (odwrotnego) punktu widzenia. Dzięki skupieniu się na barierach, utrudnieniach i ryzyku można zapobiec powstaniu pewnych trudności i zwiększyć szanse na osiągnięcie celu.	Dyskusja menedżerów firmy nad problemem częstych odejść pracowników. Odwrócona burza mózgów polega wówczas na zadaniu pytania, co należy zrobić, aby pracownicy jeszcze częściej odchodzili z pracy.
Mapa mentalna (mapa myśli)	Polega na zapisywaniu na dużej kartce skojarzeń, które prowadzą od ogółu do szczegółu. Następnie zapisane skojarzenia dzieli się na różne kategorie (np. poprzez przyporządkowanie im odmiennych kolorów).	Służy uporządkowaniu pomysłów, które są zgłaszane przez grupę, a następnie nadaniu im formy mapy. Za pomocą tej metody można przedstawić złożone problemy.	Zapisywanie pomysłów na fabułę gry komputerowej lub planszowej. Ta metoda sprawdza się też w pracy indywidualnej – może służyć np. do pracy nad fabułą książki.
Diagram Ishikawy (rybi szkielet, diagram przyczyn i skutków)	W tej metodzie najpierw określa się skutek analizowanego problemu (głowa ryby), a następnie kreśli się oś poziomą (kręgosłup ryby), od której odchodzą jego przyczyny (ości ryby). Po wykonaniu diagramu metodą eliminacji wybiera się najważniejsze przyczyny (najczęściej 2–4) oraz formułuje się wnioski, które będą pomocne w późniejszym rozwiązaniu problemu.	Diagram jest pomocny w rozróżnieniu przyczyn i skutków danego problemu. Dzięki niemu można dostrzec znaczenie poszczególnych czynników dla danego skutku czy ich wpływ na pogłębianie się jakiegoś problemu. Sprawdza się podczas analizowania problemów, w których rozwiązaniu uczestniczy wiele grup na różnych etapach.	Określenie przyczyn spadku sprzedaży danego modelu samochodu. Uzyskane wnioski można wykorzystać do opracowania strategii przeciwdziałania temu spadkowi oraz sformułowania rekomendacji postępowania dla poszczególnych działów i podwykonawców.

Technika	Wyjaśnienie	Zastosowanie i zalety	Przykład zastosowania
Metoda 635 (*Brainwriting*)	Polega na zapisywaniu pomysłów. Kluczowe są cyfry zawarte w nazwie tej metody: w procesie ma wziąć udział sześć osób, a każda z nich powinna wymyślić trzy rozwiązania w czasie nie dłuższym niż 5 min i zapisać je na kartce. Kartki mają krążyć między uczestnikami. W efekcie każda osoba powinna zapisać po trzy odpowiedzi na sześciu kartkach. Daje to aż 108 pomysłów (6 osób x 6 kartek x 3 rozwiązania).	Pozwala na zebranie dużej liczby pomysłów bez ryzyka wystąpienia konfliktów i spięć w grupie (ze względu na zapisywanie pomysłów na kartkach). W ten sposób można przełamać nieśmiałość niektórych członków zespołu. Ta technika sprawdza się zwłaszcza w grupach, w których członkowie nie czują się swobodnie (np. gdy zajmują różne stanowiska).	Zgromadzenie możliwie największej liczby pomysłów na podniesienie jakości obsługi klienta w biurze turystycznym podczas zebrania pracowników z różnych placówek firmy.
Sześć myślowych kapeluszy (kapelusze de Bono)	Ta metoda polega na przyjęciu przez członków grupy sześciu postaw: 1. postawa obiektywna – przedstawianie faktów (biały kapelusz), 2. postawa optymistyczna – dostrzeganie wyłącznie zalet (żółty kapelusz), 3. postawa pesymistyczna – szukanie słabych punktów i wad (czarny kapelusz), 4. postawa skupiona na wyrażaniu odczuć (czerwony kapelusz), 5. postawa zorientowana na poszukiwanie nowych rozwiązań (zielony kapelusz), 6. postawa zdystansowana – skupienie na formułowaniu wniosków (niebieski kapelusz).	Przyjęcie sześciu różnych postaw pozwala na analizę danego problemu z różnych punktów widzenia. W tej metodzie kluczowe jest właściwe dopasowanie osób (np. osoby kreatywne powinny dostać zielony kapelusz). Ważne jednak, aby nie zmieniać raz przypisanej postawy. Ta metoda jest szczególnie przydatna w rozwiązywaniu złożonych problemów, np. mających wpływ na dużą liczbę ludzi.	Dyskusja nad pomysłem wejścia na rynek zagraniczny przedsiębiorstwa, które do tej pory sprzedawało swoje produkty wyłącznie w Polsce.
Metoda SWOT	Umożliwia ona określenie mocnych stron (ang. *strengths*), słabych stron (ang. *weaknesses*), szans (ang. *opportunities*) oraz zagrożeń (ang. *threats*) danego pomysłu lub projektu.	Dzięki tej metodzie można wstępnie ocenić m.in. mocne strony pomysłu oraz szanse wynikające z nowego rozwiązania. Na jej podstawie łatwiej rozpatruje się słabe strony danej idei oraz zewnętrzne zagrożenia mogące utrudnić jej realizację.	Ocena pomysłu wprowadzenia na rynek nowej usługi – opieki nad roślinami domowymi w czasie nieobecności domowników (np. podczas wyjazdu wakacyjnego).

Ćwiczenia

1. Wykaż za pomocą trzech przykładów, że kreatywne myślenie jest wartościowe zarówno w życiu osobistym, jak i w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
2. Przedstaw wybraną barierę utrudniającą myślenie kreatywne i zaproponuj sposób jej przezwyciężenia.
3. Wyobraź sobie, że wraz z przyjaciółmi planujesz kupić prezent dla koleżanki, która przeprowadza się na stałe do innego kraju. Którą z technik wspomagających kreatywne myślenie zastosujecie i dlaczego?
4. Przedstaw wady zastosowania burzy mózgów podczas klasowej dyskusji dotyczącej pomysłu na wiosenny wyjazd na zieloną szkołę. Zaproponuj inną technikę, która pomoże rozwiązać ten problem. Uzasadnij swój wybór.

9. Innowacyjność jako element przedsiębiorczości

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym są innowacje,
- poznasz rodzaje i źródła innowacji,
- zrozumiesz, w jaki sposób innowacje wpływają na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw.

Współczesna gospodarka jest oparta na innowacjach, a przedsiębiorstwa osiągają dzięki nim spektakularne sukcesy. Niektórzy uważają nawet, że bez innowacyjności żadna firma nie utrzymałaby się na rynku. O tym, czym są innowacje, będzie mowa podczas tej lekcji.

Czym są innowacje?

Wyraz ***innowacja*** pochodzi od łacińskiego *innovare* oznaczającego 'odnawiać'. Jeszcze do niedawna tym mianem określano coś nowatorskiego, co zostało zastosowane po raz pierwszy. Obecnie, w związku z rozwojem badań i postępem technologicznym, innowacja jest rozumiana znacznie szerzej – jako wdrażanie twórczych pomysłów lub nowość, która ma praktyczne zastosowanie.

Innowacje powstają w wyniku **procesów innowacyjnych**. To oznacza, że są efektem ciągu działań, w których pomysły przekształca się w konkretne produkty lub rozwiązania wprowadzane do praktyki gospodarczej. Skutkiem tych działań jest wytworzenie nowych albo udoskonalonych produktów (zarówno towarów, jak i usług), procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. Przykładowe etapy procesu innowacyjnego zostały przedstawione na schemacie obok.

Wdrażanie innowacji w większości przypadków wymaga znacznego nakładu pracy i jest kosztowne. Mimo to warto podejmować takie działania, ponieważ podnoszą one konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku.

Model procesu innowacyjnego produktów w ujęciu liniowym

1. **Badania koncepcyjne** (dotyczą rozważań teoretycznych, których celem jest stworzenie nowej idei)
2. **Badania stosowane** (dotyczą znalezienia praktycznego zastosowania idei)
3. **Prace rozwojowe** (prowadzą do stworzenia prototypu produktu)
4. **Wdrożenie** (rozpoczyna się działalność wytwórcza)
5. **Produkcja** (rozpoczyna się seryjna produkcja)
6. **Sprzedaż** (produkt zostaje wprowadzony na rynek)

To Ci się przyda

Innowacja – wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego rozwiązania produktowego, procesowego, marketingowego lub organizacyjnego.

Rodzaje innowacji

Innowacje obejmują nie tylko nowe produkty zaawansowane pod względem technicznym czy nowe procesy technologiczne. To także sposoby świadczenia usług. Mogą one dotyczyć również sfery społecznej, działań marketingowych przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania. Dlatego innowacje można podzielić m.in. ze względu na przedmiot, którego dotyczą. Wyodrębnia się wówczas innowacje:

- **produktowe**,
- **procesowe**,
- **organizacyjne**,
- **marketingowe**.

Ich charakterystykę przedstawiono na schemacie poniżej.

Niektórzy specjaliści wyróżniają ponadto **innowacje społeczne**, które odnoszą się m.in. do zmian w zakresie technik motywacyjnych, a także nowych rozwiązań w organizacji życia społecznego.

Innowacje można też podzielić według innych kryteriów niż wymienione wcześniej. Na przykład na podstawie skali wywołanych zmian dzieli się je na innowacje:

- **wielkie** – powstają one w wyniku długotrwałych prac badawczo-rozwojowych i dotyczą wynalazków o szczególnym znaczeniu oraz zmian strategicznych wpływających na gospodarkę,



Firmy motoryzacyjne wprowadzają do samochodów liczne innowacje produktowe w zakresie bezpieczeństwa jazdy i wspomagania systemami autopilotów, które mogą wykonywać za kierowcę wiele czynności.

- **średnie** – dotyczą reorganizacji przedsiębiorstwa w wyniku znacznego unowocześnienia produktu lub stosowanej technologii,
- **drobne** – polegają na niewielkim udoskonaleniu produktu, technologii lub procesów wpływających na bieżącą działalność przedsiębiorstwa.

Z kolei ze względu na stopień oryginalności zmian wyodrębnia się innowacje:

- **kreatywne**, które powstają w wyniku zaawansowanych prac naukowo-badawczych (dotyczą nowych produktów lub procesów, mają duży wpływ na rozwój gospodarki),
- **imitujące**, wzorowane na wcześniej powstałych produktach i procesach.

Podział innowacji ze względu na przedmiot

Innowacje

produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
Mają związek z wprowadzaniem nowej oferty lub udoskonalaniem już istniejącej. Dotyczą funkcjonalności, wygody użytkowania, możliwości technologicznych oraz innych cech produktów i usług.	Wykorzystuje się je do generowania oszczędności, podnoszenia jakości produktów i usług, a także dostosowywania firm do zmieniającego się otoczenia (np. zmiana technologii produkcji).	Dotyczą wszelkich działań związanych z zasobami ludzkimi i metodami zarządzania (m.in. z ludźmi, ze sprzętem). Ich celem jest przede wszystkim poprawa efektywności pracy oraz satysfakcji pracowników.	Mają związek np. z nowymi strategiami komunikacji, promocji, grupami docelowymi i kanałami dystrybucji oraz kształtowaniem cen.

PRZEWAGA DZIĘKI INNOWACJOM

U podstaw sukcesu najbardziej innowacyjnych firm na świecie leżą nie tylko zaawansowane technologicznie produkty, lecz także innowacyjne podejście do marketingu, organizacji pracy czy doboru kadr.

TESLA – ZMIENIAJ SIĘ W SZYBKIM TEMPIE

W ciągu niecałych 20 lat Tesla stała się światowym liderem w produkcji samochodów elektrycznych. U podstaw jej sukcesu leżą m.in.:

- zwinne zarządzanie, którego głównym celem jest maksymalne zwiększanie szybkości produkcji nawet wtedy, gdy powoduje to większe koszty. Prowadzi ono do szybkiego wprowadzania wielu zmian w procesie produkcji. O tym, czy dana modyfikacja nadaje się do zastosowania, decyduje specjalne oprogramowanie;
- sam produkt, czyli samochód o osiągach przewyższających osiągi innych samochodów elektrycznych, zwłaszcza w zakresie liczby kilometrów przejechanych po jednym ładowaniu.



Za przygotowanie zmian w procesie produkcji odpowiadają zespoły inżynierów. Zajmują się one poprawianiem już istniejących podzespołów samochodowych oraz projektowaniem nowych. Efektem ich pracy jest np. zwiększenie zasięgu sprzedanych już aut dzięki zdalnej aktualizacji oprogramowania.

Tempo wprowadzania zmian w procesie produkcji przez wybranych producentów samochodów elektrycznych

TESLA
27
ZMIAN PRODUKCYJNYCH NA TYDZIEŃ

1 ZMIANA NA 2,5–4 LATA

1 ZMIANA NA 3–4 LATA

FCA 1 ZMIANA NA 3–4 LATA

GOOGLE – POSTAW NA KREATYWNYCH LUDZI

Twórcy firmy Google (właściciela m.in. najpopularniejszej na świecie wyszukiwarki internetowej oraz systemu operacyjnego Android) wierzą, że najbardziej kreatywni ludzie, których chcą zatrudniać, mogą być jeszcze bardziej kreatywni, jeśli stworzy się im odpowiednie warunki. Te warunki to m.in. właściwy podział czasu pracy i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym.

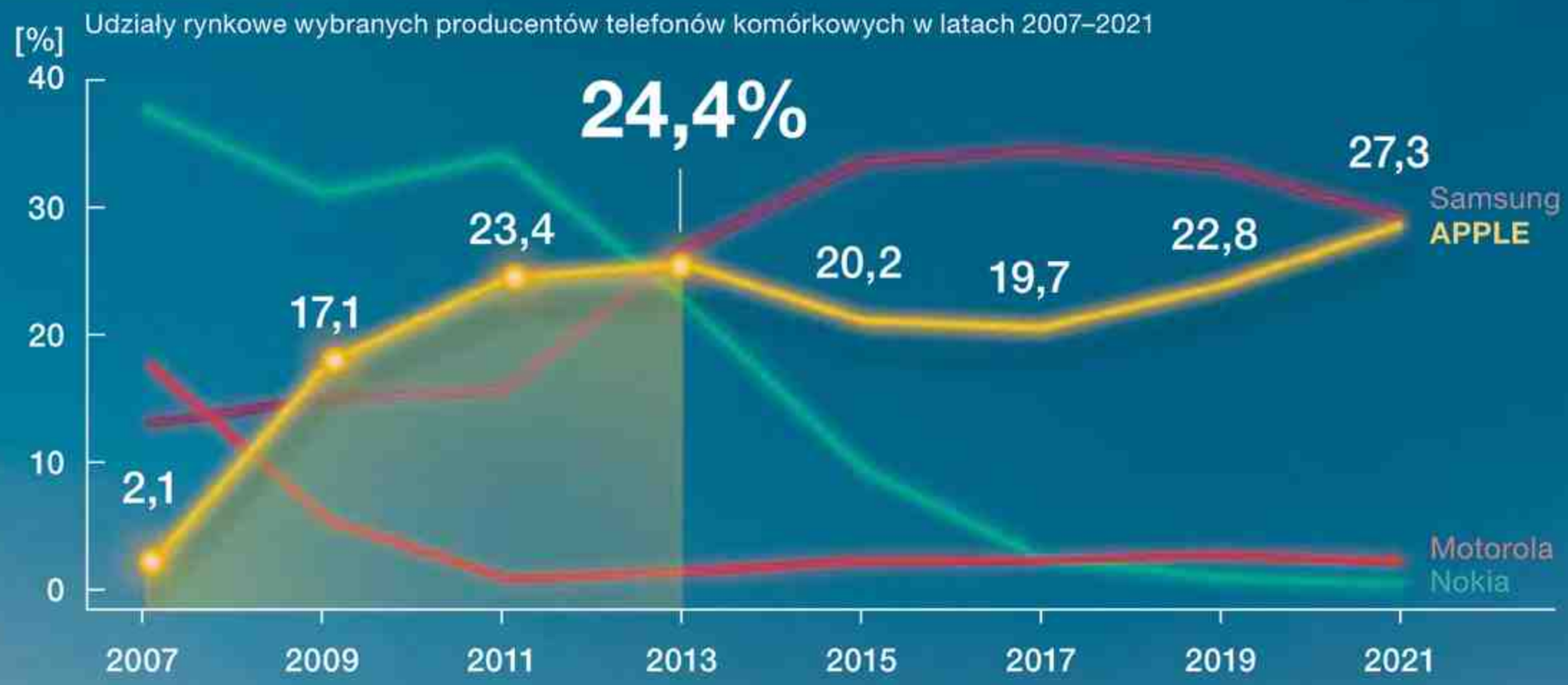


Kreatywność pracowników wspierają też aranżacje wnętrz firmy Google.

APPLE – WYKORZYSTAJ LEPIEJ TO, CO WYNALEŹLI INNI

Telefony i komputery firmy Apple są rozpoznawalne niemal na całym świecie.
Firma zawdzięcza globalny sukces m.in.:

- umiejętności dostosowywania i zwiększania użyteczności pomysłów i produktów innych firm, np. myszy komputerowej czy ekranu dotykowego w smartfonach, do tworzenia własnych, innowacyjnych produktów,
- kreowaniu wytwarzanych przez siebie produktów (nie zawsze lepszych pod względem technicznym od produktów konkurencji) na produkty luksusowe, np. przez zastosowanie wyrafinowanego wzornictwa.



Źródło danych: www.visualcapitalist.com

Firma Apple jako pierwsza na świecie zastosowała w smartfonie ekran dotykowy obsługiwany palcami. Dzięki temu w latach 2007–2013 zanotowała ogromny wzrost udziałów w rynku producentów telefonów komórkowych.



SAULE TECHNOLOGIES – GENERUJ ELASTYCZNĄ ENERGIĘ

Saule Technologies (ST) to polska firma założona przez Olgę Malinkiewicz. ST skupia się na zastosowaniu grupy minerałów zwanych perowskitami do produkcji drukowalnych i elastycznych ogniw fotowoltaicznych. To ogromny krok w rozwoju zasilania energią słoneczną obiektów i urządzeń, do których nie dało się zastosować klasycznych ogniw kwarcowych.



Ogniwa perowskitowe można nadrukowywać np. na elementy konstrukcyjne budynków.

Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej

Wdrażanie innowacji pozwala zwiększać przedsiębiorstwom **przewagę konkurencyjną**. Dzieje się tak dlatego, że:

- przedsiębiorstwa oferują zupełnie nowe lub udoskonalone produkty (towary i usługi) w stosunku do konkurentów,
- innowacyjne procesy technologiczne i usprawniona organizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa zmniejszają koszty produkcji wyrobów lub wytwarzania usług w porównaniu z konkurencją,
- innowacyjne podejście pozwala np. na zaspokajanie potrzeb klienta, a nawet – na ich kształtowanie.

Innowacje zwiększają szansę na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu, ponieważ umożliwiają wzrost przychodów i zysków.

Można przyjąć, że im bardziej innowacyjna firma, tym większą osiąga **rentowność**, czyli ma bardziej korzystne proporcje nakładów do uzyskanych efektów finansowych. Dochodowe przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na zatrudnienie wyjątkowo kreatywnych pracowników, co z kolei przyczynia się do jeszcze większej zdolności wytwarzania innowacji i stanowi kolejny impuls do wzrostu konkurencyjności. W ten sposób tworzy się swoisty samonapędzający się mechanizm podnoszenia zdolności konkurencyjnych.

To Ci się przyda

Przewaga konkurencyjna – przewaga przedsiębiorstwa względem konkurentów osiągana m.in. dzięki unikatowej ofercie (towarów lub usług), lepszej jakości za tę samą cenę lub niższej cenie przy tej samej jakości.

Wokół nas

Niedrogie innowacje, które przynoszą znaczne oszczędności

Sporo innowacji usprawniających działanie zakładów pracy nie wymaga wielkich nakładów finansowych. Na przykład wiele firm wprowadziło w ostatnich latach możliwość wystawiania e-faktur, czyli elektronicznych faktur dla klientów (ogranicza to konieczność przygotowywania kosztowniejszych faktur w formie papierowej). Kolejnym przykładem stosunkowo niedrogiej innowacji jest wdrożenie technologii RFID (ang. *Radio-Frequency Identification*) wykorzystującej fale radiowe do przekazywania danych w standardzie NFC (ang. *Near Field Communication*), czyli zbliżeniowo. Ta technologia ma wiele zastosowań. Służy m.in. do automatycznej, szybkiej identyfikacji produktów (np. w magazynach), automatycznej kontroli ich przemieszczania się (np. podzespołów w trakcie procesu produkcji), ochrony majątku przed kradzieżą oraz rejestracji czasu pracy pracowników.



Technologia RFID jest coraz częściej wykorzystywana w magazynach. Czytnik zawierający dekoder umożliwia odczytanie informacji zakodowanych na znacznikach, które są umieszczane na opakowaniach. Pozwala to kontrolować ilość towaru i dokładnie weryfikować składowany asortyment.

Znaczenie innowacji dla gospodarki i społeczeństwa

Pozytywny wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw przekłada się również na **rozwój gospodarek** poszczególnych krajów. Państwa znajdujące się w grupie liderów innowacyjności charakteryzuje jednocześnie wysoki poziom rozwoju gospodarczego (patrz: mapa na dole strony). Dlatego władze państwowe czy regionalne, które mają tego świadomość, wspierają działania innowacyjne przedsiębiorstw za pomocą odpowiednich aktów prawnych. Przyciągają w ten sposób inwestorów, a w efekcie stymulują rozwój danego obszaru. Taka sytuacja przyczynia się do **poprawy jakości życia mieszkańców** danego obszaru, zarówno ze względu na powstawanie miejsc pracy w dobrze prosperujących przedsiębiorstwach, jak i ze względu na dostarczanie konsumentom innowacyjnych produktów (towarów i usług).

Czy wiesz, że...

Innowacje mogą również służyć rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, np. poprawie jakości życia osób z niepełnosprawnościami. Jednym z takich przykładów jest projekt wózka inwalidzkiego brytyjskiej firmy Phoenix Instinct. Zastosowano w nim m.in. inteligentne systemy automatycznej regulacji środka ciężkości, dzięki czemu lekka rama z włókna węglowego jest wyjątkowo stabilna i swobodnie się nią manewruje. W efekcie osobie użytkującej taki wózek o wiele łatwiej się poruszać.

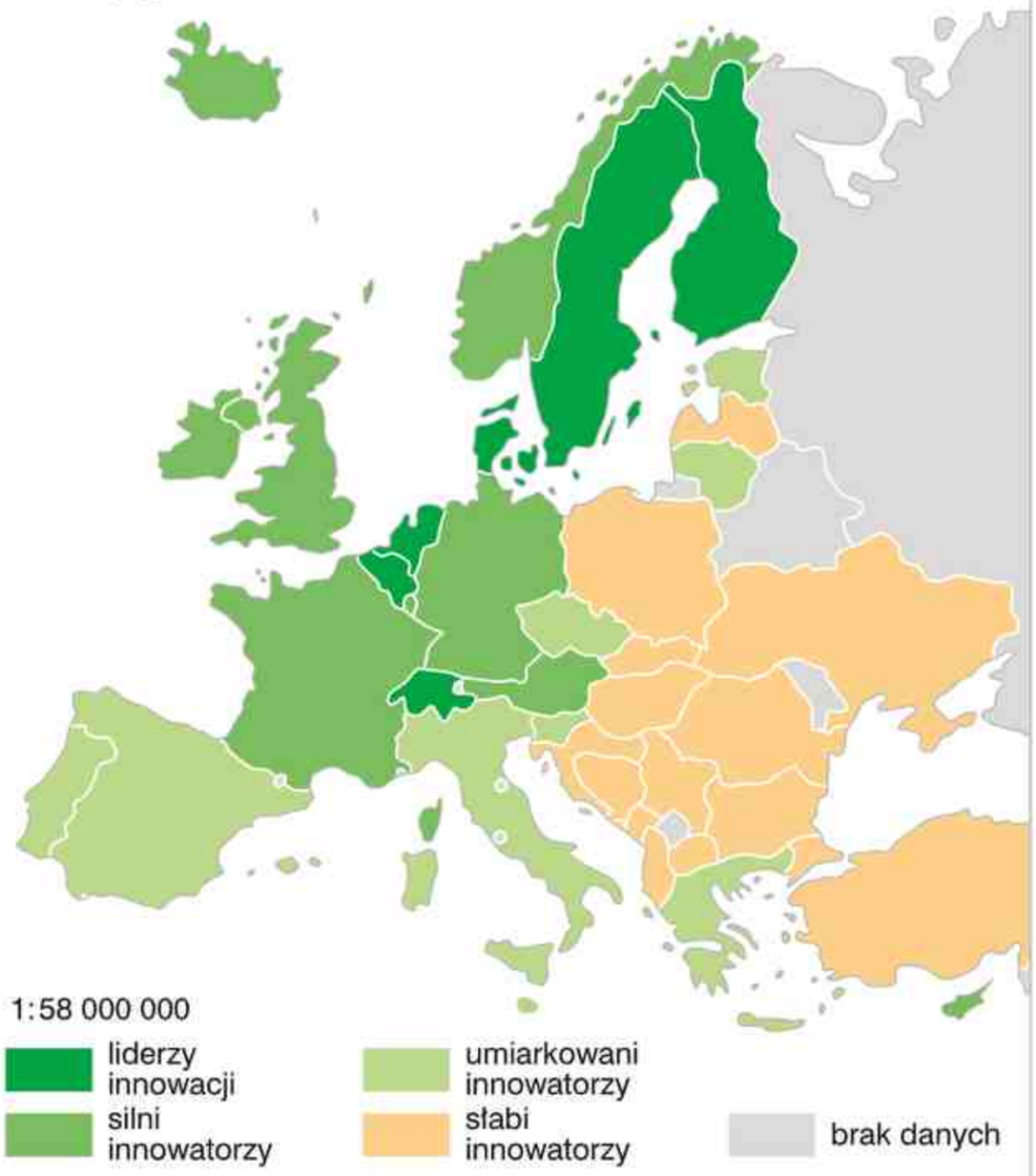


Wokół nas

Poziom innowacyjności krajów Europy

Każdego roku Komisja Europejska ocenia innowacyjność państw członkowskich Unii Europejskiej. Wykorzystuje do tego takie kryteria, jak liczba patentów, nakłady na badania i rozwój, a także sprzedaż innowacyjnych wyrobów. Najwyższy poziom innowacyjności od wielu lat charakteryzuje wysoko rozwinięte państwa Europy Północnej: Szwecję, Finlandię i Danię, oraz kraje Europy Zachodniej, takie jak Holandia i Belgia. Polska znajduje się w grupie państw o najniższym poziomie innowacyjności.

? Zastanów się, jakie czynniki wpływają na stosunkowo niski poziom innowacyjności w Polsce.



Poziom innowacyjności państw według *European Innovation Scoreboard* w 2022 r.

Źródła innowacji

Innowacje powstają dzięki ludziom – ich kreatywnemu myśleniu umożliwiającemu identyfikację i rozwinięcie innowacyjnych pomysłów (można powiedzieć, że kreatywne myślenie stymuluje innowacyjność) oraz zdolności przekształcania tych pomysłów w praktyczne rozwiązania.

Innowacje powstają pod wpływem różnych inspiracji. Mogą to być badania naukowe czy dyskusje z przyjaciółmi lub rodziną. Wszystko, co wpływa na zrodzenie się pomysłu i może się przyczynić do znalezienia nowych rozwiązań lub ich udoskonalenia, określa się mianem **źródeł innowacji**. Ich najważniejsze przykłady zaprezentowano w tabeli poniżej.

Projektowe podejście do wprowadzania innowacji

Innowacyjność stanowi podstawę do podejmowania działań związanych z rozwojem biznesu. Ta ważna dla przedsiębiorczości funkcja innowacji powoduje, że proces jej wprowadzania jest niezwykle istotny. Aby nowoczesne rozwiązanie przyniosło maksymalne korzyści, należy dokonać dokładnej analizy i gruntownie przygotować otoczenie. Dlatego powinno się je traktować jako swoisty projekt, który ma charakterystyczne etapy i wymaga odpowiednich narzędzi do zarządzania. Więcej informacji o projektach oraz sposobach na ich przygotowanie i realizację znajduje się w kolejnym rozdziale.

Najważniejsze źródła innowacji

Źródło innowacji	Opis
Nieoczekiwane zdarzenia zewnętrzne	Mogą być wywołane nagłym załamaniem pogody, kataklizmem, kryzysem gospodarczym lub pandemią, a także powodzeniem lub niepowodzeniem w jakimś obszarze działalności przedsiębiorstwa (np. w sprzedaży danego produktu).
Różnego typu niezgodności	Źródłem innowacji może być dostrzeżenie rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a oczekiwaniami i wyeliminowanie tych niezgodności (np. niewłaściwie dobrany kanał dystrybucji, ograniczona funkcjonalność produktu).
Potrzeby wynikające z istniejących procesów oraz tworzenia nowych procesów	Wynikają z konieczności udoskonalenia jakiejś uciążliwej i sprawiającej trudność czynności (np. ewolucja zapisu dźwięku czy programów komputerowych od kaset, przez płyty CD/DVD do plików cyfrowych, np. muzycznych).
Zmiany w strukturze rynku	Gwałtowny wzrost sprzedaży jakiegoś produktu powoduje, że zmienia się struktura produkcji przemysłowej (takie zmiany strukturalne stanowią szansę na wejście na rynek nowych firm).
Badania naukowe	Badania naukowe dotyczące działania określonych substancji są wykorzystywane np. do tworzenia i produkcji nowych leków.
Zmiany demograficzne i migracje ludności	Na przykład dostrzeżenie procesu starzenia się społeczeństwa może być wykorzystane do oferowania nowych produktów i usług dla seniorów.
Zmiany wartości, hierarchii celów i postaw konsumentów	Na przykład zmiany społeczne związane ze zwiększaniem świadomości prozdrowotnej stanowią impuls do rozwoju nowych, bardziej ekologicznych produktów.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, kto odgrywa najważniejszą rolę w procesie innowacyjnym (procesie tworzenia i wdrażania innowacji) oraz jakimi cechami powinien się charakteryzować.
2. Przedstaw argumenty potwierdzające tezę, że innowacje to jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. Podaj po jednym przykładzie innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej i marketingowej wprowadzonej w sferze gospodarczej. W razie potrzeby poszukaj informacji w internecie.

Podsumowanie

- **Przedsiębiorczość** to pojęcie wielowymiarowe. Definiuje się ją jako **zespół cech osobowości**, a także utożsamia z byciem **przedsiębiorcą** lub **menedżerem**. Przedsiębiorczość wiąże się też z **sektorem mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw**. W przypadku pełnienia funkcji przedsiębiorcy, co jest **jednym z najważniejszych przejawów przedsiębiorczości**, oznacza wykorzystywanie szans rynkowych i przekształcanie ich w produkty lub usługi dla klientów.
- W szerokim ujęciu przedsiębiorczość obejmuje takie cechy i umiejętności, jak:
  - kreatywność,
  - silna wewnętrzna motywacja do rozwoju i osiągania celów,
  - zdolność pokonywania trudności,
  - decyzyjność i odpowiedzialność za konsekwencje podejmowanych decyzji,
  - umiejętność wyciągania wniosków ze skutków podjętych decyzji, w tym umiejętność przyznania się do błędu,
  - komunikatywność i zdolność do współpracy z ludźmi, przekonywania ich do własnych wizji i racji oraz do organizowania ich działań,
  - umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans, które pojawiają się w otoczeniu, oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób.
- Przedsiębiorczość odgrywa ważną rolę w życiu człowieka, zarówno w sferze zawodowej, jak i w życiu osobistym (np. ma duże znaczenie w funkcjonowaniu rodziny oraz w podejmowaniu aktywności społecznej lub kulturalnej).
- Przedsiębiorczość jest nie tylko cechą osobowości człowieka, lecz także **kompetencją**. Składają się na nią **wiedza**, **umiejętności** i **postawy**.

Składowe kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

wiedza	umiejętności	postawy
np. ekonomiczna, finansowa, dotycząca zarządzania projektami	np. podejmowanie decyzji, organizowanie pracy, komunikowanie się, zarządzanie czasem	np. odwaga, proaktywność, wytrwałość, przyjmowanie odpowiedzialności, asertywność

- Przedsiębiorczość jest także **kompetencją kluczową**, czyli jedną z ośmiu najważniejszych kompetencji w europejskich systemach edukacji. Powinna być rozwijana u dzieci już od najmłodszych lat, a także u dorosłych (w ramach procesu kształcenia przez całe życie). Ponieważ każdy człowiek jest odpowiedzialny za rozwój swoich kompetencji, warto stworzyć **plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych**.
- Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych trzeba rozpocząć od ich **diagnozy**. Po określeniu **deficytów** należy ustalić **szczegółowe cele rozwoju** w formie **planu**, przy czym warto postawić na rozwijanie swoich mocnych stron.
- **Komunikowanie się** to proces porozumiewania się za pośrednictwem **komunikatów** (wiadomości, informacji) między **nadawcą** a **odbiorcą**.
- Porozumiewanie się osób to **komunikacja interpersonalna**. Z kolei proces tworzenia i przekazywania informacji między grupami ludzi lub organizacjami społecznymi to **komunikacja społeczna.**
- **Podział komunikacji interpersonalnej**



- **Komunikacja werbalna** obejmuje porozumiewanie się za pomocą słów. Natomiast na **komunikację niewerbalną** składają się wszystkie pozasłowne techniki przekazywania informacji, np. gestykulacja.
- **Skuteczna komunikacja** występuje wtedy, gdy komunikat oznacza to samo dla nadawcy i dla odbiorcy. Jej najważniejsze zasady to:
  - skupienie uwagi na rozmówcy i empatia,
  - uwzględnienie trudności w komunikacji (związanych np. z posługiwaniem się językiem obcym),
  - spójność komunikatów niewerbalnych z komunikatami werbalnymi,
  - aktywne słuchanie,
  - unikanie lub zmniejszanie wpływu barier komunikacyjnych.

Ważniejsze bariery komunikacyjne



- **Skuteczna komunikacja** ma duże znaczenie w życiu codziennym i biznesie. Warunkuje sprawne funkcjonowanie każdego zespołu – w szkole, w pracy i w domu. Komunikacja jest również **podstawą kreatywnego rozwiązywania problemów**, **tworzenia innowacji** czy **realizowania projektów**. Dlatego człowiek przedsiębiorczy powinien doskonalić umiejętność komunikacji przez całe życie.
- **Wywieranie wpływu na ludzi** może się odbywać na drodze perswazji lub manipulacji.
- **Perswazja** to jawne przekonywanie kogoś do zmiany poglądów, do wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania określonych sądów na dany temat, nie jest więc niczym złym. Natomiast **manipulacja** to nieuczciwe, niejawne wpływanie na czyjeś poglądy, postawy, zachowania lub emocje w celu czerpania korzyści, a także tendencyjna interpretacja faktów w celu udowodnienia własnej tezy.

Reguły wywierania wpływu wg R.B. Cialdiniego



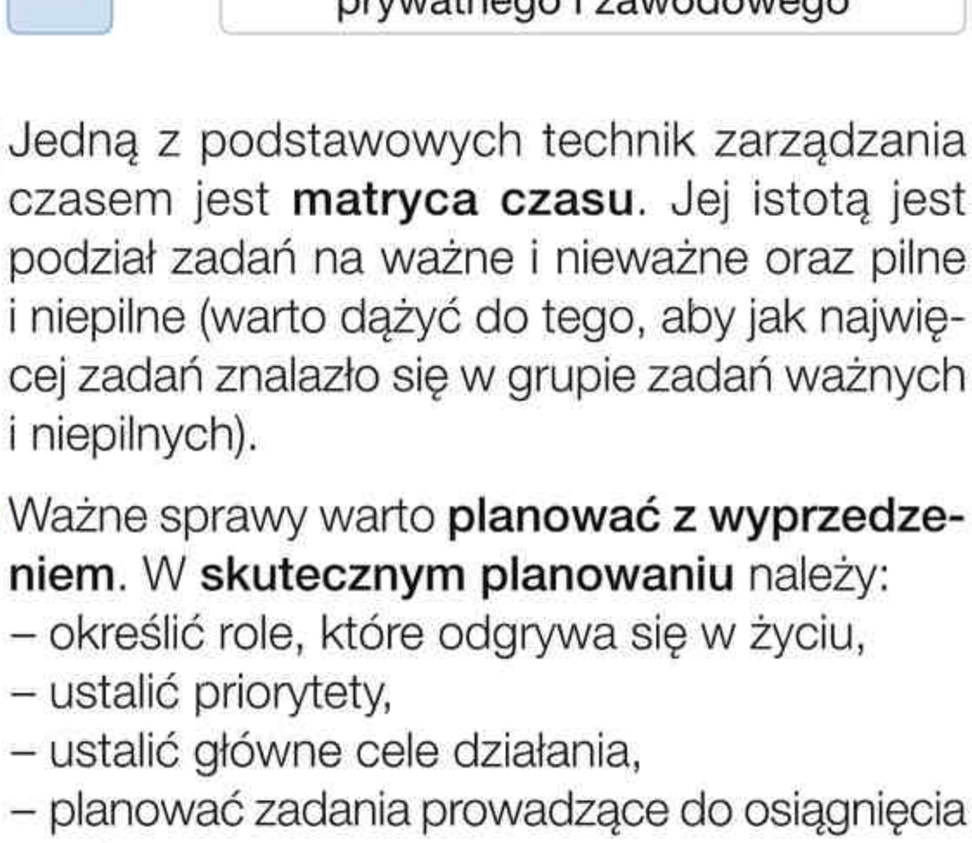
- Podstawowymi technikami wywierania pozytywnego wpływu są **prośba** oraz **rzeczowa rozmowa**.
- Za **nieskuteczne i szkodliwe techniki wpływania** na zmianę poglądów lub zachowania innych osób uważa się:
  – obwinianie lub ostrą krytykę drugiej osoby,
  – groźby,
  – poniżanie,
  – dąsanie się lub wycofywanie.
- Do istotnych **technik manipulacji** należą m.in.:
  – wywoływanie poczucia winy,
  – zafałszowywanie informacji,
  – fragmentaryczne przedstawianie problemu,
  – ingracjacja,
  – ośmieszanie lub deprecjonowanie,
  – manipulowanie własnym wizerunkiem,
  – moralizatorstwo,
  – przyjmowanie pozy ofiary,
  – stopa w drzwiach,
  – tworzenie sytuacji stresowych,
  – wzbudzanie strachu,
  – metoda faktów dokonanych.
- **Zespół** to grupa ludzi zebranych w celu wspólnej realizacji danego zadania. Zespołem można też nazwać grupę ludzi wykonujących podobną pracę i podlegających jednemu przełożonemu. Zespoły można podzielić m.in. na **formalne** i **nieformalne**.
- Do realizacji zadań powołuje się często **zespół projektowy** (zadaniowy), czyli grupę ludzi wyznaczonych **czasowo** do realizacji **konkretnego zadania** lub **projektu**.

Korzyści płynące z tworzenia zespołów



- Zespoły projektowe przyjmują **własne zasady działania**, zależne m.in. od przedmiotu pracy i od okoliczności.
- **Istotą działania** każdego zespołu jest:
  – określenie celów funkcjonowania zespołu,
  – wspólne ustalenie podstawowych założeń realizacji zadań,
  – realizacja zadań według założonego planu,
  – wymiana wiedzy i pomysłów w zakresie sposobów realizacji zadań,
  – wprowadzenie korekt do przyjętego planu i rozwiązywanie problemów w trakcie prac,
  – ocena postępu prac,
  – przekazywanie informacji o postępach i wynikach prac zainteresowanym osobom i podmiotom.
- Najczęstsze **bariery i problemy w tworzeniu oraz funkcjonowaniu zespołów** to m.in.:
  – niejasne lub sprzeczne cele stawiane przed zespołem,
  – nieodpowiedni lider zespołu,
  – niewłaściwa wielkość zespołu,
  – nieodpowiednie kompetencje członków zespołu,
  – konflikty między członkami zespołu,
  – trudności we współpracy wynikające z różnic językowych i kulturowych,
  – brak wzajemnego zaufania.
- Podstawowe zasady **organizowania pracy** i **kierowania zespołem** to:
  – znajomość zespołu przez lidera,
  – zaufanie do członków zespołu,
  – dobra komunikacja,
  – dbanie o integrację zespołu.
- **Zaufanie w pracy zespołowej jest kluczowe** dla wysokiej wydajności i skuteczności podejmowanych działań. Przynosi wiele korzyści, takich jak:
  – wysoka kreatywność i innowacyjność,
  – przyjazna atmosfera w pracy zespołu,
  – dobra komunikacja, bez ukrywania trudnych spraw,
  – brak konieczności ścisłego kontrolowania pracy przez kierownika,
  – szybkie delegowanie zadań i uprawnień przez kierownika.
- **Zarządzanie czasem** to planowanie zadań w określonych ramach czasowych oraz systematyczne ich wykonywanie, mające doprowadzić do realizacji założonego celu.

- **Korzyści skutecznego zarządzania czasem**



- Jedną z podstawowych technik zarządzania czasem jest **matryca czasu**. Jej istotą jest podział zadań na ważne i nieważne oraz pilne i niepilne (warto dążyć do tego, aby jak najwięcej zadań znalazło się w grupie zadań ważnych i niepilnych).
- Ważne sprawy warto **planować z wyprzedzeniem**. W **skutecznym planowaniu** należy:
  – określić role, które odgrywa się w życiu,
  – ustalić priorytety,
  – ustalić główne cele działania,
  – planować zadania prowadzące do osiągnięcia celu,
  – w razie potrzeby uzupełniać plan,
  – odrzucać zadania nieistotne.
- W codziennym życiu niezwykle ważna jest umiejętność **oszczędzania czasu.**
- **Podejmowanie decyzji** to proces wyboru jednej z wielu możliwości działania lub najlepszej opcji, mający prowadzić do osiągnięcia określonych celów lub rozwiązania problemu. W szerszym ujęciu podejmowanie decyzji jest efektem **procesu decyzyjnego**. Podejmowanie decyzji to nieodłączna część życia prywatnego, zawodowego i biznesowego.
- **Problem decyzyjny** to sytuacja, w której należy wybrać jeden z możliwych wariantów rozwiązania problemu. Takiego wyboru dokonuje **decydent**, czyli osoba podejmująca decyzję lub grupa osób uczestniczących w podejmowaniu decyzji.

- Główne **fazy procesu decyzyjnego** to:
  - **faza rozpoznania** – pojawienie się problemu, który będzie wymagał podjęcia decyzji,
  - **faza projektowania** – opracowanie koncepcji rozwiązania problemu,
  - **faza wyboru i realizacji** – ocena wariantów prowadząca do dokonania wyboru i podjęcia decyzji.

- **Rodzaje decyzji według kryterium ich znaczenia**

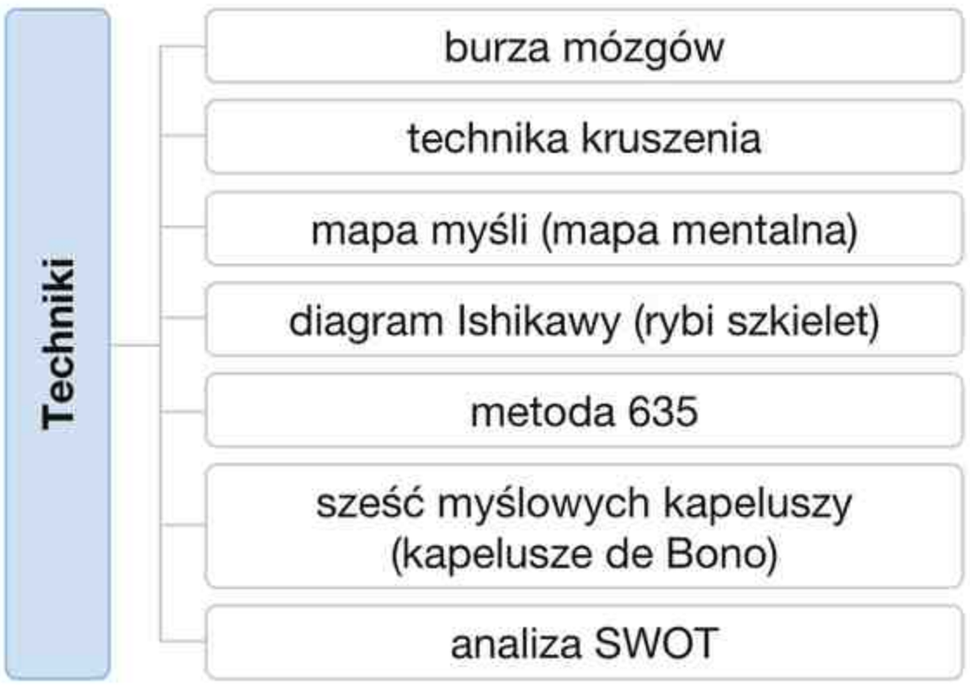


- Do metod wspomagających **podejmowanie decyzji** należy zaliczyć:
  - burzę mózgów,
  - matrycę decyzyjną,
  - analizę SWOT,
  - drzewo decyzyjne.

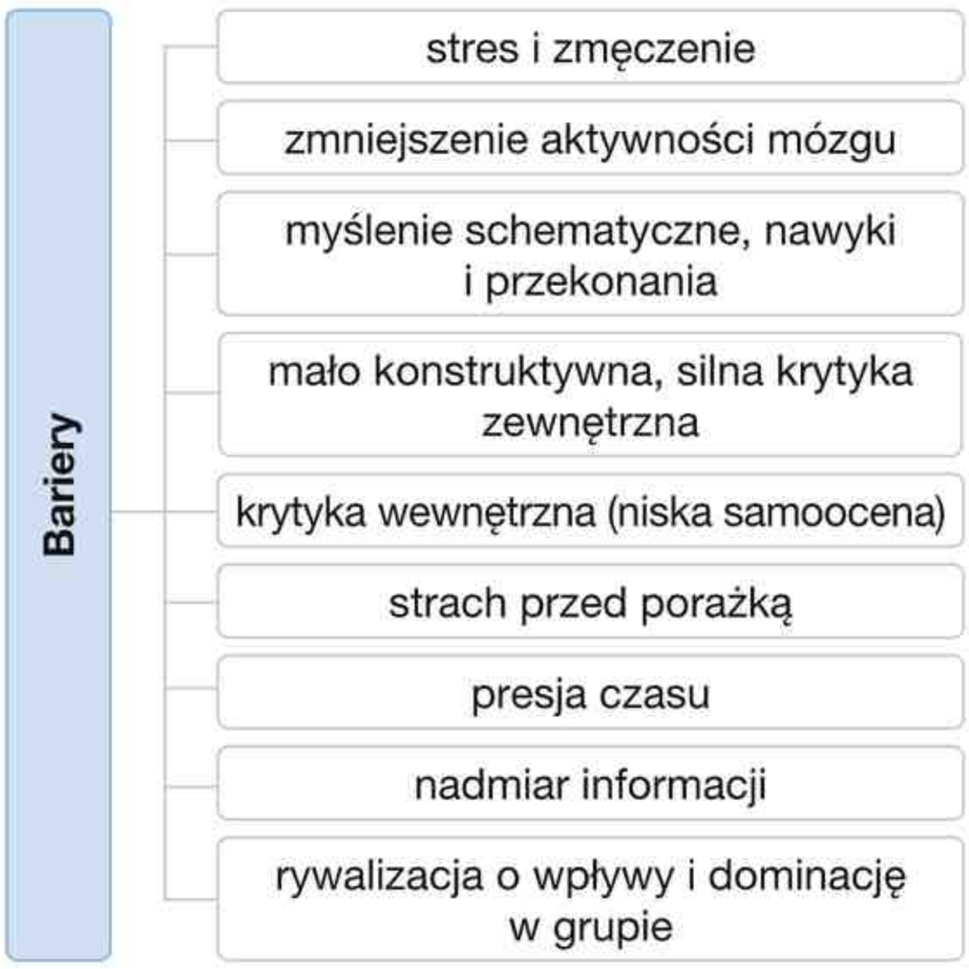
- **Kreatywność**, czyli zdolność tworzenia nowych, oryginalnych idei i rozwiązań, jest jednym z podstawowych elementów postawy przedsiębiorczej. Inaczej można ją określić mianem **pomysłowości**.

- Aby dany **pomysł** (np. wynikający z kreatywnego myślenia) miał szansę **zaistnieć na rynku**, musi:
  - zawierać elementy innowacyjne,
  - być użyteczny (funkcjonalny i przydatny) dla klientów,
  - wykazywać się potencjałem ekonomicznym, czyli mieć odpowiednią liczbę potencjalnych klientów i generować dochód.

- **Techniki wspomagające kreatywne myślenie**



- **Bariery kreatywnego myślenia**



- W pracy grupowej opartej na kreatywnym myśleniu ważne jest używanie **zwrotów mobilizujących do twórczej pracy**.

- **Innowacja** to wdrażanie twórczych pomysłów lub nowość, która ma praktyczne zastosowanie. Powstaje w wyniku procesów innowacyjnych, czyli ciągu działań, w których pomysły przekształca się w rozwiązania wprowadzane do praktyki gospodarczej. Źródłem innowacji są m.in. badania naukowe i zmiany demograficzne.

- **Wdrażanie innowacji** pozwala zwiększać przedsiębiorstwom **przewagę konkurencyjną**. Dzieje się tak dlatego, że:
  - przedsiębiorstwa oferują nowe lub udoskonalone produkty (towary i usługi), pod różnymi względami bardziej atrakcyjne niż te, które oferuje konkurencja,
  - zmniejszają się koszty produkcji wyrobów lub wytwarzania usług,
  - innowacyjne podejście pozwala np. na zaspokajanie potrzeb klienta, a nawet – na kształtowanie tych potrzeb.

Pozytywny wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw przekłada się również na rozwój gospodarek poszczególnych krajów czy regionów.

- **Podział innowacji ze względu na przedmiot**



Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące przedsiębiorczości są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–4 p.)

A. Przedsiębiorczość to zespół cech osobowości.
B. Przedsiębiorczość jest utożsamiana z byciem przedsiębiorcą, czyli z prowadzeniem własnego biznesu.
C. Przedsiębiorczość jest kojarzona z posiadaniem określnych zasobów, takich jak surowce mineralne.
D. Przedsiębiorczość to umiejętność rozstrzygania sporów prawnych.

2 Wypisz w zeszycie po dwa przykłady cech osoby przedsiębiorczej i osoby nieprzedsiębiorczej. (0–2 p.)

3 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz we właściwych komórkach wymienione poniżej elementy kompetencji w zakresie przedsiębiorczości. (0–3 p.)

proaktywność, *podejmowanie decyzji*, *wiedza ekonomiczna i finansowa*, *znajomość zasad zarządzania*, *myślenie kreatywne*, *wytrwałość w pracy*, *komunikacja interpersonalna*, *chęć ciągłego uczenia się*, *znajomość własnych mocnych i słabych stron*

Składowe kompetencji w zakresie przedsiębiorczości		
wiedza	**umiejętności**	**postawy**
?	?	?

4 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące perswazji i manipulacji są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–4 p.)

A. Perswazja nie różni się od manipulacji.
B. Perswazja ma ukryty cel, a manipuluje się jawnie.
C. Manipulacja to nieuczciwe, niejawne wpływanie na czyjeś poglądy, a perswazją określamy jawne, uczciwe przekonywanie kogoś do zmiany przekonań.
D. Perswazja różni się od manipulacji sposobem postępowania, ale obie formy wywierania wpływu są nieetyczne i nieuczciwe.

5 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz we właściwych komórkach wymienione poniżej czynniki wpływające na komunikację. (0–4 p.)

empatia, *złe samopoczucie (np. choroba jednego z rozmówców)*, *zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych*, *silne negatywne emocje (np. złość)*, *różnice kulturowe*, *unikanie zadawania zbyt wielu pytań*, *brak chęci zrozumienia rozmówcy*, *nieprzerywanie wypowiedzi rozmówcy*

Bariery komunikacyjne	Czynniki sprzyjające komunikacji
?	?

6 Przyporządkuj podanym opisom (A–C) właściwe techniki manipulacji wybrane spośród podanych (1–4). (0–3 p.)

A. Jola buduje fałszywie pozytywny obraz własnej osoby, aby zyskać przychylność i życzliwość innych.
B. Michał podejmuje samodzielne decyzje bez zgody drugiej osoby, przez co stawia ją w sytuacji, z której nie może się ona wycofać bez poniesienia straty.
C. Zuzia nakłania Anię do spełnienia najpierw małej prośby, a następnie – większej, znacznie trudniejszej do wykonania.

1. Moralizatorstwo.
2. Stopa w drzwiach.
3. Metoda faktów dokonanych.
4. Ingracjacja.

A – ? B – ? C – ?

7 Wskaż opis sytuacji, w której zastosowano regułę autorytetu. (0–1 p.)

A. Sprzedawca udzielił Ani dużego rabatu przy zakupie spodni.
B. Michał podaje się za eksperta w dziedzinie mediów społecznościowych.
C. Ala jest przekonana, że skoro wiele osób kupiło nowy smartfon, to ona też musi go mieć.
D. Mama Oli kupiła zapas cukru, ponieważ przeczytała, że brakuje go w magazynach.

8 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Efekt synergii w pracy zespołowej można opisać wzorem

A. $2 + 2 = 4$
B. $2 + 2 = 5$
C. $2 - 2 = 0$
D. $2 < 5$

9 Wskaż czynniki sprzyjające tworzeniu oraz funkcjonowaniu zespołów. (0–2 p).

A. Wybór nieodpowiedniego lidera.
B. Asertywność członków zespołu.
C. Długotrwały brak zaufania.
D. Zróżnicowanie członków zespołu pod względem płci, wieku oraz kierunku ukończonych studiów.

10 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie uzupełnij ją literami (A–D) odpowiadającymi opisanym zadaniom tak, aby powstała matryca czasu. (0–4 p.)

A. Gra na komputerze.
B. Przygotowanie się do klasówki semestralnej, która odbędzie się następnego dnia, a do której wcześniej się nie przygotowywano.
C. Opracowanie planu wyjazdu wakacyjnego do końca maja.
D. Zgłoszenie się do konkursu organizowanego przez producenta napojów (termin zgłoszeń mija następnego dnia).

	Pilne	Niepilne
Ważne	?	?
Nieważne	?	?

11 Uszereguj podane określenia (A–E) tak, aby przedstawiały kolejne etapy kreatywnego myślenia. (0–1 p.)

A. Inkubacja.
B. Przygotowanie.
C. Ocena pomysłu.
D. Wdrożenie.
E. Olśnienie.

? – ? – ? – ? – ?

12 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Technika zarządzania czasem określana jako 60/40 polega na

A. samodzielnym wykonaniu 60% zadań i zleceniu pozostałych 40% innym osobom.
B. wstępnym zaplanowaniu na wykonanie zadania 60% dostępnego czasu i zostawieniu 40% na nieprzewidziane okoliczności lub ewentualne trudności.
C. przyznawaniu sobie 40 min odpoczynku po każdych 60 min pracy nad zadaniem.
D. przeznaczaniu 60% czasu pracy na ważne zadania, a 40% – na pozostałe.

13 Przerysuj schemat do zeszytu. Następnie uzupełnij go poniższymi przykładami decyzji. (0–3 p.)

decyzja o zawarciu związku małżeńskiego, wybór członków małego zespołu projektowego w pracy, wybór kierunku studiów, wybór środka transportu na imprezę u przyjaciół, wybór surówki do drugiego dania, zwołanie zebrania w pracy, wybór ubrania do szkoły, wybór dodatkowego przedmiotu maturalnego



14 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Innowacja to

A. inne określenie kreatywności.
B. wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego rozwiązania.
C. nowa grupa klientów.
D. owacja dla osoby mającej nieszablonowe pomysły.

15 Wypisz w zeszycie po dwa przykłady skutków wdrażania innowacji dla przedsiębiorstwa i dla społeczeństwa (konsumentów). (0–2 p.)

II. Zarządzanie projektami

1. Istota projektu i jego rola w zarządzaniu
2. Formułowanie celów projektu
3. Otoczenie i interesariusze projektu
4. Podział pracy i przydział ról w projekcie
5. Organizowanie pracy zespołu projektowego i motywowanie
6. Techniki zarządzania projektami i narzędzia informatyczne
7. Harmonogram, budżet projektu i źródła finansowania
8. Sporządzanie sprawozdań i zamknięcie projektu
9. Myślenie projektowe (*design thinking*)
10. Kluczowe czynniki sukcesu w realizacji projektu
11. Realizacja projektu – warsztat. Wyjazd na zieloną szkołę

1. Istota projektu i jego rola w zarządzaniu

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest projekt i czym się on różni od procesu,
- zrozumiesz, jaką rolę odgrywają projekty w zarządzaniu,
- poznasz fazy cyklu życia projektu,
- nauczysz się rozróżniać nurty klasyczny i zwinny stosowane w zarządzaniu projektami,
- zrozumiesz zależności pomiędzy zarządzaniem projektem a jego specyfiką i celami.

Słowo *projekt* może wywoływać różne skojarzenia. Niektórzy pomyślą np. o projekcie badawczym, projekcie ustawy czy domu, inni – o projekcie realizowanym w pracy, koncepcji wydania książki czy zorganizowania podróży po Azji. Czym zatem jest projekt? I dlaczego umiejętność zarządzania projektami jest obecnie tak ważna? Dowiesz się tego podczas niniejszej lekcji.

Czym jest projekt?

Mianem **projektu** określa się niepowtarzalne przedsięwzięcie osoby lub grupy osób zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu, mające początek i zakończenie.

Każdy projekt musi mieć swoje założenia:

- **cel** (oczekiwany rezultat działań podejmowanych w trakcie realizacji projektu),
- **czas realizacji** (termin rozpoczęcia i zakończenia prac),
- **zasoby ludzkie** (określona grupa ludzi, którzy mają wykonać zadanie),
- **źródła finansowania i inne zasoby niezbędne do realizacji** (m.in. środki finansowe, zasoby materialne, informacje),
- **sposób działania** (metody osiągnięcia celu podzielone na sekwencje działań).

Różnice między projektem a procesem

W języku potocznym pojęcia *projekt* i *proces* bywają stosowane zamiennie. Jednak z perspektywy zarządzania rozróżnienie projektu i procesu jest bardzo ważne. W przeciwieństwie do projektu **proces** jest powtarzalny, zazwyczaj nie ma określonych ram czasowych i jest działaniem typowym (np. proces zakupu materiałów do produkcji mebli). Pozostałe różnice pomiędzy projektem a procesem przedstawiono w poniższej tabeli.

Podstawowe różnice między projektem a procesem

Projekt	Proces
unikatowy	typowy
jednorazowy	powtarzalny
z reguły realizowany przez nowy zespół o zróżnicowanych kompetencjach	z reguły realizowany przez stały personel o określonych kompetencjach
złożony	z reguły składający się z powtarzalnych działań
zorientowany na zmianę jakiegoś stanu	zorientowany na wykonywanie tych samych operacji

Rola projektów w zarządzaniu

We współczesnej gospodarce zmiany następują dynamicznie. Firmy muszą reagować na sytuację społeczno-gospodarczą, nowe potrzeby klientów, rozwój technologii i zachowania konkurencji. Wynalazki, nowe produkty i usługi oraz wszelkie działania adaptacyjne są w firmach wprowadzane w formie projektów, stąd tak ważna jest ich rola w zarządzaniu.

Projekty mogą poprawiać sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, szczególnie w obliczu różnych wyzwań i konieczności wprowadzania zmian. Pomagają również znajdować rozwiązania pojawiających się problemów. Umożliwiają tworzenie nowych, lepszych produktów i usług, a także procedur w zakresie organizowania i planowania pracy oraz kierowania ludźmi, motywowania ich i kontrolowania.

W związku z rosnącą rolą projektów coraz większego znaczenia nabiera **zarządzanie projektami** (ang. *project management*). Obejmuje ono zbiór działań składających się na realizację celów projektu. Ważną funkcję w projekcie pełni **kierownik projektu** (ang. *project manager*). Ma on największy zakres odpowiedzialności i uprawnień.

Projekty są realizowane nie tylko w przedsiębiorstwach, lecz także w innych organizacjach (np. pozarządowych, nienastawionych na zysk), instytucjach, a nawet w życiu prywatnym. Projektem może być zrealizowanie marzenia o wyjeździe w egzotyczne miejsce, nauka do matury czy organizacja zbiórki pieniędzy w ramach akcji pomocowej. Dlatego podejście projektowe (nastawienie na to, aby osiągać różne cele poprzez realizację projektów) oraz sprawne zarządzanie projektami to kluczowe umiejętności przedsiębiorczego człowieka.

W życiu osobistym każdy może być kierownikiem projektu (np. jako inicjator spływu kajakowego) i członkiem zespołu projektowego (np. grupy organizującej koncert).

Czy wiesz, że...

Z zarządzaniem projektami ściśle wiąże się termin *program*. Najczęściej określa się nim grupę projektów służących realizacji jednego celu. Przykładem może być program podboju kosmosu realizowany przez rząd Stanów Zjednoczonych. W skład tego programu wchodziły m.in. projekty wahadłowych lotów kosmicznych, takich jak Columbia, Discovery czy Atlantis (fot.).



Fazy projektów

Projekt jest z reguły przedsięwzięciem złożonym, wymagającym jednoczesnej koordynacji wielu zadań. Z tego względu najlepiej realizować go etapami, które określa się mianem **faz cyklu życia projektu**. Najczęściej wyróżnia się cztery główne fazy:

- stworzenie koncepcji projektu (konceptualizacja) i jego zdefiniowanie,
- sporządzenie planu projektu (planowanie),
- realizację projektu (wdrożenie),
- zakończenie projektu.

Przykład projektu organizacji balu charytatywnego w podziale na fazy zamieszczono na następnych stronach.

Przykład ważniejszych zadań realizowanych przez szkolną grupę projektową w ramach poszczególnych faz

1

Stworzenie koncepcji projektu (konceptualizacja) i jego zdefiniowanie

- zdefiniowanie projektu i jego zakresu, określenie celu
- ustalenie struktury zarządzania projektem
- wstępne oszacowanie możliwości realizacji i kosztów
- określenie wstępnego harmonogramu
- analiza otoczenia projektu, czyli czynników wspierających lub utrudniających jego realizację

2

Sporządzenie planu projektu (planowanie)

- powołanie ostatecznego składu zespołu projektowego
- przypisanie zadań członkom zespołu
- opracowanie harmonogramu działania
- doprecyzowanie parametrów projektu
- opracowanie budżetu projektu

3

Realizacja projektu (wdrożenie)

- wykonanie poszczególnych zadań zgodnie z założonym planem, wprowadzenie ewentualnych korekt i usprawnień
- monitorowanie postępów, rozwiązywanie bieżących problemów

4

Zakończenie projektu

- przekazanie rezultatów projektu użytkownikowi
- dokonanie oceny efektów realizowanego projektu i struktury zarządzania
- rozwiązanie zespołu projektowego i archiwizacja dokumentów projektowych



Przykład

1

- Celem projektu jest przygotowanie przez uczniów balu charytatywnego, aby zebrać środki finansowe na rehabilitację kolegi z klasy i zakup wózka inwalidzkiego, którego potrzebuje. Uczniowie mogą liczyć na wsparcie nauczycieli i rodziców.
- Uczniowie wybierają spośród siebie kierownika oraz wykonawców poszczególnych zadań.
- Uzgadniają z rodzicami maksymalną cenę biletu na bal. Ma to być 200 zł za osobę, przy czym co najmniej 20% tej kwoty musi trafić na cel charytatywny.
- Ustalają wstępny harmonogram projektu: faza planowania musi się zakończyć 15 stycznia. W porozumieniu z dyrekcją szkoły i wychowawcą wyznaczają termin balu na 5 lutego.
- Dokonują analizy otoczenia projektu. Oceniają, że do czynników ryzyka należą m.in. wzrost cen, a tym samym – kosztów organizacji balu, wysoka inflacja ograniczająca możliwości finansowe jego uczestników, trudności w znalezieniu sponsorów w sytuacji rosnących kosztów (gazu i energii) dla firm.

2

- Uczniowie wybierają kierownika (będzie nim przewodniczący klasy) oraz ośmiu członków zespołu projektowego. Zespół można powiększyć o dodatkowe osoby.
- Uczniowie przydzielają zadania. Kierownik, oprócz nadzorowania realizacji projektu, będzie łącznikiem pomiędzy zespołem a dyrekcją, wychowawcą i radą rodziców. Dwie osoby odpowiadają za szczegóły techniczne dotyczące wynajęcia sali i muzyki, dwie kolejne – za sprawy związane z wyżywieniem i napojami podczas balu. Dwie następne osoby będą odpowiedzialne za przygotowanie zaproszeń, promocję balu w szkole i poza nią oraz za organizację licytacji i loterii fantowej. Ostatnia para uczniów ma pozyskać sponsorów, którzy ufundują nagrody do konkursów lub licytacji (firmy i osoby prywatne).
- Harmonogram zadań przedstawia się następująco: szczegóły organizacji balu należy ustalić do 15 stycznia, termin balu to 5 lutego, a uzyskane z niego dochody powinny być rozliczone i przekazane do 20 lutego.
- Uczniowie określają miejsce, w którym ma się odbyć bal – będzie to odpowiednio przystrojona sala gimnastyczna (w przypadku konieczności obniżenia kosztów) albo wynajęta sala balowa, np. w hotelu. Przyjmują założenia dotyczące menu oraz minimalnej i maksymalnej liczby osób uczestniczących w balu.
- Budżet projektu to 60 tys. zł (wpływy z wpisowego: po 200 zł od 300 osób). Koszty organizacji mają wynieść 80% wpływów, czyli 48 tys. zł (bez nagród od sponsorów).

3

- Uczniowie realizują poszczególne zadania. Znajdują salę restauracyjno-konferencyjną, której wynajęcie mieści się w budżecie projektu (umowę podpisuje przedstawiciel rady rodziców). Uzgadniają z DJ-em repertuar muzyczny. Projektują i produkują zaproszenia, plakaty i bilety. Przeprowadzają akcję promocyjną balu w szkole i poza nią. Znajdują sponsorów, kompletują nagrody do loterii fantowej, a do licytacji – dzieła sztuki i pamiątki przekazane przez sponsorów. Opracowują zasady loterii i licytacji. Realizują samo wydarzenie – bal. Na koniec rada rodziców rozlicza się z usługodawcami, a uczniowie wystosowują specjalne podziękowania dla sponsorów.
- W trakcie realizacji projektu jego uczestnicy rozwiązują bieżące problemy. Na przykład kierownik zespołu prosi dyrekcję o pomoc w pozyskaniu zamożnych sponsorów wśród absolwentów szkoły (ich znalezienie okazało się dla uczniów dużym wyzwaniem) oraz o zwolnienie członków zespołu projektowego z pisania prac klasowych w okresie najbardziej wytężonej pracy (2 tygodnie przed balem).

4

- Rada rodziców rozlicza środki finansowe pozostałe po realizacji balu oraz zyski z loterii i licytacji. Uczniowie wraz z przedstawicielami rady rodziców kupują odpowiedni elektryczny wózek inwalidzki. Przekazują go wraz z pozostałymi pieniędzmi rodzinie potrzebującego kolegi.
- Uczniowie oceniają efekty projektu. Uznają, że zakończył się on sukcesem, ponieważ uzyskane środki umożliwiły realizację założonego celu. Wyciągają wnioski na przyszłość i przedstawiają je na forum klasy w trakcie godziny wychowawczej.
- Na koniec wskazani uczniowie archiwizują wszelkie dokumenty związane z realizacją projektu i pozostawiają je w szkole.

Różne podejścia do zarządzania projektami

Wraz z rosnącą popularnością projektów rozwinęły się różne metodyki ich realizacji. Najogólniej w zarządzaniu projektami możemy wyodrębnić dwa główne nurty:

- **nurt klasyczny** (inaczej: kaskadowy, procesowy),
- **nurt zwinny** (inaczej: adaptacyjny).

Obecnie zmiany na świecie zachodzą bardzo szybko, a potrzeby klientów trzeba weryfikować na bieżąco, dlatego coraz częściej wykorzystuje się metodyki należące do nurtu zwinnego. Szczegółowy opis wybranych metodyk znajduje się na schemacie poniżej.

To Ci się przyda

Metodyka zarządzania projektami – spójny zestaw rozwiązań opisujący sposób postępowania w projekcie, umożliwiający efektywne zarządzanie pracami projektowymi.

Nurt klasyczny zarządzania projektami

W **nurcie klasycznym** najważniejszy jest szczegółowy plan działania, w którym rozpisuje się kolejne etapy projektu w czasie. Zadania są realizowane po kolei, w ściśle określonych terminach. Po każdym etapie następuje weryfikacja i – jeżeli zajdzie potrzeba – modyfikacja projektu.

Jedną z pierwszych technik, które rozwinęły się w ramach nurtu klasycznego, była **metodyka ścieżki krytycznej** (ang. *Critical Path Method* – CPM). Wizualizuje ona projekt i wszystkie jego drogi od momentu rozpoczęcia do zakończenia. Ustalając czas trwania poszczególnych zadań, określa się właśnie ścieżkę krytyczną, która wyznacza maksymalny czas realizacji danego projektu. Z kolei w **metodyce PERT** (ang. *Project Evaluation and Review Technique*), stanowiącej rozwinięcie opisanej wyżej metodyki,

Charakterystyka wybranych metodyk klasycznych i zwinnych

Metodyki klasyczne

PRINCE2
Definiuje projekt jako tymczasową organizację utworzoną w konkretnym celu i nadaje mu podstawową strukturę. Obejmuje całkowity opis projektu i jest skierowana do zespołu zarządzającego (komitetu sterującego).

PMBOK
Określa projekt jako działanie tymczasowe i przedstawia jego wszystkie ważne elementy. Dzieli cykl życia projektu na pięć grup procesów i przypisuje im dziesięć obszarów wiedzy. Jest skierowana głównie do samodzielnego kierownika projektu.

PCM
Pozwala ustalić cele, zadania i efekty projektu oraz zminimalizować ryzyko porażki. Zakłada zbieranie informacji o wytwarzanym produkcie na każdym etapie jego powstawania, a także wyciąganie wniosków wspólnie z klientem.

Metodyki zwinne

Agile PM
Jest skupiona głównie na takich wartościach, jak zadowolenie klienta, elastyczne działanie, praca zespołowa, bliska współpraca z klientem. Została zaprojektowana do realizacji projektów informatycznych, jednak z czasem przyjęła się w innych branżach.

Scrum
Obejmuje realizację procesów zwanych sprintami (etapami, przebiegami). Najważniejsze są przejrzystość oraz informacja zwrotna na temat toku prac zespołu. Na tej podstawie podejmuje się dalsze decyzje.

Kanban
Polega na przydzielaniu zadaniom statusów (np. do zrobienia, w fazie testów itp.), pracownicy zgłaszają gotowość do realizacji kolejnego zadania, gdy ukończyli poprzednie.

dodatkowo uwzględnia się najważniejsze czynniki ryzyka. To pozwala na dokładniejsze określenie czasu trwania poszczególnych zadań i terminu zakończenia całego projektu.

Obecnie najbardziej popularne metodyki nurtu klasycznego to:

- **PRINCE2** (ang. *Projects in Controlled Environments* – zarządzanie projektami w sterowalnym środowisku),
- **PMBOK** (ang. *Project Management Body of Knowledge* – zarządzanie projektami na podstawie spisanego zbioru norm),
- **PCM** (ang. *Project Cycle Management* – zarządzanie cyklem życia projektu).

Nurt zwinny zarządzania projektami

Zwinne zarządzanie projektami polega na stałej współpracy z klientem (odbiorcą), czyli z przedstawicielami firmy albo innej organizacji, która zamawia produkty lub usługi. Ramy projektu pozostają nieokreślone, a jego fazy są podzielone na małe odcinki. Zespoły projektowe dokonują zmian na bieżąco, zgodnie z uwagami klienta.

Do podejść zwinnych zalicza się m.in. bardzo popularne metodyki:

- **Agile PM** (ang. *Agile Project Management* – zwinne zarządzanie projektem),
- **Scrum** (ang. *scrum* – 'młynek'; zarządzanie projektem polegające na wprowadzaniu zmian w sposób ciągły, przyrostowy i spiralny),
- **Kanban** (jap. *kanban* – 'szyld'; zarządzanie polegające na przydzielaniu zadaniom statusów).

■ Wybór podejścia do zarządzania projektami

Podejścia klasyczne dobrze sprawdzają się w projektach realizowanych przez przedsiębiorstwa tworzące tradycyjne produkty albo realizujące projekty inwestycyjne (np. budowlane, remontowe). Są to projekty, które muszą być przeprowadzane krok po kroku, bez zmian, w ściśle określonych terminach.

Z kolei przy skomplikowanych projektach informatycznych, takich jak tworzenie innowacyjnych aplikacji, gier komputerowych, lepiej sprawdzają się **podejścia zwinne**.

Jak pokazuje tabela na następnej stronie, podejścia klasyczne i zwinne znacznie się od siebie różnią. Znajdują więc zastosowanie w innego typu projektach. Jednak **podczas wybierania metodyki należy dodatkowo wziąć pod uwagę wiele różnych czynników**, takich jak cel i czas trwania projektu czy budżet.

Może się wówczas okazać, że np. w instytucji administracji publicznej projekt informatyczny będzie musiał być wdrażany metodą klasyczną albo hybrydową, czyli łączącą podejścia klasyczne i zwinne. Nie zawsze realizuje się bowiem złożone projekty według jednej standardowej metodyki – czasami korzysta się z różnych metod i technik wspomagających.

Czy wiesz, że...

W 2001 r. został ustalony Manifest Agile. W tej deklaracji wspólnych zasad dla zwinnego podejścia do zarządzania projektami skupiono się na czynniku ludzkim (w przeciwieństwie do podejścia klasycznego, skupionego na procedurach). Potwierdzają to zasady wymienione poniżej.



? Przedstaw argumenty przemawiające za kierowaniem się w projektach przedstawionymi powyżej zasadami zwinnego podejścia do zarządzania.

Najważniejsze różnice pomiędzy podejściami klasycznymi i zwinnymi według wybranych kryteriów

Kryterium	Podejścia klasyczne	Podejścia zwinne
Cel projektu	jasno określony	wizja efektu projektu
Koszt projektu	budżet całego projektu	budżet pierwszego etapu
Organizacja pracy zespołu projektowego	formalizacja, struktura	elastyczność, adaptacja, szybkość działania
Cykl zarządzania projektem	szczegółowy i sztywny harmonogram	elastyczne podejście do terminów
Klient zamawiający produkt	obecny na początku (przy zamówieniu) i na końcu (przy odbiorze)	aktywnie uczestniczący w projekcie
Zmiana w projekcie	o ograniczonym zakresie, często problematyczna we wprowadzeniu	swobodnie uwzględniana
Zespół projektowy	zespół podległy kierownikowi, realizujący głównie jego polecenia i zlecane zadania	samodyscyplinujący i samoorganizujący się zespół
Stabilność wymagań projektowych	sprecyzowane i stabilne wymagania	niesprecyzowane

Podczas podejmowania decyzji o wyborze metodyki kierownik projektu musi mieć na uwadze nie tylko cel projektu i jego specyfikę, lecz także indywidualną sytuację firmy (np. jej możliwości finansowe, zasoby kadrowe). Przedsiębiorstwa, których kierownictwo przykłada dużą wagę do skuteczności zarządzania projektami, starają się nadążać za światowymi trendami w tym zakresie. Zatrudniają ekspertów i współpracują z firmami zajmującymi się doradztwem biznesowym. Te firmy pomagają w doborze najbardziej odpowiednich metodyk oraz szkolą pracowników w ich praktycznym wykorzystaniu.

Czy wiesz, że...

Jedną z interesujących metodyk zwinnych używanych w zarządzaniu projektami jest także podejście ekstremalne (ang. *extreme*). Takie podejście jest odpowiednie dla projektów, które nie mają sprecyzowanego planu ani celu. Podejście ekstremalne często stosuje się m.in. w trakcie realizacji projektów informatycznych dotyczących tworzenia nowego oprogramowania, a także podczas realizacji projektów badawczo-rozwojowych testujących nowe technologie (np. gdy naukowcy nie potrafią przewidzieć rezultatu eksperymentu). Dzięki niemu zespół badawczy może decydować o kierunku i harmonogramie prac nawet codziennie.

Ćwiczenia

1. Podaj po jednym przykładzie projektu i procesu, które są realizowane w gospodarstwie domowym oraz w wybranym przedsiębiorstwie.
2. Wyobraź sobie, że chcesz wyjechać z rodzicami na cztery dni w Tatry. Rodzice wyrazili zgodę na ten wyjazd, jednak postawili warunek, że wszystko zorganizujesz samodzielnie, z uwzględnieniem podanych przez nich maksymalnych kosztów. Przedstaw główne etapy tego projektu i ważniejsze zadania, które w ramach tych etapów zrealizujesz.
3. Uzasadnij stwierdzenie, że zarządzanie projektami odgrywa dużą rolę w zarządzaniu. Jeśli się z nim nie zgadzasz, przedstaw odpowiednie argumenty.
4. Wyjaśnij różnice między klasycznymi i zwinnymi nurtami w zarządzaniu.
5. Poszukaj w internecie informacji na temat metodyki Kanban. Przedstaw jej praktyczne zastosowanie z uwzględnieniem zalet.

2. Formułowanie celów projektu

Na tej lekcji:

- zrozumiesz, jak ważne jest właściwe definiowanie projektu,
- nauczysz się określać problem projektu,
- nauczysz się wyznaczać cele projektu za pomocą metody SMART,
- wykorzystasz techniki kreatywnego myślenia w definiowaniu projektu.

Każde poważne działanie, czy to w biznesie i pracy zawodowej, czy w życiu prywatnym, powinno mieć określony cel. Sprecyzowanie celu jest szczególnie ważne podczas pracy nad projektami. Przed realizacją projektu warto dokładnie ustalić, czym należy się zająć, kto ma to zrobić, w jaki sposób i kiedy. Innymi słowy – należy zdefiniować projekt.

Czym jest definiowanie projektu?

Najprościej rzecz ujmując, **definiowanie projektu** stanowi interpretację jego tytułu. Jednak coraz częściej używa się tego pojęcia w szerszym znaczeniu – na określenie istoty, celu (lub celów) oraz zakresu projektu.

Definiowanie projektu to zatem ten moment, kiedy tworzy się ogólny zarys całego przedsięwzięcia i odpowiada na kluczowe pytania o jego sens. Te pytania zostały wymienione poniżej.

To Ci się przyda

Definiowanie projektu – określenie istoty projektu, jego tytułu, celu (lub celów) oraz zakresu.

Kamień milowy (ang. *milestone*) – w zarządzaniu projektami: jednorazowe, ważne zdarzenie w harmonogramie projektu kończące jakiś etap realizacji. Formalne potwierdzenie tego zdarzenia decyduje o przejściu do kolejnego etapu prac.

Pytania istotne podczas definiowania projektu

Przed rozpoczęciem prac nad danym projektem warto się zastanowić, jaki jest jego cel i czy planowane działanie ma sens. Pomocne w tym będzie znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania.

- Czego dotyczy projekt?
- Jaki jest problem projektowy i jak zinterpretować temat projektu?
- Jaki jest cel główny projektu i jakie są jego cele szczegółowe?
- Jaki jest zakres przedmiotowy (rzeczowy) i funkcjonalny (zadaniowy) projektu? Co dokładnie powstanie w wyniku realizacji projektu?
- Kto zrealizuje zadania projektowe?
- W jakim czasie ma być zrealizowany projekt i jakie są jego kamienie milowe?
- Jakie nakłady według szacunków trzeba będzie ponieść?
- Jakie będą kryteria oceny efektów projektu?
- Jakie są czynniki ryzyka w realizacji projektu?



Zdefiniowanie projektu nie oznacza jeszcze przystąpienia do jego realizacji. Na tym etapie można zdecydować, czy zaczyna się realizować projekt, zmienia jego założenia czy się z niego rezygnuje. Podjęcie decyzji jest w tym momencie znacznie łatwiejsze niż na etapie niesprecyzowanego pomysłu, kiedy ze względu na brak danych trudno ustalić, czy wdrożenie projektu ma sens.

Definiowanie projektu kończy się decyzją o przejściu do fazy planowania lub o jego zaniechaniu. Warto zatem traktować je jako jedną z najważniejszych czynności przygotowawczych i przywiązywać do niego dużą wagę (pośpiech na tym etapie nie jest wskazany). Narzędziem ułatwiającym definiowanie projektu jest **karta projektu**. Jej przykładowy szablon znajduje się poniżej.

Przykład

Przykładowy szablon karty projektu

Karta projektu to dokument, który często służy formalnemu zatwierdzaniu projektu do realizacji. Zawiera jego charakterystykę, jest wykorzystywany do celów informacyjnych i zarządczych. Pozwala też kierownikowi projektu korzystać z zasobów przedsiębiorstwa opisanych w takiej karcie. Choć nie ma jednego wzoru karty projektu, to z reguły zawiera ona pewne podstawowe elementy i strukturę. Przedstawiono je w tabeli.

Temat projektu	Czego dotyczy projekt i kiedy się rozpocznie?
Problem projektu	Co spowodowało, że projekt rozpoczęto? Jakie korzyści on przyniesie? Jaki problem projekt ma rozwiązać?
Cel główny i cele szczegółowe	Co, jak i po co będzie zrobione?
Zakres i rezultaty projektu	Jakie zadania będą konieczne do zrealizowania projektu? Jakie będą efekty działań podjętych w ramach projektu?
Ramowy harmonogram	Jakie fazy projektu się przewiduje? Jakie będą jego kamienie milowe?
Role i odpowiedzialność	Kto będzie odgrywał role kierownika projektu, wykonawców i sponsorów oraz jaka będzie odpowiedzialność tych osób?
Ramowy budżet	Jakie wydatki według szacunków trzeba będzie ponieść, aby zrealizować projekt?
Inne niezbędne zasoby do realizacji	Jakie zasoby (np. sprzęt, urządzenia, maszyny, zasoby finansowe) będą potrzebne do realizacji projektu?
Wymagania i ograniczenia projektowe	Jakie są oczekiwane rezultaty projektu? Do jakich warunków (ograniczeń) muszą być dostosowane działania w jego ramach?
Kryteria sukcesu projektu	Na jakiej podstawie będzie można stwierdzić, że projekt zakończył się sukcesem?
Czynniki ryzyka	Co może się nie udać i jak temu zapobiec?

? Przygotuj prostą kartę projektu, która będzie pomocna przy organizowaniu wyjazdu na spływ kajakowy dla kilkunastoosobowej grupy przyjaciół. Dzięki przygotowanej karcie odpowiedz na pytania o cel, zakres i podział obowiązków w tym projekcie.

Określenie problemu projektu

Sformułowanie tematu projektu nie powinno sprawiać trudności (np. realizacja kampanii promocyjnej nowego produktu w mediach społecznościowych). Jednak często w projektach niezwiązanych z biznesem (np. projekcie zbiórki charytatywnej w szkole) przed rozpoczęciem planowania konieczne jest określenie, jaki problem ma być rozwiązany w ramach realizacji projektu, a także wykazanie, czy dany projekt rzeczywiście ma szansę go rozwiązać.

W biznesie przeważnie najpierw pojawia się problem, a dopiero potem zapada decyzja, czy będzie on rozwiązywany metodą projektową – jeśli tak, wymaga to **uzasadnienia biznesowego**. W takim uzasadnieniu oprócz opisania problemu powinno się określić rezultaty, korzyści i koszty projektu. Dlatego formułując problem projektu, należy się zastanowić nad kilkoma kwestiami:

- Czy problem jest ważny i czy istnieje potrzeba jego rozwiązania?
- Czy problem jest istotny dla kierownictwa lub innych zainteresowanych projektem? Czy tylko pomysłodawcom zależy na jego realizacji?
- Czy projekt biznesowy przyczyni się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa? Czy zwiększy jego przychody, zyski i udział w rynku?
- Czy problem da się zmierzyć? Czy można go określić precyzyjnie, za pomocą wskaźników, tak aby później ustalić mierzalne rezultaty realizacji projektu?
- Czy problem jest na tyle zawężony, że jego rozwiązanie w ramach tego projektu nastąpi w realnie ograniczonym czasie? (skomplikowane problemy, takie jak niska konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, trudno rozwiązać w ramach jednego projektu).

Przykład

Konieczność właściwego rozpoznania problemu

Przy definiowaniu celu projektu ważna jest diagnoza stanu obecnego i odpowiedź na pytanie, czy planowany projekt przyczyni się do rozwiązania problemu. O tym, jak jest to ważne, przekonała się jedna z firm, w której wdrożono nową strukturę organizacyjną, aby zastąpić funkcjonujący do tej pory niewydajny sposób zarządzania. Zmiana doprowadziła jednak do nieefektywnego wykorzystywania zasobów pracy, do konfliktów i opóźnień w podejmowaniu decyzji oraz do zmniejszenia zaangażowania pracowników. Po ponownej diagnozie problemu okazało się, że przyczyna nie leży w złej strukturze organizacyjnej, lecz w zbyt niskich płacach i barierach biurokratycznych, które napotykają menedżerowie podczas podejmowania decyzji. W takiej sytuacji zmiana struktury organizacyjnej była zbędna, bo nie przyczyniła się do rozwiązania problemu i wygenerowała nowe.



W ramach tworzenia nowej struktury organizacyjnej przeniesiono pracowników do otwartej przestrzeni biurowej (ang. *open space*). Z założenia miało to sprzyjać integracji nowo powstałych zespołów, jednak w tym przypadku spowodowało obniżenie efektywności pracy.

Określanie celów projektu za pomocą metody SMART

Planowanie każdego projektu musi się rozpocząć od ustalenia **celu** lub kilku **celów**, które chce się osiągnąć w wyniku realizacji projektu, oraz od przedstawienia oczekiwanych efektów. W złożonych projektach często określa się **cel główny** i **cele szczegółowe** (inaczej: pośrednie, niższego rzędu). **Cel główny** projektu odpowiada na pytanie, po co dany projekt jest realizowany. Ma więc fundamentalne znaczenie w każdym projekcie. Z kolei **cele pośrednie** definiują cel główny bardziej szczegółowo, mogą także wskazywać zadania, które prowadzą do osiągnięcia celu głównego.

Cele powinny być określone na tyle konkretnie, aby od razu było wiadomo, co chce się osiągnąć. Dobrze, jeśli zawierają w sobie czas realizacji. Do ich prawidłowego definiowania stworzono **metodę SMART** (ang. *smart* – 'sprytny, mądry').

Ta metoda zakłada, że każdy z formułowanych celów, niezależnie od tego, czy jest to cel główny czy cele pośrednie, powinien mieć pięć cech (ich szczegółowy opis przedstawiono na schemacie poniżej). Stosuje się ją nie tylko do określania celów projektu, lecz także innych celów biznesowych i osobistych (np. zawodowych) oraz celów polityki gospodarczej i społecznej.

Formułowane w ten sposób cele powinny być **uzasadnione**, czyli mają służyć realizacji tematu projektu, w tym rozwiązaniu problemu zdefiniowanego w projekcie. Ważne jest, aby nie określać celów, które są tylko luźno związane z projektem i nie są z jego punktu widzenia niezbędne, czyli celów pobocznych. Skupianie się na takich celach może doprowadzić do marnowania zasobów i do opóźnień, a nawet zagrozić realizacji zasadniczych celów projektu.

Przykład poprawnie określonych celów projektu znajduje się na następnej stronie.

Cechy celów wyznaczonych za pomocą metody SMART

S ***Specific*** – konkretny, sprecyzowany, szczegółowo opisany, sformułowany w sposób jednoznaczny, niepozwalający na luźną lub odmienną interpretację, wyraźnie określający, jaki cel ma zostać osiągnięty.



M ***Measurable*** – mierzalny, tak sformułowany, aby za pomocą wartości liczbowych można było określić stopień jego realizacji. Jeśli ze specyfiki danego celu wynika, że nie jest możliwe jego ujęcie liczbowe, to należy jednoznacznie określić go pod względem kryteriów jakościowych.



A ***Achievable*** – osiągalny (możliwy do wykonania). W niektórych koncepcjach określa się go także jako ambitny (ang. *ambitious*) lub atrakcyjny (ang. *attractive*), czyli motywujący do działania, do jego osiągania. Mówi się też, że odpowiedzialność za jego realizację jest przypisana konkretnej osobie (ang. *assignable*).



R ***Relevant*** – istotny. Powinien być ważnym krokiem w kierunku rozwiązania jakiegoś problemu, istotnym z punktu widzenia odbiorców czy interesariuszy, mieć wartość dla przedsiębiorstwa lub innej organizacji, rodziny albo osoby prywatnej (w przypadku celów osobistych). W niektórych koncepcjach określa się go także jako uzasadniony (ang. *reasonable*) lub realistyczny, możliwy do osiągnięcia (ang. *realistic*).



T ***Time-bound*** – terminowy, określony w czasie. Powinien mieć jak najdokładniej określony czas realizacji, a w przypadku celów szczegółowych – najlepiej termin (datę), w jakim należy go osiągnąć.



Przykład

Cele projektu organizacji balu charytatywnego wyznaczone za pomocą metody SMART

Cel główny

Pozyskanie w wyniku organizacji balu charytatywnego 22 tys. zł na zakup wózka i rehabilitację dla kolegi, który został poszkodowany w wypadku, oraz przekazanie tych środków do 20 lutego bieżącego roku.

Cele pośrednie (szczegółowe)

- Znalezienie sali balowej i podpisanie umowy wynajmu w ciągu 2 tygodni od rozpoczęcia realizacji projektu.
- Przygotowanie i promocja balu, w tym wysłanie zaproszeń dla minimum 1000 osób 8 tygodni przed terminem balu.
- Pozyskanie minimum 6 sponsorów balu (firm lub osób prywatnych) w czasie 6 tygodni od rozpoczęcia realizacji projektu.
- Opracowanie zasad organizacji loterii fantowej i licytacji dzieł sztuki oraz pamiątek. Pozyskanie tych przedmiotów 4 tygodnie przed dniem balu.
- Ustalenie i zamówienie menu 4 tygodnie przed dniem balu.
- Zamówienie DJ-a na imprezę 4 tygodnie przed dniem balu.
- Pozyskanie co najmniej 300 uczestników balu ze szkoły i spoza niej najpóźniej na 2 tygodnie przed dniem balu.
- Realizacja balu wraz z loterią fantową i licytacją w ustalonym terminie, nie dłuższym niż 12 tygodni od rozpoczęcia realizacji projektu.
- Zakup elektrycznego wózka inwalidzkiego za 12 tys. zł i przekazanie go koledze nie później niż 4 tygodnie od dnia balu.
- Przekazanie ok. 10 tys. zł na inne cele rodziny związane z rehabilitacją po wypadku maksymalnie 14 dni od dnia balu.

? Zastanów się, w jakim stopniu cele pośrednie opisanego balu są ze sobą powiązane i co trzeba ewentualnie zmodyfikować, gdy zmienią się parametry jednego z nich. Na przykład jak wysokość kwot uzyskanych od sponsorów wpłynie na wybór menu.

Techniki kreatywnego myślenia przydatne w definiowaniu projektu

W definiowaniu projektu – jego problemu, celów i uzasadnienia – można wykorzystać techniki kreatywnego myślenia omówione w poprzednim rozdziale (→ s. 56–57). Do najpopularniejszych należy **burza mózgów** (ang. *brainstorm*). Ta metoda jest szczególnie skuteczna podczas generowania pomysłów na cele pośrednie.

Czasem zdarza się, że problem, który trzeba rozwiązać, ma wiele przyczyn. Przy jego definiowaniu bardzo przydatna jest **metoda rybiego szkieletu** – graficzna technika obrazowania i analizy zależności przyczynowo-skutkowych za pomocą **diagramu Ishikawy**. Wykres składa się ze strzałki poziomej przedstawiającej problem i powiązanych z nią strzałek ukośnych prezentujących przyczyny danego problemu, pogrupowanych w 6 głównych kategorii (materiał, maszyna, człowiek, metoda, zarządzanie, środowisko). Przykład zastosowania tej metody znajduje się na następnej stronie.

Do uzasadnienia biznesowego lub uzasadnienia celów całego projektu oraz do oceny szans jego realizacji, szczególnie gdy wprowadza się na rynek nowy produkt (towar lub usługę), czasem wykorzystuje się **analizę SWOT**



Przed wdrożeniem projektu warto poświęcić więcej czasu na precyzyjne zdefiniowanie jego celów. Pozwala to uniknąć nieporozumień pomiędzy wykonawcami oraz kosztów ewentualnych poprawek.

(jej opis znajduje się w jednej z poprzednich lekcji, → s. 57). Dzięki tej metodzie można wstępnie ocenić m.in. szanse na zniwelowanie słabości danego projektu lub zagrożenia płynące z otoczenia projektu. Na jej podstawie łatwo też opracować uzasadnienie biznesowe.

W zależności od potrzeb można wykorzystywać także inne techniki kreatywnego myślenia. Należy jednak pamiętać, że niektóre z nich są bardziej czasochłonne od innych. Więcej czasu zajmuje np. **metoda kapeluszy de Bono**. W tej metodzie każdy z sześciu członków zespołu przedstawia problem definiowanego projektu z innej perspektywy. To pomaga przedyskutować różne punkty widzenia i zrozumieć cel projektu.

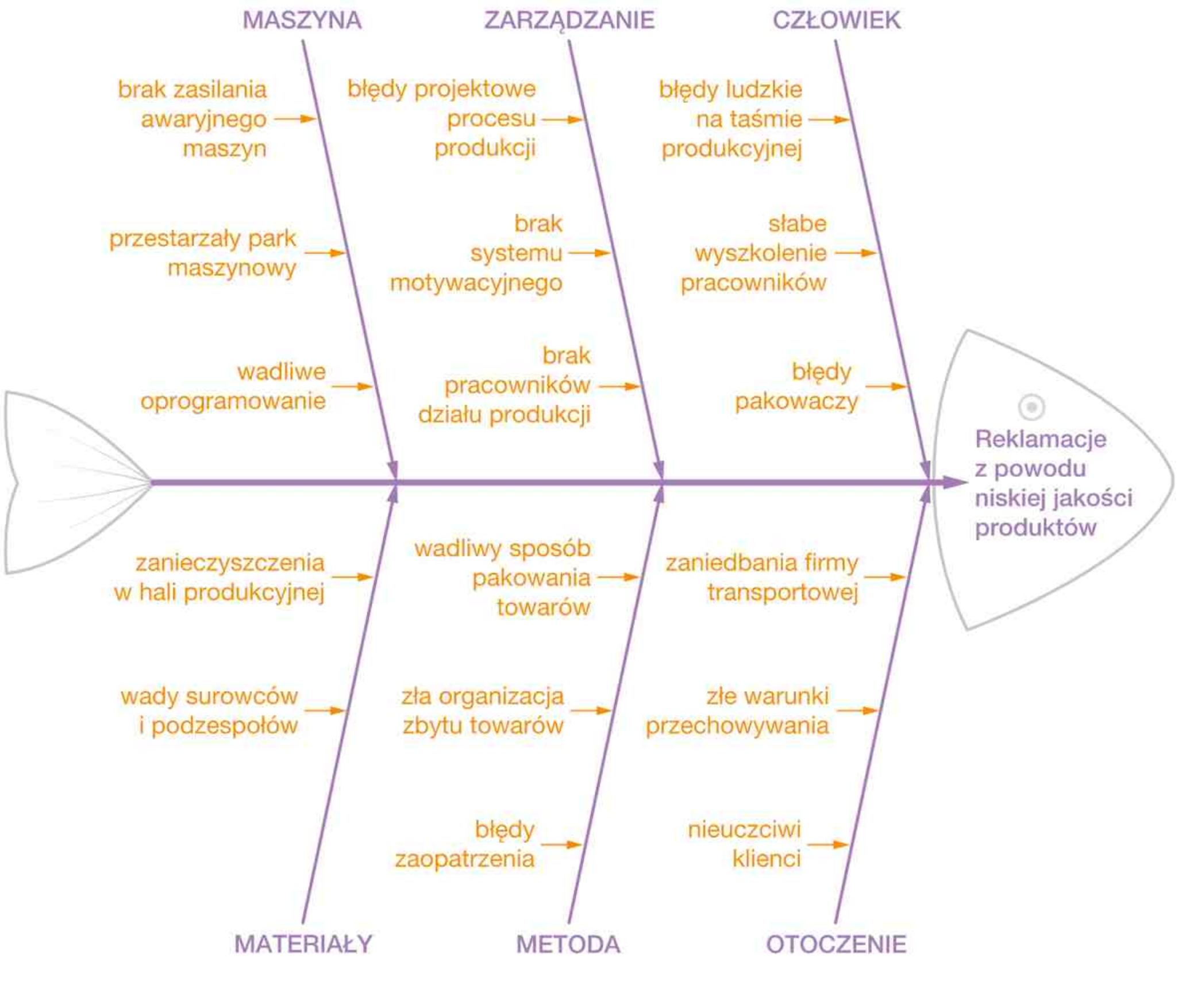


W burzy mózgów ważne jest, aby proponowanych celów nie ograniczać krytyką, nawet jeśli na początku nie wszystkie wydają się trafne. Na koniec pracy grupa wspólnie wyeliminuje te pomysły, które okażą się złe.

Przykład

Wykorzystanie techniki rybiego szkieletu w definiowaniu problemu

Metodę rybiego szkieletu można zastosować np. podczas szukania przyczyn niskiej jakości produkowanych wyrobów i związanej z tym dużej liczby reklamacji. Istotą takiego projektu powinno być podniesienie tej jakości po to, aby wyeliminować lub znacznie ograniczyć zwroty produktów. Podczas określania celów projektu niezbędna jest diagnoza przyczyn i właśnie do tego najlepiej wykorzystać metodę rybiego szkieletu.



Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, na czym polega definiowanie projektu.
2. Wykaż zalety formułowania celów za pomocą metody SMART.
3. Sformułuj cel główny i cele szczegółowe (pośrednie) projektu remontu sali gimnastycznej w Twojej szkole. Wykorzystaj metodę SMART.
4. Uzasadnij cele projektu związanego z organizacją Twojej imprezy urodzinowej dla przyjaciół i/lub rodziny.

3. Otoczenie i interesariusze projektu

Na tej lekcji:

- nauczysz się rozpoznawać elementy otoczenia projektu,
- określisz grupy interesariuszy występujące w projekcie,
- doprecyzujesz cele projektu na podstawie analizy otoczenia,
- dowiesz się, co to są wskaźniki realizacji zadań projektowych.

Każdy projekt jest realizowany w określonych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych. Ich wpływ na projekt jest zwykle bardzo duży: mogą one sprzyjać podejmowaniu kolejnych zaplanowanych działań lub przeciwnie – uniemożliwiać ich realizację. Warto jednak zaznaczyć, że sam projekt również może wpływać na elementy otoczenia. Tę zależność określa się mianem dwustronnego oddziaływania.

Otoczenie projektu

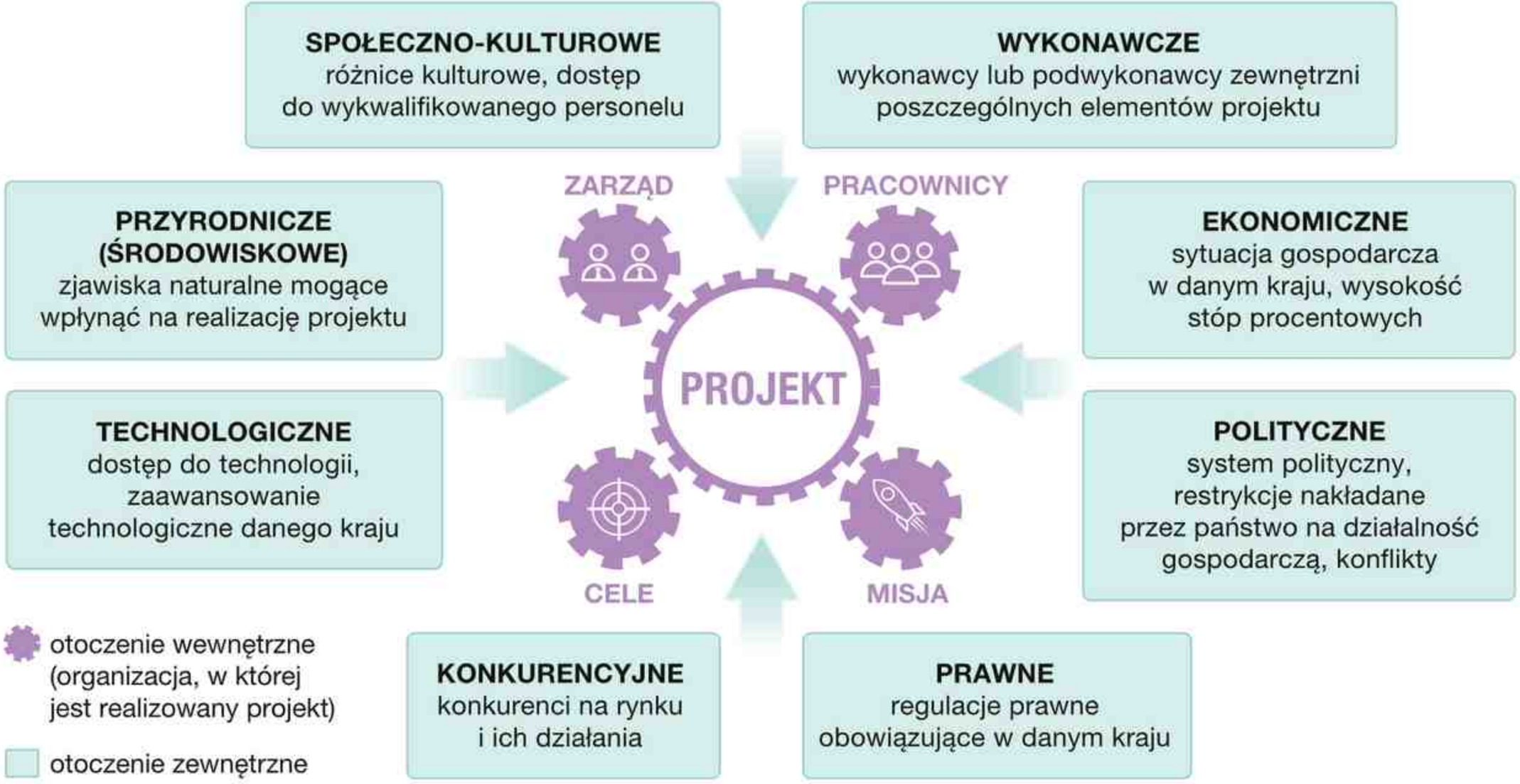
Różnorodne warunki zewnętrzne i wewnętrzne tworzą **otoczenie projektu**, zwane także środowiskiem realizacji projektu. W uproszczeniu można powiedzieć, że są to wszystkie elementy otaczające projekt, które mają na niego wpływ lub na które on sam oddziałuje.

Najprostszy podział otoczenia projektu obejmuje **otoczenie wewnętrzne** (tworzy je organizacja realizująca projekt) i **otoczenie zewnętrzne** (wszystko, co znajduje się poza tą organizacją). Więcej informacji o otoczeniu wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym przedstawiono na schemacie poniżej.

To Ci się przyda

Otoczenie projektu – wszystkie elementy, które pośrednio i bezpośrednio oddziałują na dany projekt lub na które ten projekt wpływa.

Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne projektu



W innym podziale wyróżnia się otoczenie bliższe i otoczenie dalsze.

- **Otoczenie bliższe** to przestrzeń, na którą projekt ma bezpośredni wpływ i która jednocześnie wpływa na niego. Przykładem otoczenia bliższego może być miasto, jeśli celem projektu jest budowa jego obwodnicy. Jeżeli zaś celem projektu jest gra komputerowa, to otoczeniem bliższym będą jej pierwsi użytkownicy.
- **Otoczenie dalsze** stanowi przeciwieństwo otoczenia bliższego – projekt nie ma wpływu na jego elementy. Organizacja (np. przedsiębiorstwo) może tylko obserwować i przewidywać zmiany w tym otoczeniu oraz analizować ich wpływ na projekt. Przykładem otoczenia dalszego jest stan prawny w państwie, w którym realizuje się projekt.

Analiza otoczenia projektu

Analiza otoczenia projektu powinna być stałym zadaniem kierownika zespołu projektowego, a w razie potrzeby – także innych wyznaczonych osób. Może wpłynąć na realizację projektu i stanowi przydatne narzędzie już w jego pierwszych fazach, ponieważ dostarcza wielu informacji niezbędnych do:

- określenia **kluczowych interesariuszy projektu** (czyli uczestników lub stron),
- identyfikacji **szans i zagrożeń dla projektu**,
- identyfikacji **najważniejszych czynników sukcesu**.

Powyższe elementy pozwalają ocenić otoczenie. Jego analiza może też ułatwić przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu oraz efektywne zarządzanie zasobami wykorzystywanymi podczas jego realizacji w przyszłości. Do czynników, które trzeba wziąć pod uwagę podczas planowania kosztorysu, z pewnością należy wysoka inflacja (wzrost cen). W długoterminowej perspektywie wpływa ona wyraźnie na zmianę kosztów projektu.



Analiza otoczenia projektu ułatwia określenie zagrożeń w jego realizacji. Na przykład wysokie oprocentowanie kredytów mieszkaniowych może się przyczynić do spowolnienia prac przy budowie nowego osiedla, a nawet do ich zaniechania.

Analiza PEST

Jedną z metod wykorzystywanych w analizie otoczenia zewnętrznego projektu jest analiza PEST. Pozwala ona wskazać sfery otoczenia, które mają istotny wpływ na realizację projektu, oraz czynniki stanowiące szanse lub zagrożenia dla tej realizacji. W analizie PEST ocenia się otoczenie z uwzględnieniem czynników:

- politycznych (ang. ***p**olitical*),
- ekonomicznych (ang. ***e**conomic*),
- społeczno-kulturowych (ang. ***s**ocial*),
- technologicznych (ang. ***t**echnological*).

W nowszych klasyfikacjach bierze się pod uwagę także czynniki środowiskowe (ang. ***environmental***) i czynniki prawne (ang. ***legal***). Taki rozszerzony wariant nosi nazwę analizy PESTEL.

Interesariusze projektu

Interesariusze projektu to osoby, grupy osób lub organizacje, które mogą wpływać na decyzje i działania związane z projektem lub które podlegają jego wpływowi. Różnorodność projektów powoduje, że trudno dokonać uniwersalnego, jednoznacznego podziału interesariuszy (w głównej mierze zależy on właśnie od rodzaju projektu).

Z punktu widzenia realizacji projektu istotny jest podział na interesariuszy wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych.

- **Interesariusze wewnętrzni** to osoby bezpośrednio związane z projektem (np. właściciele firmy, wykonawcy, pracownicy).
- **Interesariusze zewnętrzni** to ludzie pośrednio związani z projektem i nim zainteresowani (np. dostawcy, klienci, związki zawodowe).

Z perspektywy realizacji projektu można jeszcze wyróżnić **kluczowe grupy interesariuszy**, np. użytkowników (odbiorców) projektu oraz dostawców materiałów, usług i informacji.

- **Użytkownicy projektu** stanowią grupę odbiorców, która po jego realizacji bezpośrednio korzysta z wypracowanych efektów.
- **Dostawcy** to kategoria osób zapewniających niezbędne materiały i informacje potrzebne do realizacji projektu. Są to zarówno członkowie danej organizacji, jak i współpracownicy zewnętrzni.

Często do kluczowych interesariuszy zalicza się także **sponsorów projektu** oraz **komitet sterujący** (jego skład zostanie omówiony w kolejnej lekcji, → s. 97). Sponsorzy wspierają projekt (np. poprzez jego finansowanie), a komitet sterujący odpowiada za jego realizację (m.in. poprzez pełnienie nadzoru, podejmowanie kluczowych decyzji). Należy jednak zaznaczyć, że ci interesariusze nie biorą udziału we wszystkich projektach.

Opisane powyżej grupy interesariuszy nie wyczerpują całego podziału. Dokładniejszą klasyfikację prezentuje poniższy schemat.

Ważniejsi interesariusze projektu*



* W niektórych koncepcjach podziału do interesariuszy wewnętrznych – ze względu na bezpośredni związek z realizacją projektu – zalicza się wykonawców, podwykonawców oraz dostawców dóbr i usług. Związek interesariuszy z projektem zależy też od rodzaju danego przedsięwzięcia. Na przykład jeśli projekt ma poprawić jakość życia mieszkańców danej dzielnicy, to ci mieszkańcy będą interesariuszami zewnętrznymi bezpośrednio związanymi z projektem (podobnie jak klienci, dla których projekt jest realizowany).

Identyfikacja interesariuszy projektu i współpraca z nimi

Bardzo ważna dla projektu jest **identyfikacja wszystkich jego interesariuszy**. Dzięki temu łatwiej przewidzieć ich zachowania podczas realizacji projektu i po jej zakończeniu. Aby zidentyfikować interesariuszy, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Komu zależy na projekcie? Kto osiąga korzyści w wyniku jego realizacji?
- Na kogo wpływa dany projekt (na jakie osoby, grupy i organizacje) i kto może wpłynąć na niego?
- Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie zasobami potrzebnymi do realizacji projektu? Kto wydaje decyzje dotyczące jego harmonogramu?
- Kto może zatwierdzić lub odrzucić projekt? Czy mogą to być tylko członkowie organizacji, czy też osoby, które do niej nie należą?
- Komu najbardziej zależy na sukcesie lub niepowodzeniu projektu?

Identyfikacja interesariuszy jest bardzo ważna, ale niewystarczająca. Należy również **zaplanować zaangażowanie interesariuszy** w projekt, **monitorować relacje z nimi**, a także **zarządzać ich zaangażowaniem**. Te działania opierają się często na komunikacji i współpracy z interesariuszami, co ma na celu zaspokajanie ich potrzeb i spełnianie oczekiwań wobec projektu. Istotne pozostaje także zachęcanie ich do aktywności i podtrzymywanie zainteresowania projektem. Dodatkowo odpowiednia identyfikacja interesariuszy pozwala doprecyzować cele projektu oraz schemat działania, a także szczegółowo zaplanować harmonogram wykonywania poszczególnych czynności.

Czy wiesz, że...

Pracowników firmy zalicza się do grupy podstawowych interesariuszy wewnętrznych, ponieważ to od nich zależy przetrwanie organizacji. Z tego powodu ważne jest podejmowanie odpowiednich działań wobec tej grupy. Na przykład wiele przedsiębiorstw dba o otwartą komunikację z pracownikami poprzez stosowanie narzędzi wewnętrznych (biuletyn, intranet, regularne e-maile na temat ważnych wydarzeń w firmie itp.). Ponadto firmom zależy na rozwoju kompetencji pracowników, m.in. umożliwiają im szkolenia za pośrednictwem platform internetowych. Niektóre organizacje poprawiają także sferę równowagi między pracą a życiem prywatnym, np. wprowadzają żłobki i przedszkola na terenie zakładu pracy, co jest dużym udogodnieniem dla pracujących rodziców.



Głównymi interesariuszami powstającego sklepiku szkolnego będą przede wszystkim uczniowie i nauczyciele, ponieważ to oni będą korzystać z efektów projektu.



Przykładem współpracy z interesariuszami są badania marketingowe. Na przykład opinie o produkcie wyrażane przez klientów w sondażach mogą się przyczynić do jego ulepszenia.

Macierz analizy interesariuszy

Na podstawie dwóch najważniejszych cech, czyli poziomu wpływu na projekt i stopnia zaangażowania, można dokonać prostej analizy interesariuszy. Pozwoli ona podzielić interesariuszy na cztery grupy i dopasować do nich odpowiednie działania. Najważniejsi są interesariusze kluczowi, jednak aby osiągnąć zamierzone efekty, należy dbać o wszystkie grupy.

Schemat ułatwiający klasyfikację interesariuszy ze względu na ich znaczenie dla realizacji projektu przedstawiono poniżej.

Doprecyzowanie celów projektu na podstawie analizy otoczenia

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia oraz zidentyfikowaniu interesariuszy projektu można doprecyzować jego cele. Na przykład cel ogólny szkolnej zbiórki charytatywnej mógłby brzmieć następująco: „Organizacja w szkole zbiórki na cele charytatywne". Dzięki identyfikacji interesariuszy (np. ubogich rodzin mieszkających w okolicy szkoły) oraz rozpoznaniu ich głównego problemu (np. braku środków finansowych na zakup opału na zimę) można ten cel doprecyzować: „Organizacja w szkole zbiórki na cele charytatywne związane z ogrzewaniem zimą domów ubogich mieszkańców z okolicy". Właśnie w ten sposób powstaje doprecyzowany cel ogólny, z którego można wyłonić kolejne cele pośrednie (szczegółowe), np. „Zakup 2 t węgla dla każdej z co najmniej 10 rodzin i przekazanie opału do końca listopada".

Czy wiesz, że...

Przykładem doprecyzowania celów projektu na podstawie analizy otoczenia jest sytuacja związana z pomocą charytatywną dla uchodźców z Ukrainy. Polacy zaangażowali się w pomoc dla Ukraińców m.in. poprzez zbiórki darów materialnych. Początkowo do punktów zbiórek trafiały różne przedmioty, które niekoniecznie stanowiły produkty pierwszej potrzeby. Na podstawie analizy otoczenia i identyfikacji interesariuszy (okazały się nimi głównie kobiety i dzieci) organizacje zajmujące się tą formą pomocy zweryfikowały potrzeby i doprecyzowały cele zbiórek (potrzebne były przede wszystkim takie produkty, jak żywność, odzież dla kobiet i dzieci oraz artykuły higieniczne).



Macierz wpływu interesariuszy na projekt i ich zaangażowania w jego realizację

		Stopień zaangażowania	
		wysoki	**niski**
Poziom wpływu	**wysoki**	**Interesariusze kluczowi** – osoby, z którymi trzeba utrzymywać stały kontakt i których opinie muszą być uwzględniane (uczestniczą w zarządzaniu projektem i w jego realizacji).	**Interesariusze potencjalnie zaangażowani** – interesariusze także ważni, ale najczęściej niezagrażający projektowi (np. właściciele przedsiębiorstwa lub organizacji, instytucje finansujące projekt).
	niski	**Interesariusze średnio zaangażowani, o niskim poziomie wpływu** – grupa osób, którym przekazuje się informacje lub które same mogą je dostarczać (np. mieszkańcy, zespoły wspierające obsługę projektu).	**Interesariusze minimalnie zaangażowani** – interesariusze, którzy mogą być wyłącznie obserwowani lub którym mogą być jedynie przekazywane informacje (np. mieszkańcy, władze samorządowe).

Kamienie milowe jako wskaźniki realizacji zadań projektowych

Istotne dla każdego projektu są wskaźniki realizacji zadań projektowych, czyli efekty cząstkowe, które osiąga organizacja w poszczególnych fazach projektu. Najważniejsze punkty związane z osiągnięciem tych efektów w czasie można określić mianem **kamieni milowych**. Na przykład kamieniem milowym dla wydawnictwa może być moment wysłania do redakcji językowej ostatniego rozdziału książki albo moment wysyłki plików do drukarni. Wprawdzie proste projekty mogą być pozbawione tych elementów, jednak ich ustanowienie znacznie ułatwia pracę nad projektem i wykonanie planu działania.

Wyznaczenie kamieni milowych często jest niezbędne podczas pracy nad skomplikowanymi projektami. Dzięki głównym zaletom kamieni milowych można:

- wyznaczyć ścieżkę działań dla zespołu,
- kontrolować postępy i koordynować kolejne działania,
- motywować zespół,
- określać stopień realizacji projektu na potrzeby informowania interesariuszy.

Kamienie milowe ułatwiają nadzorowanie projektu. Podczas ich określania należy uwzględnić analizę otoczenia projektu oraz zwrócić uwagę na potrzeby i zachowania interesariuszy. Przykład kamieni milowych w realizacji projektu przedstawiono obok.

Przykład

Przykładowe kamienie milowe w projekcie organizacji szkolnego balu charytatywnego

1. Uzyskanie zgody dyrekcji szkoły na organizację balu
2. Podpisanie umowy najmu sali na bal
3. Ustalenie i zatwierdzenie menu
4. Pozyskanie sponsorów
5. Zamknięcie listy uczestników balu
6. Bal charytatywny (samo wydarzenie)
7. Rozliczenie środków finansowych uzyskanych w trakcie balu
8. Przekazanie zakupionego wózka i środków pieniężnych rodzinie poszkodowanego

Ćwiczenia

1. Pewne przedsiębiorstwo realizuje projekt inwestycyjny związany z budową sieci kurortów w Stanach Zjednoczonych, nad Zatoką Meksykańską, w pasie od Miami do Nowego Orleanu. Ustal, jakie elementy otoczenia ekonomicznego i przyrodniczego musi ono wziąć pod uwagę podczas analizy zagrożeń dla realizacji projektu.
2. Wyobraź sobie, że na terenie Twojej szkoły ma powstać boisko sportowe przeznaczone nie tylko dla uczniów, lecz także dla okolicznych mieszkańców. Sponsorem tego przedsięwzięcia będzie urząd gminy.
   a) Zidentyfikuj interesariuszy projektu. Dokonaj ich podziału na interesariuszy wewnętrznych oraz interesariuszy zewnętrznych.
   b) Doprecyzuj ogólny cel projektu.
   c) Wyznacz kamienie milowe w projekcie.

4. Podział pracy i przydział ról w projekcie

Na tej lekcji:

- nauczysz się określać zadania, które są do wykonania w projekcie,
- dowiesz się, jak stworzyć strukturę podziału prac projektowych,
- poznasz zasady tworzenia zespołu i przydzielania ról jego poszczególnym członkom,
- nauczysz się dokonywać podziału zadań w zespole.

Projekt może być realizowany przez jedną osobę, ale znacznie częściej w jego wdrożenie jest zaangażowana grupa ludzi tworząca zespół. Gwarancją sukcesu w realizowaniu projektów jest dobranie członków zespołu mających określone kompetencje i przydzielenie im właściwych zadań.

Określanie zadań projektowych

Przed przydzieleniem zadań należy precyzyjnie ustalić, co jest do wykonania w projekcie. Wykorzystuje się do tego narzędzie zwane **strukturą podziału pracy** albo **strukturą prac projektowych** (ang. *Work Breakdown Structure*, WBS).

Struktura podziału pracy

W najprostszym ujęciu struktura podziału pracy to wyszczególnienie wszystkich działań i zadań, które trzeba wykonać, aby zrealizować projekt. Ma ona układ hierarchiczny. W złożonych projektach struktura może mieć kilka poziomów (np. fazy, etapy, zadania), natomiast w prostych projektach najczęściej składa się z dwóch poziomów:

- etapów (koniec każdego z nich mogą wyznaczać kamienie milowe),
- zadań w obrębie poszczególnych etapów.

Tworzenie struktury podziału pracy

Strukturę podziału pracy można stworzyć na dwa sposoby:

- wykorzystując jedną z **technik kreatywnego myślenia** (np. burzę mózgów),
- określając **etapy lub zadania główne**, a następnie dzieląc je na mniejsze części (**lista zadań**).

Pierwszy ze sposobów sprawdza się wtedy, gdy nie wiemy, jakie zadania mają być realizowane w ramach projektu. Z kolei drugi pomaga zapisać strukturę w układzie hierarchicznym, co zostało zaprezentowane na następnej stronie.

Aby podział na zadania był poprawny, każde działanie projektowe musi mieć określone cechy – wymieniono je na schemacie poniżej.

Cechy zadania projektowego

- Działanie musi przynieść konkretne rezultaty.
- Postęp w wykonaniu działania oraz jego ukończenie muszą być mierzalne.
- Należy jasno określić, od czego działanie się zaczyna i na czym się kończy.
- Trzeba oszacować oraz wyznaczyć czas i koszt wykonania zadania.
- Trzeba wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację zadania.
- Działania powinny być rozłączne, czyli niezależne od siebie.

Przykład

Określenie zadań projektu rodzinnego wyjazdu w góry

Rodzina organizuje w czasie ferii zimowych tygodniowy wyjazd na narty w polskie góry. Rodzice uzgodnili z córkami, że projekt dojdzie do skutku, jeśli wszyscy zaangażują się w jego realizację, a koszty nie przekroczą założonego budżetu. Struktura prac projektowych w tym projekcie może wyglądać tak, jak na poniższym schemacie.

Etap 1. Planowanie wyjazdu

- wybór miejsca docelowego
- sprawdzenie ofert noclegowych
- przedyskutowanie dostępnych opcji i wybór apartamentu
- zarezerwowanie apartamentu
- sprawdzenie, czy w okolicy znajdują się jakieś atrakcje inne niż narciarskie, np. czy są ciekawe miejsca do zwiedzania i spędzania czasu

Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu

- sprawdzenie stanu technicznego samochodu pod kątem warunków panujących w miejscu docelowym
- sprawdzenie stanu sprzętu narciarskiego (serwis)
- zakup brakujących rzeczy na wyjazd (m.in. córkom – kombinezonów narciarskich)
- przygotowanie listy rzeczy do zabrania po sprawdzeniu wyposażenia apartamentu
- pakowanie
- opracowanie optymalnej trasy przejazdu

Etap 3. Wyjazd w góry

- przejazd do miejsca docelowego
- zakup karnetów przejazdowych
- zakup trwałej żywności na tydzień
- zakupy żywności co 1–2 dni
- codzienny dojazd do stacji i zjeżdżanie na nartach
- wyjście do restauracji na kolację
- udział w wydarzeniach pozanarciarskich (według planu)
- pakowanie na powrót
- przejazd powrotny

Etap 4. Zakończenie projektu

- rozpakowanie bagaży
- pranie rzeczy z wyjazdu
- wyczyszczenie i spakowanie sprzętu narciarskiego
- zgranie zdjęć do albumu cyfrowego
- podsumowanie finansowe wyjazdu i sprawdzenie zgodności planu z jego realizacją



Tworzenie zespołu projektowego

Bardzo rzadko zespół powstaje z dnia na dzień, nie od razu też doskonale współdziała. Łącząc ludzi, którzy do tej pory ze sobą nie współpracowali, nie można wykluczyć problemów (np. konfliktów).

Podczas tworzenia zespołu projektowego, należy mieć na uwadze przede wszystkim cel projektu i realizowane w nim zadania. Zespół jest powoływany na określony czas, a po wykonaniu zadań zostaje rozwiązany. Dlatego na etapie inicjowania projektu trzeba jasno przedstawić członkom zespołu główny cel jego funkcjonowania.

Wielkość zespołu powinna umożliwić zrealizowanie projektu zgodnie z planem (np. w określonym czasie). Kiedy mamy do czynienia z dużym projektem, można powołać dodatkowe osoby jako czasowych członków zespołu i przydzielić im konkretne zadania.

Przy doborze osób, które mają tworzyć zespół, przede wszystkim należy się kierować:

- kompetencjami, a więc specjalistyczną wiedzą,
- odpowiednimi umiejętnościami (doświadczeniem, praktyką) i postawami poszczególnych osób.

Staranne dobranie członków zespołu projektowego jest niezwykle ważne – zgodność kompetencji z rolami odgrywanymi w projekcie, a także wspólna praca jego wszystkich uczestników mogą wywołać **efekt synergii**.

Proces budowania zespołu może przebiegać w kilku fazach (zostały one przedstawione na schemacie poniżej).

Cechy zespołów projektowych

Każdy zespół projektowy ma swoją specyfikę, można jednak wyróżnić kilka kluczowych, ważnych dla powodzenia projektu cech. Są to m.in.:

- liczba osób adekwatna do wielkości projektu,
- gotowość i chęć współdziałania dla osiągnięcia wspólnych celów,
- wymiana wiedzy i doświadczenia między członkami zespołu,
- poczucie indywidualnej odpowiedzialności każdego członka zespołu za efekt wspólnej pracy,
- zestaw reguł i norm postępowania,
- atmosfera wzajemnego szacunku i zrozumienia.

Cztery fazy budowania zespołu projektowego

1 Formowanie się zespołu
Członkowie projektu zapoznają się z zadaniami i ze składem osobowym grupy, a także rozpoznają styl kierowania charakterystyczny dla lidera zespołu.

2 Dostosowywanie się zespołu do warunków
Po fazie formowania się zespołu jego członkowie odnoszą się do tego, z czym się zapoznali. Mogą się ujawnić pewne konflikty związane z różnymi oczekiwaniami co do odgrywanych ról i wykonywanych zadań.

3 Normowanie się zespołu
Jeśli konflikty ujawnione w poprzedniej fazie zostały rozwiązane, to zaczynają się kształtować takie normy zachowań, które pozwalają członkom zespołu spełniać stawiane wobec nich oczekiwania.

4 Pełne zintegrowanie zespołu
Wszyscy członkowie rozumieją, na czym polegają ich obowiązki w zespole, mają już wypracowane sposoby komunikacji, wspólnie rozwiązują powstające problemy, podejmują razem decyzje. Współpraca przebiega bez większych zakłóceń.

Role w zespole projektowym

Najprościej rzecz ujmując, zespół projektowy składa się z **kierownika** lub **lidera** oraz **wykonawców**. W zespołach realizujących rozbudowane projekty mogą też występować kierownicy lub liderzy podzespołów wykonujących określone zadania. Bywa, że do pracy w zespole okresowo są zapraszani **eksperci zewnętrzni – konsultanci**. Ten podział nie obejmuje jednak pełnej różnorodności ról. Szczegółowej klasyfikacji dokonał brytyjski badacz Raymond M. Belbin. Wyróżnił on **dziewięć ról projektowych**, w ramach trzech grup zorientowanych na ludzi, działanie i myślenie o rozwiązaniu problemu projektowego. Dokładny opis tego podziału znajduje się w tabeli poniżej.

Każdy człowiek ma naturalną skłonność do przyjmowania więcej niż jednej roli (najczęściej dwóch lub trzech ról), ale z reguły jedna jest dominująca. Warto więc tak dobierać członków zespołu, aby wszystkie role były w nim obecne. Dzięki temu zespół będzie pracował efektywnie (będzie zmierzał do osiągnięcia celów projektu). Punktem wyjścia powinna być opisana wcześniej struktura podziału pracy projektowej. Do poszczególnych zadań można przypisać odpowiedzialne za nie osoby lub grupy osób według ich kompetencji (wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji) oraz cech osobowościowych.

Czy wiesz, że...

W 2018 r. polski narciarz wysokogórski Andrzej Bargiel jako pierwszy człowiek w historii zjechał z K2 (drugiego co do wysokości szczytu na Ziemi). Tego sukcesu nie dałoby się osiągnąć bez pracy wspierającego, zgranego zespołu (zajmującego się m.in. logistyką, zabezpieczeniem trasy i przyrządzaniem posiłków).

Role w zespołach projektowych według R.M. Belbina

	Rola	Opis roli
Role zorientowane na ludzi	koordynator	Osoba dobrze zorganizowana, komunikatywna i potrafiąca zmotywować innych członków zespołu oraz koordynować jego pracę: układać strategię, ujednolicać cele, rozwiązywać konflikty i podejmować decyzje. Koordynatorem nie musi być lider zespołu, zajmowane stanowisko nie ma kluczowego znaczenia.
	dusza zespołu	Osoba empatyczna, bezkonfliktowa, łagodna. Potrafi słuchać innych, dba o dobrą komunikację, integruje zespół i wspiera jego członków, a także zapobiega konfliktom.
	poszukiwacz źródeł	Osoba pomysłowa, optymistyczna, otwarta i komunikatywna. Zdobywa zasoby oraz nawiązuje kontakty zewnętrzne.
Role zorientowane na działanie	lokomotywa	Osoba dynamiczna i ambitna. Lubi pracować pod presją, ma zapał i odwagę, żeby pokonywać przeszkody, stymuluje zespół do aktywności i osiągania celów.
	realizator (implementer)	Osoba praktyczna, zdyscyplinowana, niezawodna i pracowita. Potrafi przekształcać koncepcje i plany w konkretne procedury robocze, dba o realizację tych planów i wciela je w czyn.
	perfekcjonista	Osoba pracowita i sumienna, która wyszukuje błędy i przeoczenia, pilnuje drobiazgów i terminów oraz chroni zespół projektowy przed kłopotami wynikającymi z błędów, a także pomaga utrzymywać dyscyplinę pracy.
Role zorientowane na myślenie	kreator (siewca idei)	Osoba kreatywna i pomysłowa. Rozwiązuje trudne problemy, tworzy nowe koncepcje i podejścia do rozwiązania problemów, szuka nieszablonowych rozwiązań problemów, które napotyka grupa.
	ewaluator	Osoba obiektywnie oceniająca, wnikliwa, o umyśle analitycznym. Dostrzega różne możliwości rozwiązywania problemów, rozpatruje argumenty za i przeciw, myśli trzeźwo i strategicznie, analizuje i ocenia dostępne opcje.
	specjalista	Ekspert w swojej dziedzinie, osoba zdecydowana i aktywna. Ma wiedzę i umiejętności, które są unikatowe i bardzo cenne w pracy projektowej.

Przykład

Dobór członków zespołu do zadań w projekcie rodzinnego wyjazdu w góry

Rodzina zdecydowała, że do zespołu mogą być powołani jej wszyscy członkowie – mama, tata oraz córki: Ania (17 lat) i Agata (10 lat). Ania ma wysokie kompetencje interpersonalne i dużą wiedzę krajoznawczą. Agata interesuje się geografią. Na kierownika projektu wybrano mamę (pracuje jako kontrolerka finansowa). Uznano też, że do pewnych zadań można powołać ekspertów zewnętrznych (np. wujka pracującego w branży turystycznej).

Etapy projektu	Zadania	Wykonawcy zadań
Etap 1. Planowanie wyjazdu	wybór miejsca docelowego	tata, mama, Ania, Agata
	sprawdzenie ofert noclegowych	Ania i wujek (zewnętrzny ekspert)
	przedyskutowanie dostępnych opcji i wybór apartamentu	tata, mama, Ania, Agata
	zarezerwowanie apartamentu	Ania z pomocą taty (przelew)
	sprawdzenie, czy w okolicy znajdują się jakieś atrakcje inne niż narciarskie, np. czy są ciekawe miejsca do zwiedzania i spędzania czasu	Agata z pomocą Ani i przyjaciół
Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	sprawdzenie stanu technicznego samochodu pod kątem warunków panujących w miejscu docelowym	tata
	sprawdzenie stanu sprzętu narciarskiego (serwis)	tata
	zakup brakujących rzeczy na wyjazd (m.in. córkom – kombinezonów narciarskich)	tata, Ania, Agata
	po sprawdzeniu wyposażenia apartamentu – przygotowanie listy rzeczy do zabrania	Ania z pomocą mamy
	pakowanie	wszyscy
	opracowanie optymalnej trasy przejazdu	tata
Etap 3. Wyjazd w góry	przejazd do miejsca docelowego	tata (jako kierowca)
	zakup karnetów przejazdowych	Ania, tata
	zakup trwałej żywności na tydzień	mama z pomocą Ani
	zakupy żywności co 1–2 dni	mama z pomocą Agaty
	codzienny dojazd do stacji i zjeżdżanie na nartach	wszyscy
	wyjście do restauracji na kolację	wszyscy
	udział w wydarzeniach pozanarciarskich (według planu)	wszyscy
	pakowanie na powrót	wszyscy
	przejazd powrotny	tata (jako kierowca)
Etap 4. Zakończenie projektu	rozpakowanie bagaży	tata
	pranie ubrań z wyjazdu	mama, Ania
	wyczyszczenie i spakowanie sprzętu narciarskiego	tata z pomocą Agaty
	zgranie zdjęć do albumu cyfrowego	Ania, Agata
	podsumowanie finansowe wyjazdu i sprawdzenie zgodności planu z jego realizacją	mama

Rola komitetu sterującego i sponsora projektu

Często w realizację projektów są zaangażowani komitet sterujący oraz sponsor projektu. Odgrywają oni ważną rolę w projekcie, choć z reguły ich reprezentanci nie są członkami zespołu, który go realizuje.

Komitet sterujący tworzą:

- przewodniczący – często reprezentant władz organizacji realizującej projekt (sponsor),
- główny użytkownik (wewnętrzny bądź zewnętrzny),
- główny dostawca (jeśli projekt jest realizowany we współpracy z dostawcą),
- przedstawiciele zespołu projektowego.

Komitet odpowiada za strategiczne zarządzanie projektem, czyli:

- zajmuje się ogólnym ukierunkowaniem projektu,
- dopilnowuje realizacji pewnych etapów (osiągania kamieni milowych),
- decyduje o przechodzeniu do następnych etapów,
- dostarcza potrzebne zasoby,
- odpowiada za komunikację z kluczowymi interesariuszami.

Z kolei **sponsor projektu** to najczęściej osoba, która nie jest członkiem zespołu projektowego, ale wspiera zespół i ułatwia mu realizację zadań. Reprezentuje ona wyższy szczebel zarządzania w organizacji, zabiega o uruchomienie projektu (z reguły jest jego inicjatorem



W przypadku wycieczki szkolnej funkcję komitetu sterującego mogą pełnić dyrekcja, nauczyciele i przewodniczący klasy. Z kolei rolę sponsora może przyjąć trójka klasowa rady rodziców (to rodzice ponoszą koszty wyjazdu).

i autorem uzasadnienia biznesowego), a także monitoruje realizację projektu.

Komitet sterujący i sponsor, choć nie kierują projektem, powinni czuwać nad jego realizacją – nie mogą pozostawiać zespołu projektowego samemu sobie i oczekiwać pozytywnych efektów. Ważne, aby w obliczu trudności kierownik projektu mógł liczyć na wsparcie merytoryczne ze strony komitetu i sponsora. Przekazanie pełnej odpowiedzialności za projekt wyłącznie kierownikowi może spowodować duże problemy, ponieważ decyzje podejmowane w pojedynkę, nawet przez najlepszego kierownika, mogą się okazać błędne. Z tego względu warto pamiętać o tym, żeby członkowie komitetu sterującego i sponsorzy poświęcali zespołowi projektowemu odpowiednio dużo czasu i uwagi – mimo własnych obowiązków.

Ćwiczenia

1. Wyobraź sobie, że w Twojej szkole jest realizowany projekt wsparcia ubogiej rodziny poprzez zakup prezentów świątecznych, które będą odpowiadały jej aktualnym potrzebom.
   a) Podziel projekt na etapy i zadania (w ramach poszczególnych etapów).
   b) Ania łatwo nawiązuje kontakty, jest osobą otwartą, empatyczną, nie boi się rozmów na trudne tematy. Z kolei Staszek to typowy umysł matematyczny, ma duże kompetencje cyfrowe, potrafi korzystać z różnego typu oprogramowania, w tym z arkuszy kalkulacyjnych. Ustal, jaką rolę mogłyby odegrać te osoby w opisanym projekcie.
2. Porównaj cechy osoby o dominujących cechach koordynatora oraz duszy zespołu. Wskaż, jakie wady w pracy zespołowej mogą się ujawnić u osób, które mają predyspozycje do odgrywania tych ról.
3. Wyjaśnij różnice między zadaniami kierownika zespołu projektowego a zadaniami komitetu sterującego.

5. Organizowanie pracy zespołu projektowego i motywowanie

Na tej lekcji:

- poznasz cele działania, rolę i obowiązki kierownika projektu,
- zrozumiesz, na czym polega organizowanie pracy zespołu projektowego,
- zrozumiesz, jak ważne jest dostosowanie się do zmian w projekcie,
- dowiesz się, na czym polega motywowanie członków zespołu w trakcie realizacji zadań.

Jednym z najważniejszych elementów umożliwiających sprawne wdrażanie projektu jest niewątpliwie efektywna praca zespołu. To od ludzi zależy powodzenie każdego przedsięwzięcia, zatem właściwe zorganizowanie przebiegu pracy stanowi klucz do sukcesu. Odpowiedzialność za tę organizację spoczywa na kierowniku projektu, a jego najważniejsze obowiązki zostały przedstawione na schemacie poniżej.

Rola i obowiązki kierownika projektu

Kierownik projektu jest bardzo często określany mianem **lidera** (zwłaszcza wtedy, gdy członkowie zespołu sami go wybierają). Koordynuje on **wykonanie wszystkich zadań projektowych** oraz **odpowiada za osiąganie wyznaczonych celów**. Jego rola w zespole jest więc kluczowa i ważniejsza niż kierownika stałego zespołu procesowego.

Obowiązki kierownika projektu

Zadaniem kierownika projektu jest z jednej strony stworzenie skutecznie działającego zespołu, a z drugiej – oddziaływanie na jego członków w taki sposób, aby projekt mógł być zrealizowany. Do obowiązków kierownika należy m.in.:

- budowa zespołu (niekiedy także rekrutacja pracowników),
- organizacja pracy zespołu, wyznaczanie celów i zadań w projekcie,
- tworzenie warunków do efektywnej współpracy i integracji zespołu,
- sprawdzanie zgodności postępów pracy z harmonogramem,
- motywowanie członków zespołu,
- rozwiązywanie problemów personalnych,
- analizowanie otoczenia projektu i ryzyk,
- rozliczenie finansowe projektu,
- sporządzenie sprawozdania końcowego.



Cechy kierownika projektu

Ograniczony czas realizacji projektów oraz nietrwałość zespołów projektowych wymagają szczególnego podejścia do kierowania ludźmi i umiejętności budowania relacji (po zakończeniu działań zespoły projektowe zazwyczaj są rozwiązywane). Cechy kierownika projektu i jakość jego pracy mają bardzo duży wpływ na wyniki działania zespołu projektowego, większy niż w wypadku kierownika stałego zespołu w organizacji. Aby kierownik projektu mógł skutecznie zarządzać zespołem, powinien posiadać konkretne wiedzę, umiejętności oraz cechy charakteru, a także prezentować określone postawy. Najważniejsze spośród tych cech przedstawiono na poniższym schemacie.

Czy wiesz, że...

Badania przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie wykazały, że deficyt kompetencji kierowników zespołów projektowych obejmuje przede wszystkim cechy osobowościowe (54%), wiedzę (23%) i umiejętności (14%). Z kolei braki w doświadczeniu przeszkadzały zaledwie 9% badanych. Jeśli chodzi o cechy osobowości kierowników, to ankietowani wskazywali zwłaszcza brak empatii oraz niezdolność zrozumienia emocji pracowników. W zakresie wiedzy podkreślali głównie deficyty w zarządzaniu komunikacją w projekcie, w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu ryzykiem w projekcie, a w zakresie umiejętności – niewystarczające motywowanie członków zespołu. Z badań wynika, że kierownicy projektów lepiej radzą sobie z merytoryczną wiedzą na temat projektu (m.in. z zarządzaniem kosztami, jakością i czasem).

Wybrane cechy skutecznego kierownika zespołu projektowego

Cechy skutecznego kierownika zespołu projektowego

wiedza

- z zakresu zarządzania projektami (w tym zarządzania komunikacją w projekcie, zarządzania zasobami ludzkimi)
- ekonomiczna i finansowa, która jest potrzebna do interpretacji danych i analizy budżetu
- merytoryczna (ogólna) na temat problemów związanych z projektem
- prawnicza (niezbędna do realizacji projektu)
- z zakresu marketingu
- dotycząca programów wspierających zarządzanie projektami

umiejętności

- przywódcze (w tym umiejętności podejmowania decyzji, motywowania członków zespołu)
- organizacyjne (w tym umiejętności gospodarowania czasem, kosztami, jakością w projekcie)
- zarządzania ryzykiem
- szkoleniowe (ułatwiające włączanie do zespołu nowych członków)
- w zakresie komunikacji interpersonalnej (szczególnie umiejętności aktywnego słuchania, negocjacji i rozwiązywania konfliktów)
- techniczne w zakresie posługiwania się narzędziami, metodami i technologią danej specjalności (potrzebne do realizacji projektu)
- logicznego myślenia
- językowe i kulturowe (w przypadku współpracy z organizacjami międzynarodowymi lub kierowania zespołem międzynarodowym)
- koncepcyjne (abstrakcyjnego myślenia i formułowania pomysłów)

cechy charakteru i postawy

- silne poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania oraz członków zespołu
- samodyscyplina
- inteligencja i niezależność w myśleniu
- wiarygodność, lojalność i zdolność budowania atmosfery zaufania
- pewność siebie i ambicja
- dokładność i systematyczność w działaniu
- gotowość do nieustannej nauki (poszerzania wiedzy i rozwoju umiejętności)
- otwartość na zmiany, zdolności adaptacyjne i elastyczność w działaniu
- kreatywność i umiejętność tworzenia wizji
- odwaga, odporność na stres, optymizm w działaniu
- inteligencja emocjonalna, w tym empatia
- łatwość nawiązywania kontaktów
- prawdomówność i przestrzeganie zasad etycznych
- bycie godnym zaufania

Organizowanie pracy w zespole projektowym

Sprawna organizacja pracy zespołu projektowego rozpoczyna się od **właściwego doboru osób** i **rozdzielenia pomiędzy nie konkretnych zadań**. Na tym etapie kluczowe jest **rozpoznanie przez kierownika kompetencji każdego członka zespołu**. Te kompetencje obejmują wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonania zadania, postawy (cechy charakteru) oraz posiadane doświadczenie. Zatem na początku warto rozpoznać role w zespole projektowym (była o tym mowa na poprzedniej lekcji, → s. 95), a następnie dopasować je do zadań. Potem należy dobrać ludzi w taki sposób, aby ich kompetencje były zgodne z daną rolą i przydzielonymi zadaniami.

Kolejnym istotnym elementem jest **troska o odpowiednią komunikację w zespole**. Przejawia się ona głównie w przekazywaniu konkretnych informacji na temat celów, zakresu i terminu wykonania określonych zadań oraz zasobów dostępnych do jego realizacji. Ważna jest także umiejętność formułowania informacji zwrotnych na temat wykonywanych zadań, w tym udzielania pochwał lub wskazówek, które mogą usprawnić działanie członków zespołu (np. zaproponowanie pracownikowi skuteczniejszej metody działania).

Sprawna organizacja pracy zespołu obejmuje także **koordynowanie realizacji zadań w wyznaczonym czasie**. Jest to o tyle ważne, że z reguły w projekcie między zadaniami występują konkretne zależności (część działań musi być zrealizowana wcześniej, inne powinny być prowadzone równolegle). Istotna jest więc kontrola wykonywania zadań projektowych zgodnie z harmonogramem (dotyczy to głównie projektów zarządzanych metodą klasyczną). W razie potrzeby kierownik musi zareagować i umożliwić wydłużenie czasu realizacji danego zadania lub zmobilizować zespół, aby wykonał to zadanie szybciej.

Oczywiście kierownik jest zobowiązany do **zapewnienia członkom zespołu odpowiednich warunków pracy**, w tym dostępu do różnego typu narzędzi. Powinien również dać pracownikom **szansę wykazania się inicjatywą podczas realizacji zadań**, rozwiązywania problemów i wprowadzania zmian mających przyspieszyć pracę. Możliwość prezentowania własnych pomysłów motywuje pracowników, a także usprawnia wykonywanie zadań projektowych i znajdowanie rozwiązań problemów. Warto więc stosować tu **podejście przywódcze, oparte na zaufaniu i wierze w kompetencje członków zespołu**, a nie na ścisłej kontroli pracowników.



Aby członkowie zespołu mogli sprawnie współdziałać, muszą zostać określone podstawowe reguły funkcjonowania w ramach realizacji projektu, np. sposób prowadzenia dokumentacji projektowej.



Kierownik projektu powinien uważać, aby członkowie zespołu projektowego nie byli obarczeni nadmiarem zadań. Takie przeciążenie staje się przyczyną przemęczenia i zniechęca do realizacji powierzonych zadań.

Zarządzanie podziałem pracy w projekcie

Niekiedy podczas realizacji projektu ustalony wcześniej plan nie może być wykonany, ponieważ nagłe wydarzenia są przyczyną nieprzewidzianych komplikacji. Na przykład choroba jednego z pracowników, wzięcie urlopu macierzyńskiego bądź rodzicielskiego, zmiana pracy lub inne okoliczności zewnętrzne wymuszają wprowadzenie korekt. W opisanych sytuacjach **konieczne jest uwzględnienie zmian podziału pracy projektowej**. Taka zmienność jest czymś naturalnym. Projekt nie składa się bowiem z bardzo dobrze znanych wszystkim procesów, ale ma charakter unikatowy (o czym była już mowa wielokrotnie). Z opisanego charakteru projektu wynika konieczność wyjątkowo elastycznego reagowania kierownika na zmiany, a także jak najszybszej adaptacji podziału pracy do nowych warunków. Przykład zmian w podziale pracy zespołu projektowego przedstawiono na następnej stronie.

Zmiany w podziale zadań są wprowadzane na podstawie decyzji zarządczych. Te decyzje dotyczą m.in. **przesunięć osób pomiędzy zadaniami**, **weryfikacji zadań**, w tym zrezygnowania z tych zbędnych lub dodania nowych, a także **przesuwania w czasie ich realizacji**.

W ramach koordynowania i kontrolowania wykonywanych zadań możliwe jest także **powołanie bądź zatrudnienie do zespołu projektowego dodatkowej osoby**, a czasem **– odwołanie lub zwolnienie pracownika**, który nie radzi sobie z realizacją zadania i nie ma dla niego innej pracy. Takie decyzje należy podejmować rozważnie, po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji i tylko w wyjątkowych okolicznościach. Każda zmiana osobowa albo zmiana osób przypisanych do danego zadania może bowiem opóźnić jego realizację (np. gdy osoba dołączona do zespołu jest mniej wydajna), wprowadzić element niepewności (ograniczone zaufanie do nowych członków zespołu), a nawet powodować konflikty.

Wokół nas

Wykorzystanie zasobów zewnętrznych w podziale pracy nad projektem



Wolontariusze stanowią wsparcie organizacyjne podczas wielu imprez sportowych, np. maratonów biegowych.

Czasami na różnych etapach realizacji projektu są do wykonania nieskomplikowane zadania, którym jednak trzeba poświęcić uwagę i znaczną ilość czasu. Może się zdarzyć, że najważniejsze zadania projektowe zostaną zrealizowane, ale zabraknie rąk do pracy nad mniejszymi zadaniami. Uzyskanie właściwego efektu będzie wówczas niemożliwe. W takich sytuacjach podmioty realizujące projekty starają się powoływać dodatkowe osoby (często wolontariuszy) jako czasowych członków zespołu i przydzielają im konkretne zadania. Realizatorzy projektu zyskują wówczas dodatkową pomoc w pracy i mają możliwość skupienia się na istotnych zadaniach. Z kolei dla wolontariuszy udział w projekcie to okazja do nabycia cennego doświadczenia.

Zmiany w podziale pracy nad projektem organizacji balu charytatywnego

Podczas organizacji szkolnego balu charytatywnego okazało się, że właściciel sali restauracyjno-konferencyjnej, z którym podpisano umowę, zażądał renegocjacji warunków – chciał zmienić koszty najmu sali, obsługi kelnerskiej oraz menu. Jednak nowa cena była dwukrotnie wyższa od pierwotnie ustalonej i znacznie przekraczała założony budżet. W związku z tym zespół projektowy – po naradzie z wychowawcą, radą rodziców i dyrektorem szkoły – zdecydował, że bal zostanie zorganizowany w sali gimnastycznej (mimo początkowej niechęci dyrekcji, w związku z obawami o zniszczenie nowego parkietu w sali). Oznaczało to konieczność wprowadzenia zmian w tej części projektu, m.in. do bardziej czasochłonnych zadań przypisano większą liczbę osób. Do dziewięcioosobowego zespołu projektowego (łącznie z kierowniczką Ewą) włączono trzy dodatkowe osoby, a dotychczasowym wykonawcom poszczególnych zadań przydzielono nowe obowiązki. Ewa opracowała zmiany w podziale prac projektowych (w tabeli zapisano je kolorem turkusowym), np. do jednego z zadań zaangażowała pracowników szkoły, poza tym zadeklarowała wsparcie podczas wykonywania trudniejszych zadań.

Organizacja balu charytatywnego – podział pracy przed zmianą

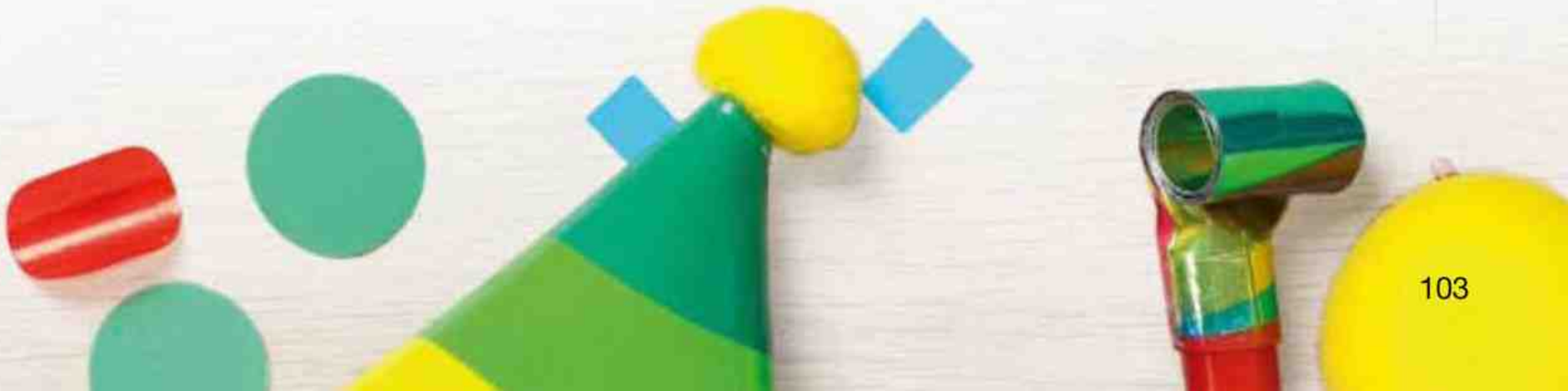
Podział pracy			
etap	**zadanie**	**opis zadania**	**wykonawcy**
1. Przygotowanie balu	1.1.	Znalezienie sali na bal i podpisanie umowy wynajmu	Ania, Agata z pomocą dyrekcji i wychowawcy (podpisanie umowy)
	1.2.	Ustalenie kosztów z wynajmującym salę	Ania, Agata
	1.3.	Opracowanie strategii promocyjnej balu i jej wdrożenie	Marek, Ola
	1.4.	Pozyskanie sponsorów	Janek, Kinga
	1.5.	Opracowanie zasad organizacji loterii fantowej i licytacji	Paweł, Agnieszka
	1.6.	Znalezienie i zatrudnienie DJ-a	Ania
	1.7.	Pozyskanie i rejestracja uczestników	Agata, Marek, Ola, Paweł, Agnieszka



Przykład

Organizacja balu charytatywnego – podział pracy po zmianach

	Podział pracy			Uwagi (uzasadnienie)
etap	zadanie	opis zadania	wykonawcy	
1. Przygotowanie balu	1.1.	Znalezienie sali na bal i podpisanie umowy wynajmu	Ania, Agata	zadanie wykonane w zakresie sprawdzenia ofert, umowa niepodpisana
	1.2.	Rozpoznanie ofert i znalezienie firmy cateringowej oraz ustalenie menu i podpisanie umowy	Ania, Agata z pomocą dyrekcji i wychowawcy (podpisanie umowy)	zmiana zadania na inne w związku z organizacją balu w szkole
	1.3.	Opracowanie strategii promocyjnej balu i jej wdrożenie	Marek, Ola, Kasia	zwiększenie składu osobowego ze względu na wyzwanie, jakim jest promocja balu w miejscu, które może się wydawać mniej atrakcyjne
	1.4.	Pozyskanie sponsorów	Janek, Kinga	
	1.5.	Opracowanie zasad organizacji loterii fantowej i licytacji	Paweł, Agnieszka	
	1.6.	Znalezienie i zatrudnienie DJ-a	Ania	
	1.7.	Pozyskanie i rejestracja uczestników	Agata, Marek, Ola, Paweł, Agnieszka	
	1.8.	Wybór i zakup jednorazowych obrusów na stoliki	Kasia	nowe zadanie w przypadku, gdy firma cateringowa nie zaoferuje obrusów w dobrej cenie
	1.9.	Opracowanie projektu, wypożyczenie niezbędnych elementów i przygotowanie dekoracji sali gimnastycznej	Marysia, Darek	nowe zadanie (ważne, aby stworzyć balową atmosferę w sali, która z założenia nie jest przeznaczona do organizacji takich wydarzeń)
	1.10.	Wypożyczenie profesjonalnego sprzętu nagłaśniającego i jego instalacja w sali gimnastycznej (wraz z rzutnikiem multimedialnym)	Ania, Darek, Janek	nowe zadanie (wcześniej sprzęt miał być dostarczony przez wynajmującego salę)
	1.11.	Przygotowanie stolików w części sali nieprzeznaczonej do tańca	Darek, Janek, Marek, Marysia, Paweł, Kasia z pomocą pracowników szkoły: woźnej i konserwatora szkolnego	nowe zadanie wynikające z organizacji balu w sali gimnastycznej (konieczność wykorzystania stolików z sal lekcyjnych)



Trudności w funkcjonowaniu zespołu projektowego

Sukces w realizacji projektu w dużej mierze zależy od zespołu projektowego i jego kierownika. Nie można jednak przyjąć założenia, że wystarczy sprawnie zarządzający zadaniami kierownik oraz skuteczni wykonawcy, aby z powodzeniem zrealizować projekt. Praktyka pokazuje, że w trakcie pracy może wystąpić wiele problemów, a pewne czynniki nie są zależne od kierownika. Wiele z nich ma związek m.in. z **podwójnym podporządkowaniem** członków zespołu, co powoduje konflikty, szczególnie jeśli pracownikom powierzono dużo stałych zadań, a jednocześnie realizują oni zadania w projekcie lub uczestniczą w kilku różnych projektach. Inne trudności, które mogą się pojawić w czasie realizacji projektu, zostały przedstawione na poniższym schemacie.



Problemy w realizacji projektu mogą się pojawić na wielu etapach pracy. Ważne, aby zostały dostrzeżone przez kierownika i rozwiązane.

To Ci się przyda

Podwójne podporządkowanie – sytuacja, w której pracownik jest podporządkowany jednocześnie przełożonemu stałej jednostki w organizacji oraz kierownikowi danego projektu.

Wybrane wyzwania i trudności w projekcie

Wyzwania i trudności w projekcie

- **Brak możliwości kontrolowania zespołu**
  Przykład: Zespół nie przestrzega założeń harmonogramu ustalonego przez kierownika.
- **Nadmierna biurokratyzacja i weryfikacja działań**
  Przykład: Do weryfikacji zadania zaangażowano aż 10 osób.
- **Brak zaangażowania kierownika projektu (koordynatora) w planowanie zadań**
  Przykład: Pracownicy w projekcie ustalają tygodniowy plan prac samodzielnie, bez udziału kierownika.
- **Utrzymywanie sztywnych wytycznych, brak elastyczności**
  Przykład: Nie ma możliwości przesunięcia zadań w harmonogramie.
- **Brak kompetencji realizatorów projektu**
  Przykład: Do prac technicznych zostały oddelegowane osoby bez zdolności manualnych.
- **Brak pełnego wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych**
  Przykład: W projekcie obowiązki są podzielone między pracowników nierównomiernie.
- **Utrata poczucia sensu i brak odpowiedzialności za realizację wytyczonego celu**
  Przykład: Zespół kwestionuje zasadność działań w ramach projektu.

Dobra komunikacja jako podstawa funkcjonowania zespołu

W pracy zespołu projektowego ważny jest zarówno dobór sposobów komunikacji (np. często rozmowa indywidualna jest skuteczniejsza niż e-mail, ale komunikat werbalny może nie być zapamiętany), jak i dobór osób, do których dana informacja ma trafić (np. e-maile zawierające poufne dane nie mogą trafiać do wszystkich). Jeśli kierownik dba o **przepływ informacji** o projekcie i pracy zespołu oraz stara się budować atmosferę zrozumienia i zaufania bazującą na dobrej komunikacji, to może zapobiec wystąpieniu niektórych opisanych wcześniej problemów. Dzięki komunikacji udaje się także **rozpoznać nastroje w zespole**, co jest ważne z punktu widzenia jego zintegrowania. Wreszcie dzięki sprawnej komunikacji można **kontrolować wykonywanie zadań** i przekazywać sprawozdania z realizacji.

Pracę zespołu ułatwia również **dobra komunikacja kierownika z kierownictwem firmy, sponsorem projektu, komitetem sterującym** (jeśli taki istnieje) oraz z **menedżerami innych działów**, w których na stałe pracują członkowie zespołu projektowego.

Główne funkcje komunikacji w zarządzaniu projektem



Motywowanie członków zespołu

Warunkiem realizacji prac projektowych zgodnie z harmonogramem, budżetem oraz celami i wymogami jakościowymi jest pełne zaangażowanie pracowników. Z tego powodu **motywowanie** przez kierownika to jedna z fundamentalnych kwestii zarządzania projektami – powodzenie przedsięwzięcia zależy bowiem w znacznym stopniu od zaangażowania pracowników.

Punktem wyjścia do motywowania pracowników zespołu projektowego jest:

- poinformowanie ich o tym, jakie zadanie mają wykonać i ewentualnie z kim będą je realizować (przekazanie jasnego komunikatu, do kogo zadanie należy),
- upewnienie się, że dana osoba ma zasoby, środki i warunki techniczne do wykonania zadania,
- odpowiadanie na bieżąco na pytania pracowników i przekazywanie informacji zwrotnych.

W podtrzymywaniu motywacji pracowników duże znaczenie ma **świadomość sensu realizacji projektu, potrzeba osiągnięcia sukcesu** oraz **identyfikacja ze wspólnymi wartościami**. Z kolei do czynników,



Według badań nad nieudanymi projektami główną przyczyną porażek jest słaba komunikacja wewnętrzna w zespole. Na przykład w projektach z zakresu informatyki odpowiada ona aż za 70% przypadków niepowodzeń.

które najczęściej powodują spadek motywacji zespołu, należy brak wsparcia ze strony kierownika lub kierownictwa firmy, konflikty między członkami zespołu i zwiększenie zakresu realizacji projektu, w tym liczby zadań do wykonania. Na te elementy w dużym stopniu może wpływać kierownik przez odpowiednią komunikację oraz działania motywacyjne.

Sposoby motywowania pracowników

Najogólniej sposoby motywowania pracowników dzieli się na **finansowe** i **pozafinansowe** (ten podział przedstawiono na schemacie obok). Należy jednak podkreślić, że ich stosowanie nie zależy wyłącznie od decyzji kierownika projektu. Z tego powodu formy motywowania pracowników powinny być uzgodnione z przełożonymi (kierownictwem firmy), ewentualnie z komitetem sterującym lub ze sponsorem projektu. Takie działania pozwalają uniknąć rozczarowania deklaracjami składanymi bez możliwości ich spełnienia.

Warto też pamiętać, że na motywację pracowników pozytywnie oddziałuje dobra atmosfera w pracy, przede wszystkim szacunek okazywany przez przełożonych i ich dbałość o dobre relacje z członkami zespołu.

Sposoby motywowania pracowników

Rodzaje motywacji

motywacja finansowa

- podwyżka pensji
- premia za realizację ważnych i trudnych zadań
- zysk z tytułu udziału w projekcie
- okresowa premia uznaniowa
- świadczenia socjalno-bytowe (np. dofinansowanie wczasów, prywatna opieka medyczna)

motywacja pozafinansowa

- możliwość kształtowania przez pracowników zadań projektu
- gotowość kierownika do pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów
- wrażliwość kierownika na potrzeby członków zespołu
- pochwała ustna lub pisemna
- wniosek o awans pracownika
- elastyczność czasu pracy
- jasna, konsekwentna i stała metoda weryfikacji zadań i pracy
- integracja zespołu, w tym wyjazdy, szkolenia lub spotkania nieformalne
- możliwość stałego podnoszenia kwalifikacji (np. kursów, szkoleń przeprowadzanych w ramach organizacji)
- perspektywa udziału w kolejnych projektach zagranicznych i wyjazdach służbowych

Ćwiczenia

1. Wybierz trzy najważniejsze, Twoim zdaniem, cechy kierownika zespołu. Uzasadnij swój wybór.
2. Łucja ma wyjątkowe zdolności interpersonalne, łatwo nawiązuje kontakty i ma zdolność przekonywania. Z kolei Franek bardzo dobrze analizuje różnego rodzaju dane, umie je powiązać i poprawnie zinterpretować. Jakie zadania można by przydzielić tym osobom w projekcie organizacji balu charytatywnego? Uzasadnij swój wybór.
3. Wyobraź sobie, że Twoja klasa w ramach wolontariatu organizuje bal charytatywny, a Ty jesteś liderem/liderką tego projektu. Jak zmotywujesz do pracy członków zespołu, wiedząc, że nie możesz im zapłacić za ich zaangażowanie? Uzasadnij wybór tych sposobów motywowania, z których skorzystasz.
4. Wyobraź sobie, że jesteś liderem/liderką zespołu realizującego bal charytatywny i wszystkie zaangażowane w jego organizację osoby chcą, aby odbył się on w sali gimnastycznej w Waszej szkole. Dyrekcja nie jest przychylna temu pomysłowi, ponieważ niedawno salę wyremontowano i położono nowy parkiet, który podczas balu może się zniszczyć. Jakich argumentów użyjesz, aby przekonać dyrekcję szkoły do wyrażenia zgody na organizację balu w sali gimnastycznej?

6. Techniki zarządzania projektami i narzędzia informatyczne

Na tej lekcji:

- nauczysz się rozróżniać metody, metodyki i techniki zarządzania projektami,
- poznasz zalety wykorzystywania różnych technik zarządzania projektami,
- poszerzysz wiedzę o technikach przydatnych na poszczególnych etapach cyklu życia projektu,
- zrozumiesz, jaka jest rola narzędzi informatycznych w zarządzaniu projektami oraz jakie korzyści płyną z ich stosowania,
- poznasz wybrane narzędzia informatyczne wspomagające pracę projektową.

Zarządzanie dużymi projektami to proces niezwykle złożony. Na poszczególnych etapach trzeba wykonać wiele zadań. Pomiędzy nimi często istnieje sieć skomplikowanych zależności, a liczba wykonawców bywa duża. Ustalenie, a następnie zrealizowanie harmonogramu i budżetu takiego projektu są z reguły bardzo trudne. Dlatego w zarządzaniu projektami stosuje się wiele technik, które nierzadko muszą być wspierane przez specjalistyczne narzędzia informatyczne. Niektóre z tych technik warto też wykorzystywać podczas realizacji małych projektów.

Uniwersalne i specjalne metody zarządzania projektami

Metody zarządzania projektami można klasyfikować na wiele sposobów. Ze względu na potencjał ich wykorzystania dzieli się je na:

- **metody uniwersalne** (przydatne w większości różnego typu projektów),
- **metody specjalne** (stosowane w projektach określonego rodzaju, np. informatycznych, przemysłowych).

Rozwój narzędzi wspomagających zarządzanie projektami sprawia, że elementy obu typów metod czasem są ze sobą łączone.



Zarządzanie dużymi projektami przemysłowymi wymaga przetwarzania i analizowania wielu danych na każdym etapie. Przy takiej pracy wykorzystanie specjalistycznych narzędzi informatycznych często okazuje się niezbędne.

Metoda, metodyka a technika zarządzania projektami

Innym podziałem metod zarządzania projektami jest ich klasyfikacja na metody cząstkowe i kompleksowe. **Metody cząstkowe** (**techniki**) dotyczą wybranych problemów lub procesów zarządzania projektami. Zalicza się do nich np. burzę mózgów – technikę wspomagania myślenia kreatywnego wykorzystywaną m.in. w poszukiwaniu pomysłów na nowe projekty lub w rozwiązywaniu niektórych zadań projektowych. Funkcjonalną techniką jest też wykres Gantta, o którym będzie mowa podczas kolejnej lekcji (→ s. 119). Techniki zarządzania projektami są zatem metodami cząstkowymi (wycinkowymi) i szczegółowymi.

Z kolei **metody kompleksowe** zawierają zalecenia dotyczące całego procesu realizacji projektu. Szczegółowy opis kompleksowych metod zarządzania nazywamy **metodyką zarządzania projektami**. Zawiera ona precyzyjnie sformułowane reguły metodyczne w postaci gotowych autorskich rozwiązań dotyczących realizacji każdego etapu projektu – od jego zainicjowania do logicznego i spójnego zakończenia. Taką metodyką jest np. metodyka PRINCE2 (→ s. 109).

Wykorzystanie metodyk i technik zarządzania projektami

Aby skutecznie korzystać z określonej metodyki zarządzania projektami, z reguły trzeba ukończyć studia lub specjalistyczne certyfikowane szkolenia. Najczęściej konieczne jest też poniesienie dużych wydatków na oprogramowanie, z pomocą którego projekt jest realizowany. Wynika to z faktu, że na metodykę składa się wiele szczegółowych technik ułożonych logicznie, tak aby cele projektu mogły być konsekwentnie osiągane.

Z kolei realizacja mniej złożonych projektów, np. szkolnych, rodzinnych, społecznych czy małych projektów biznesowych, nie wymaga stosowania kompleksowej metodyki. W takich przypadkach wystarczy znać podstawowe zasady planowania i realizacji projektów oraz wykorzystywać określone techniki na poszczególnych etapach jego wdrażania. Techniki zarządzania projektami mogą się odnosić do jednego wąskiego etapu realizacji projektu (lub nawet konkretnego zadania) albo do kilku etapów. Zdarza się też, że wspierają jeden aspekt zarządzania całym projektem (np. kontrolę realizacji harmonogramu). Często do ich wspomagania wykorzystuje się oprogramowanie komputerowe, które jest dostępne za darmo lub jest znacznie tańsze niż kompleksowe oprogramowanie stosowane w metodyce zarządzania.

Każdy projekt wymaga odrębnego doboru właściwych technik czy metodyki. Te narzędzia mają swoje zalety i wady, więc nie nadają się do stosowania we wszystkich projektach. W przypadku metodyki jest to tym bardziej istotne, że obejmuje ona cały proces planowania i realizacji projektu.

Czy wiesz, że...

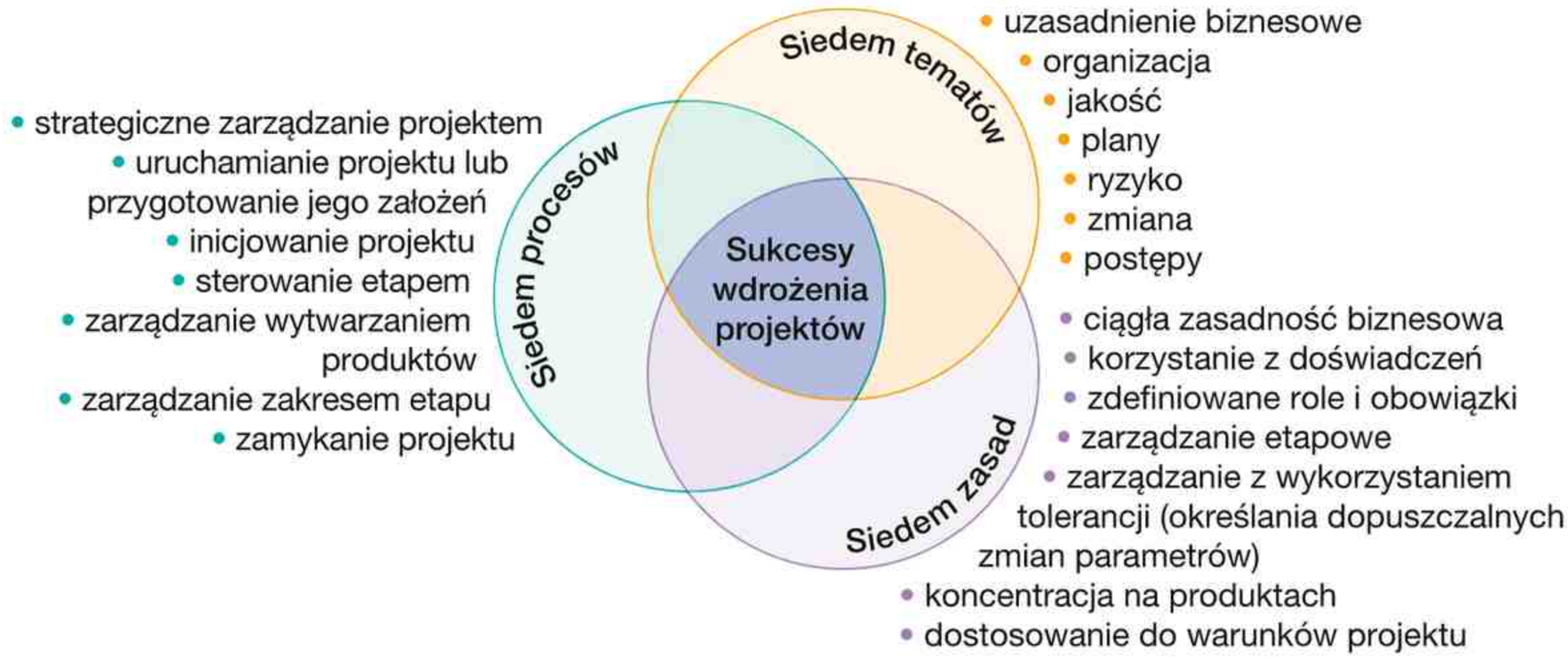
Osoby, które potrafią zarządzać projektami kompleksowo, z zastosowaniem różnych metodyk, oraz dobierać odpowiednią metodykę zarządzania do rodzaju projektu, są bardzo poszukiwanymi specjalistami na rynku pracy. Uczelnie ekonomiczne (np. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) oferują studia wyższe z zakresu zarządzania projektami. Zdobycie szerokiej wiedzy i odpowiednich umiejętności wymaga bowiem czasu. Takie studia umożliwiają uzyskanie międzynarodowego certyfikatu specjalisty ds. zarządzania projektami.

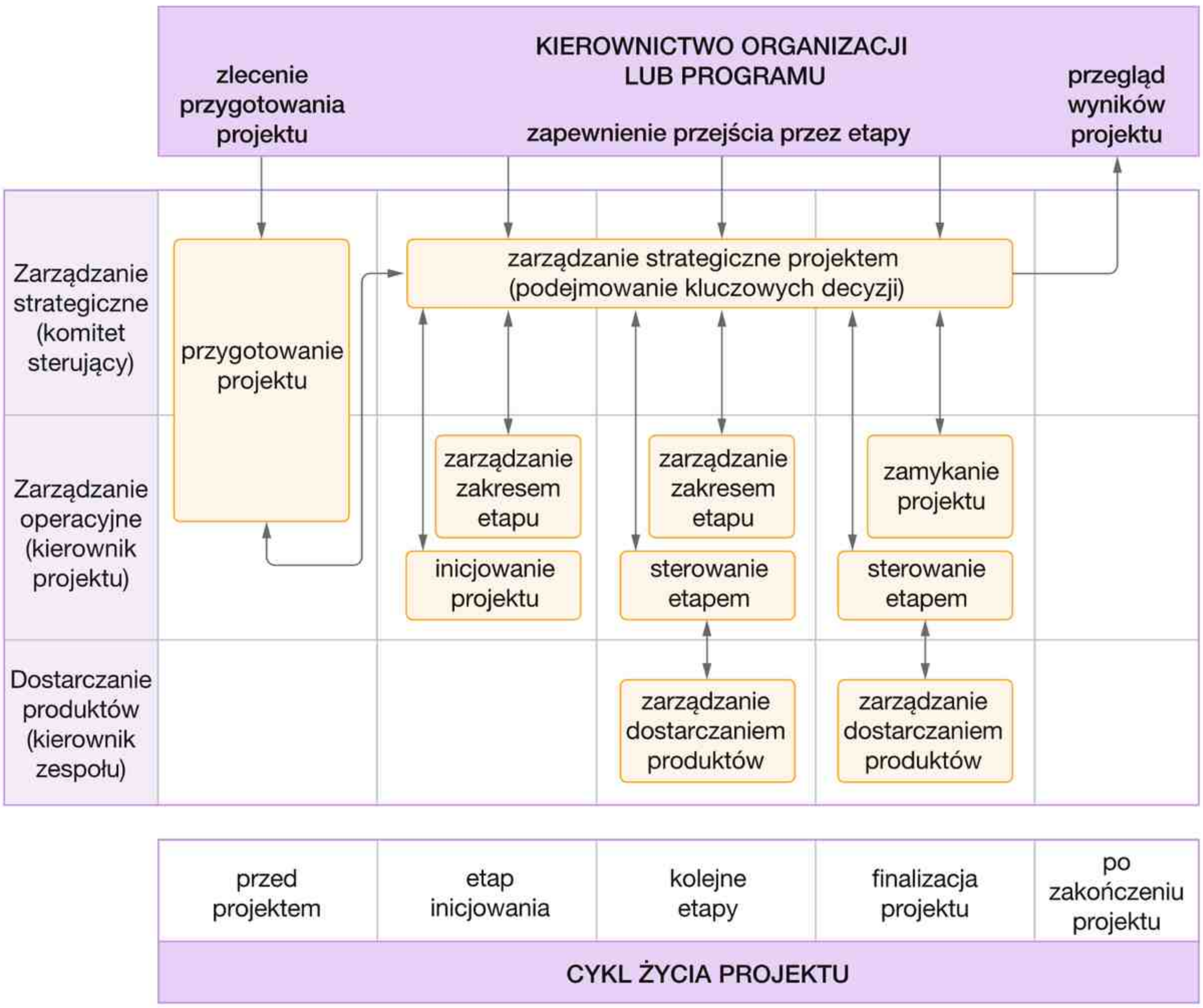


Przykład

Metodyka zarządzania projektami PRINCE2

Pierwotnie metodyka PRINCE2 służyła do zarządzania projektami informatycznymi, jednak z czasem zaczęto ją doceniać w innych typach projektów.





Techniki wykorzystywane w inicjowaniu, definiowaniu i planowaniu projektów

We wstępnej fazie realizacji projektu stosuje się wiele technik, które są przydatne również w innych dziedzinach.

Pierwszą grupę stanowią techniki poszukiwania i określania pomysłów rozwiązań. Należą do nich np. burza mózgów czy technika 635.

Techniką używaną we wstępnej fazie projektu jest zbieranie opinii ekspertów za pomocą kwestionariuszy, wywiadów czy zamawiania indywidualnych ekspertyz. W tej fazie stosuje się też techniki oceny wariantów rozwiązań, np. technikę oceny punktowej. Polega ona na:

- określeniu kryteriów oceny rozwiązań,
- przydzieleniu punktów zgodnie z przyjętą skalą (najczęściej 1–5),
- wybraniu rozwiązania, które otrzymało największą liczbę punktów.

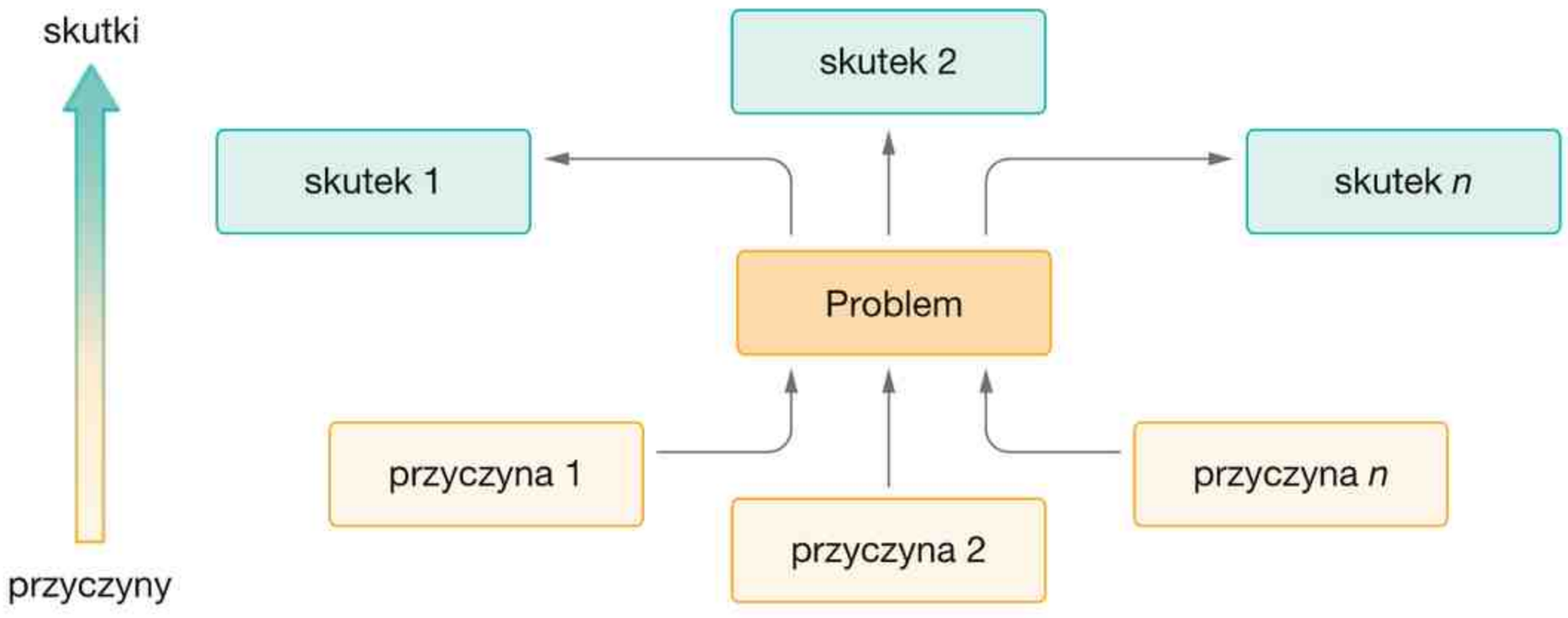
Na przykład jeśli w ramach projektu wyjazdu na zieloną szkołę istnieją różne warianty dotarcia na miejsce (np. wynajęty autobus, pociąg w połączeniu z transportem miejskim lub dowóz samochodami rodziców), to za pomocą tej techniki można wybrać najlepszy wariant, biorąc pod uwagę wygodę podróży, czas dotarcia i koszt.

Na etapie definiowania problemu projektowego można się wspomagać techniką analizy problemu za pomocą **drzewa**, inaczej **grafu problemu**. Polega ona na graficznym ujęciu przyczyn danego problemu i jego skutków, co pozwala na przekształcenie problemów w pozytywne cele określonych działań projektowych (patrz: schemat poniżej). Przy organizacji zespołu projektowego wykorzystuje się różne **techniki rekrutacji i selekcji pracowników** (doboru członków zespołu projektowego), a później – ich **motywowania**. Zasady doboru i motywowania członków zespołu przedstawiono we wcześniejszych lekcjach (→ s. 94, 105), a o rekrutacji i selekcji pracowników będzie mowa na dalszym etapie edukacji (podczas omawiania zagadnień związanych z przedsiębiorstwem).

Na wstępnym etapie pracy zwykle rozrysowuje się struktury projektu. Pozwalają one na zapisanie etapów realizacji projektu i poszczególnych zadań w postaci **graficznych schematów strukturalnych** lub **list strukturalnych**. Listy i schematy można także wykorzystać podczas sporządzania zestawu celów pierwszego i drugiego rzędu, czyli celów głównych i szczegółowych.

Technikę planowania struktur projektu często stosuje się do podziału zadań projektowych, czyli określania struktury podziału pracy. Jeśli takie schematy ukazują relacje pomiędzy poszczególnymi zadaniami w projekcie, to można je określić jako **grafy** (**diagramy**, **wykresy**) **sieciowe** albo **plany sieciowe zadań projektu** (patrz: schemat na następnej stronie).

Technika analizy problemu za pomocą drzewa (grafu) problemu



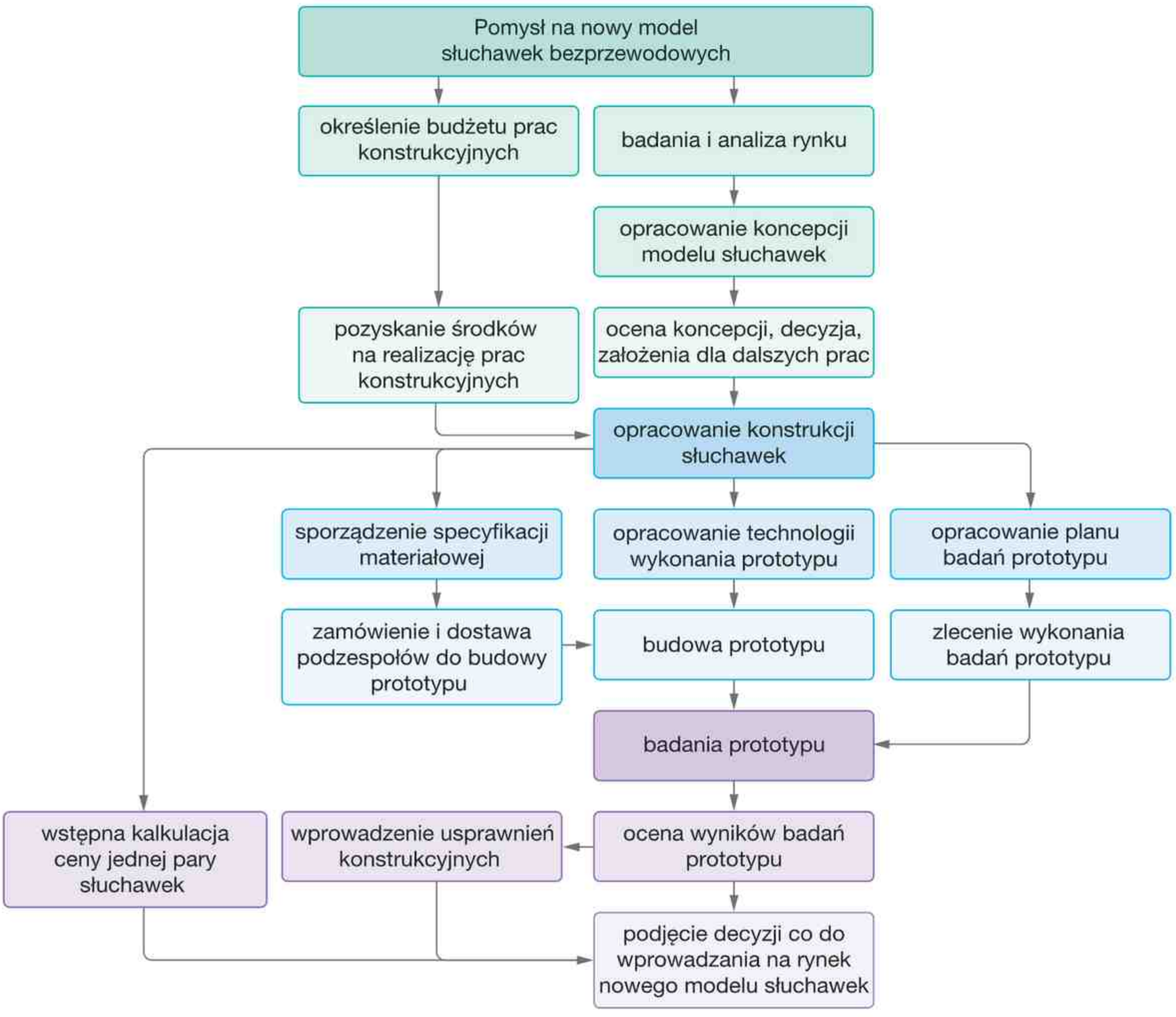
W planowaniu terminów wykonania poszczególnych zadań projektu dobrze sprawdza się **technika harmonogramów**, która należy do najstarszych technik planowania. Jej najbardziej popularny przykład to wykres Gantta opisany w następnej lekcji (→ s. 119).

Ponadto w definiowaniu projektu użyteczna jest **analiza SWOT**, która służy np. do oceny środowiska projektowego. Za jej pomocą można zidentyfikować silne i słabe strony środowiska wewnątrzprojektowego oraz szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu (środowisku) zewnętrznym projektu. Z kolei do analizy otoczenia projektu stosuje się **techniki PEST** lub **PESTEL**, o których była mowa na jednej z poprzednich lekcji.

Przykład

Sieciowe ujęcie zadań projektowych diagramu (grafu)

Na wykresach (diagramach) sieciowych dobrze widać zależności między realizowanymi zadaniami, a na niektórych z tych wykresów zaznacza się też czas wykonania poszczególnych zadań. Poniżej przedstawiono przykład diagramu sieciowego projektu sporządzonego w celu opracowania i wdrożenia nowego modelu słuchawek bezprzewodowych przez przedsiębiorstwo produkujące sprzęt elektroniczny.



Technika PERT

W projektach często stosuje się też bardziej zaawansowaną technikę opracowywania diagramów sieciowych określaną mianem **techniki PERT** (ang. *Project Evaluation and Review Technique*). Zawiera ona dodatkowo szacunkowy czas realizacji poszczególnych zadań, co pozwala przewidzieć najwcześniejszy możliwy termin zakończenia projektu i określić zapas czasu na wykonanie poszczególnych zadań. W obliczeniach oprócz czasu potrzebnego na kolejne czynności uwzględnia się wszelkie ograniczenia i zależności logiczne. Graficzna prezentacja pozwala łatwo zdefiniować powiązania pomiędzy poszczególnymi zadaniami oraz określić **ścieżkę krytyczną**, czyli ciąg tych zadań, które – jeśli nie zostaną wykonane w terminie – opóźnią zakończenie projektu. Ścieżkę krytyczną zaznacza się innym kolorem lub pogrubioną linią (jak na schemacie na następnej stronie).

Technika PERT w przejrzysty sposób pokazuje zapas czasu dla zadań. Ta metoda ma jednak pewne wady – graficzna prezentacja diagramu z reguły zajmuje dużą powierzchnię, przez co jest niewygodna, a sama konstrukcja nie pozwala na łatwą prezentację kolejnych etapów realizacji projektu. Ta technika jest obecnie wspomagana przez specjalistyczne oprogramowanie komputerowe.

Techniki stosowane podczas realizacji i zakończenia projektu

Na wszystkich etapach realizacji projektu (czasem także na początku) stosuje się technikę określaną mianem **listy kontrolnej** (ang. *checklist*). Jest to proste narzędzie umożliwiające weryfikację poprawności oraz ocenę stopnia ukończenia danego przedsięwzięcia. Lista kontrolna składa się z serii pytań lub zagadnień dotyczących realizacji zarówno projektu, jak i procesu. Skreślanie kolejnych pozycji z listy pozwala na szybką ocenę stanu projektu oraz miejsc i przyczyn ewentualnych opóźnień. Na tym etapie do kontroli realizacji poszczególnych zadań projektowych często wykorzystuje się także **wykresy**.

Czy wiesz, że...

Listy kontrolnej używają m.in. piloci przed startem samolotu. Służy im ona do metodycznego sprawdzenia, czy wszystkie czynności zostały wykonane, czy przełączniki są ustawione na właściwych pozycjach, a poszczególne urządzenia wskazują właściwe parametry.



W trakcie realizacji projektu stosuje się **technikę drzewa decyzyjnego**. Jest ona wykorzystywana wtedy, gdy trzeba podjąć poważną decyzję, która wcześniej nie była przewidziana, a istnieje wiele możliwych rozwiązań. Te warianty rysuje się w postaci rozgałęzionego schematu.

W fazie realizacji projektu stosuje się także **techniki wywierania wpływu**, **techniki negocjacyjne**, **motywacyjne** (odnoszące się głównie do członków zespołu projektowego, ale też innych interesariuszy) oraz **techniki raportowania**.

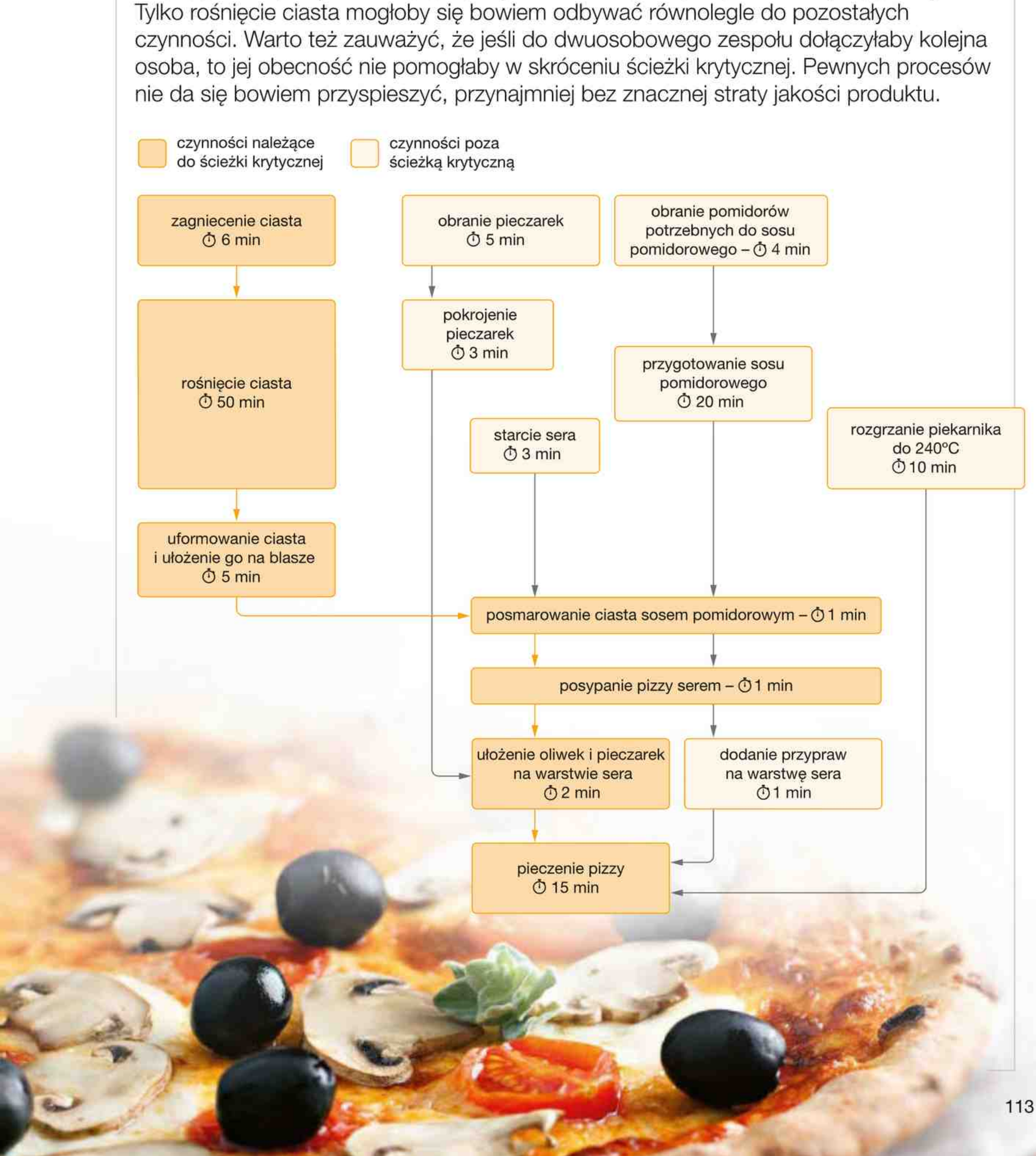
Na etapie realizacji projektu wykorzystuje się techniki związane z oceną ryzyka i zarządzaniem nim, m.in. w postaci **macierzy oceny poziomu ryzyka** (→ schemat, s. 129).

Na etapie końcowym powszechnie wykorzystuje się **techniki oceny projektów**. Wśród nich wyróżnia się przede wszystkim techniki analizy kosztów i korzyści lub kosztów i skuteczności. W tej technice nakład jest najczęściej wyrażony w jednostkach pieniężnych (np. złotych), a korzyści – w jednostkach pieniężnych (np. o ile dana gmina zwiększyła przychody dzięki realizacji projektu) lub w postaci wielowymiarowej oceny punktowej.

Przykład

Praktyczne wykorzystanie ścieżki krytycznej

W analizowanym przykładzie ścieżka krytyczna przygotowania pizzy, przy założeniu, że będą ją robić dwie osoby, wynosi: 6 + 50 + 5 + 1 + 1 + 2 + 15 = 80 min. Takie czynności, jak przygotowanie sosu pomidorowego, starcie sera czy pokrojenie pieczarek, nie zostały uwzględnione w ścieżce, ponieważ jedna z osób może je zrobić równolegle do dłużej trwających elementów procesu – zagniecenia, rośnięcia i uformowania ciasta. Gdyby jednak pizzę robić w pojedynkę, znacznie wydłużyłoby to ścieżkę krytyczną. Tylko rośnięcie ciasta mogłoby się bowiem odbywać równolegle do pozostałych czynności. Warto też zauważyć, że jeśli do dwuosobowego zespołu dołączyłaby kolejna osoba, to jej obecność nie pomogłaby w skróceniu ścieżki krytycznej. Pewnych procesów nie da się bowiem przyspieszyć, przynajmniej bez znacznej straty jakości produktu.



Rola narzędzi informatycznych w zarządzaniu projektami

W zarządzaniu projektami istotne znaczenie mają także **narzędzia informatyczne**. Pozwalają one sprawnie wykonywać zadania planistyczne, kierownicze czy zdobywać informacje o postępach realizacji projektu, wykonania budżetu itp. Jednak nawet najlepiej dobrane oprogramowanie nie zrealizuje pewnych działań za człowieka. Przede wszystkim nie pomoże zdefiniować projektu i określić jego celów (może tylko wspomóc zapisanie ich w odpowiedni sposób). Nie odegra też kluczowej roli w stworzeniu zgranego zespołu projektowego ani w budowaniu atmosfery zaufania. Samo oprogramowanie nie zrealizuje również zadań komunikacji z interesariuszami projektu, w tym negocjacji warunków jego realizacji ze zleceniodawcą.

Narzędzia informatyczne różnią się pod względem dostępnych funkcji oraz możliwości zastosowania w poszczególnych fazach realizacji projektów. Te najbardziej zaawansowane i zarazem najdroższe są wykorzystywane do zaawansowanej metodyki zarządzania projektami. Z kolei tańsze lub darmowe są rozwiązania informatyczne wspierające wykorzystanie określonych technik.

Korzyści płynące z wykorzystania narzędzi informatycznych w realizacji projektu

Planowanie projektów

- większa dokładność planowania
- lepsza strukturyzacja projektu z jasno zdefiniowanymi celami
- jednoznaczne określanie zadań i odpowiedzialności
- szybki dostęp do danych projektowych
- redukcja nakładów na planowanie (w tym planowanie czasu) i sterowanie projektem





Planowanie terminów

- łatwiejsza kontrola terminów
- skrócenie czasu realizacji projektu
- lepsze zarządzanie czasem w zespole projektowym
- skuteczniejsze i szybsze uzgadnianie terminów (np. spotkań) z uczestnikami projektu

Planowanie i analiza kosztów oraz realizacja budżetu

- precyzyjne określanie kosztów według źródeł ich powstawania
- bardziej realistyczna kalkulacja wstępna i precyzyjniejsze budżetowanie
- dokładniejsza analiza i kontrola kosztów
- łatwiejsze przyporządkowanie odpowiedzialności za koszty projektu
- zmniejszenie ilości niedostępnego kapitału ze względu na bardziej precyzyjne planowanie koniecznych terminów przychodów





Realizacja projektu, sterowanie i kontrola

- szanse na efektywniejsze wykorzystanie zasobów
- lepszy przegląd postępów projektu
- możliwość sprawnej i szybkiej reakcji na zmiany przebiegu projektu
- przejrzystość przebiegu projektu dla zespołu projektowego i interesariuszy
- kontrola projektu w czasie zbliżonym do rzeczywistego

Przykłady narzędzi informatycznych wspomagających pracę projektową

Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu **małymi projektami** służą raczej do planowania i tworzenia harmonogramów poszczególnych zadań niż do zarządzania zasobami czy budżetem. Przy realizacji małych przedsięwzięć najważniejszy jest bowiem czas trwania czynności i poszczególnych zadań. Dlatego oferta oprogramowania ułatwiającego tworzenie harmonogramów czy prostych diagramów sieciowych (np. PERT) jest bardzo szeroka – **istnieje wiele tego typu tanich lub darmowych narzędzi**. Do planowania i kontroli realizacji projektu można też z powodzeniem wykorzystać programy biurowe (m.in. edytory tekstu) i arkusze kalkulacyjne, które często mają wbudowane szablony do tworzenia wykresów Gantta.

W zarządzaniu **większymi projektami** korzysta się z bardziej zaawansowanych narzędzi informatycznych. Oprócz wspomagania realizacji projektu w określonym czasie potrzebne jest oprogramowanie z wbudowanymi funkcjami symulacji projektu w sposób dynamiczny. Chodzi tu np. o jednoczesne uwzględnienie ogromnej liczby zmiennych w kolejnych fazach projektu i możliwość sprawdzenia, w jaki sposób zmiana jednego parametru będzie wpływać na dane wyjściowe w czasie. Zaawansowane programy umożliwiają choćby automatyczne przeliczanie długości ścieżki krytycznej, gdy są wprowadzane jakieś zmiany (i to nie tylko w odniesieniu do samych zadań, lecz także do budżetu projektu). Takie oprogramowanie wspiera więc również planowanie zasobów i tworzenie, a potem kontrolowanie wykonania budżetu oraz wiąże budżet i zasoby z zadaniami realizowanymi w określonym czasie. Uwzględnia więc relacje i związki przyczynowo-skutkowe między różnymi elementami projektu, pozwala zaplanować usługi zewnętrzne, wspiera komunikację projektową i dostęp do zasobów informacyjnych, a także współpracę z interesariuszami. Z reguły ma też rozbudowane moduły sprawozdawczości z wykonania poszczególnych etapów projektu. Zakup takiego oprogramowania to wydatek co najmniej kilku tysięcy złotych.

Najbardziej skomplikowanego oprogramowania używają zwykle tylko duże organizacje realizujące równocześnie wiele projektów, w których konieczne jest umożliwienie jak najbardziej efektywnego przepływu informacji (danych) i zasobów między nimi. Tego typu systemy mają **rozbudowane narzędzia diagnostyczne**, pozwalają na umieszczanie zasobów pomiędzy wieloma projektami (np. jeden programista może wspomagać prace raz w jednym, raz w drugim projekcie) i wieloaspektowe określanie priorytetów. Są najdroższe (kosztują nawet kilkadziesiąt tysięcy złotych), ponieważ spełniają bardzo wysokie wymagania odbiorcy. Stosuje się je np. w dużych sieciach komputerowych, do których wiele osób ma jednoczesny dostęp.

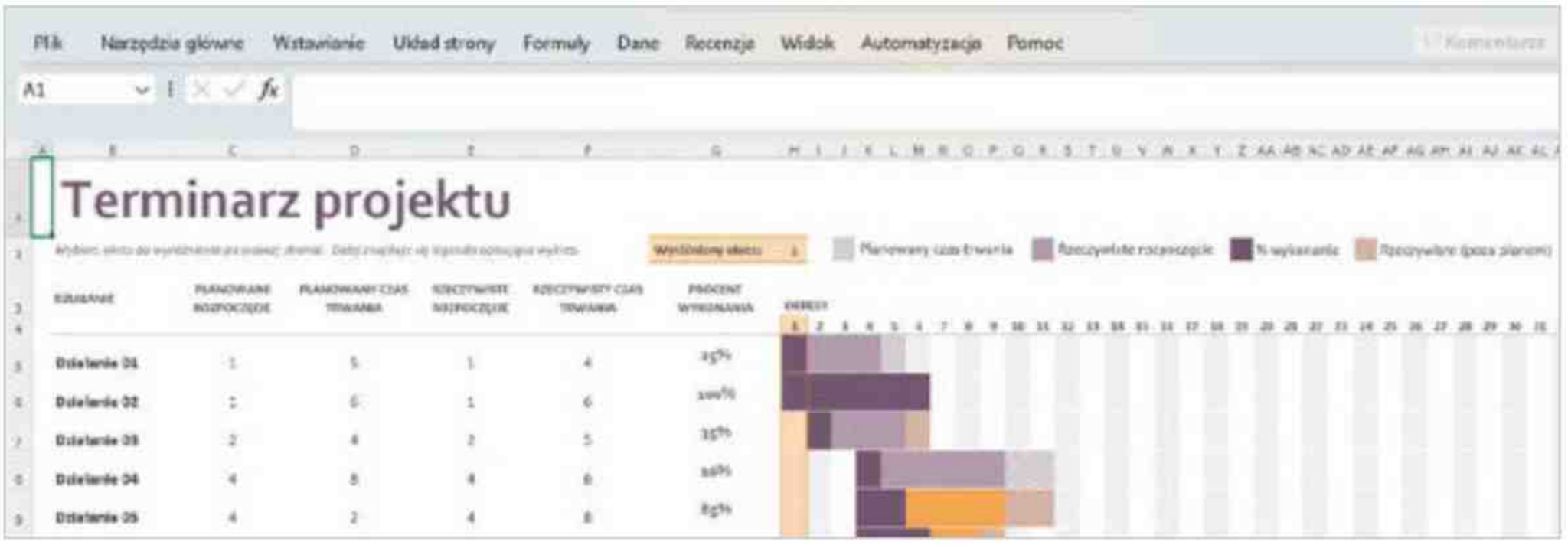
Oprócz opisanego oprogramowania dostępne są również narzędzia do zarządzania projektami wykorzystujące określone metodyki. Te narzędzia są tak zaprojektowane, aby były zgodne z procedurami sprecyzowanymi w danej metodyce. Najczęściej znajdują zastosowanie podczas realizacji dużych projektów. Wykorzystanie tych programów wymaga nie tylko umiejętności ich obsługi, lecz także specjalistycznej wiedzy o samej metodyce projektu.

Czy wiesz, że...

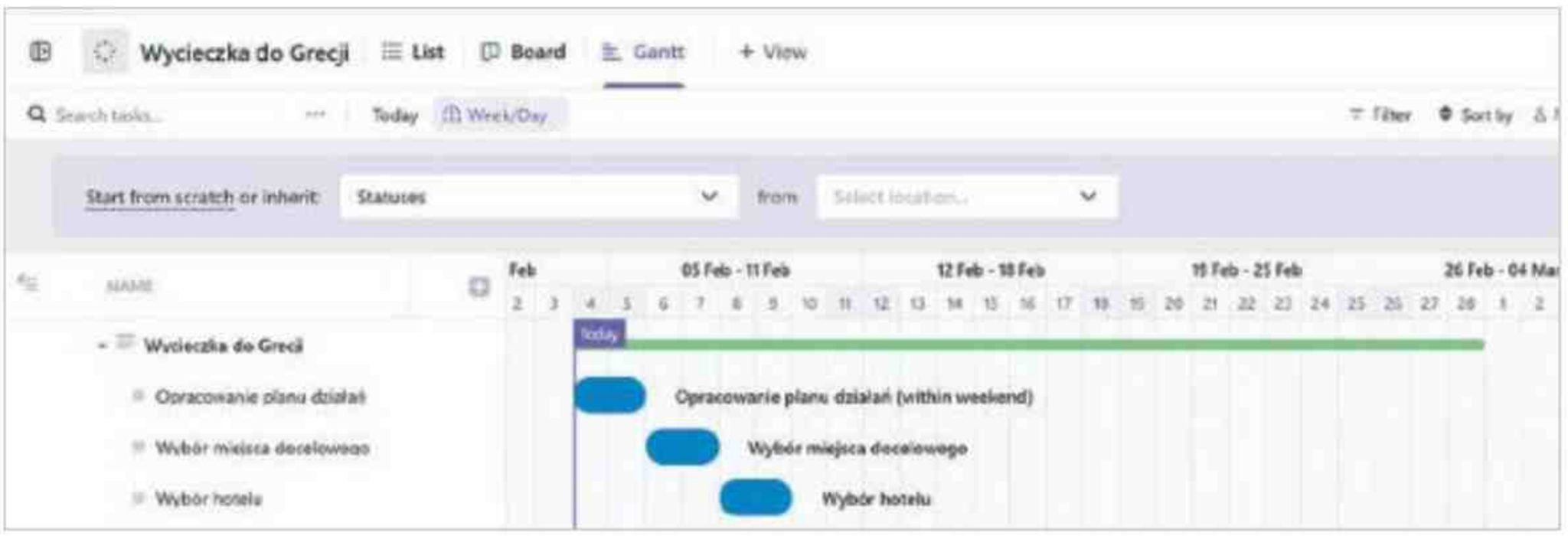
W 1996 r. bezzałogowa rakieta Ariane 5 wystrzelona w Gujanie Francuskiej przez Europejską Agencję Kosmiczną eksplodowała zaledwie 40 s po starcie. Przyczyną awarii były błędy w oprogramowaniu systemu naprowadzania. Jego projektanci nie przewidzieli sytuacji, w której rakieta osiągnie prędkość o tak dużej wartości, że system nie będzie w stanie zapisać jej w systemie szesnastobitowym.

Przykładowe narzędzia informatyczne wspomagające pracę projektową

Przykładowy arkusz terminarza projektu w formie wykresu Gantta wykonany w programie Microsoft Excel



Przykładowy wykres Gantta z programu do zarządzania ClickUp



Przykładowe okno programu Milestone Simplicity do zarządzania realizacją małych projektów

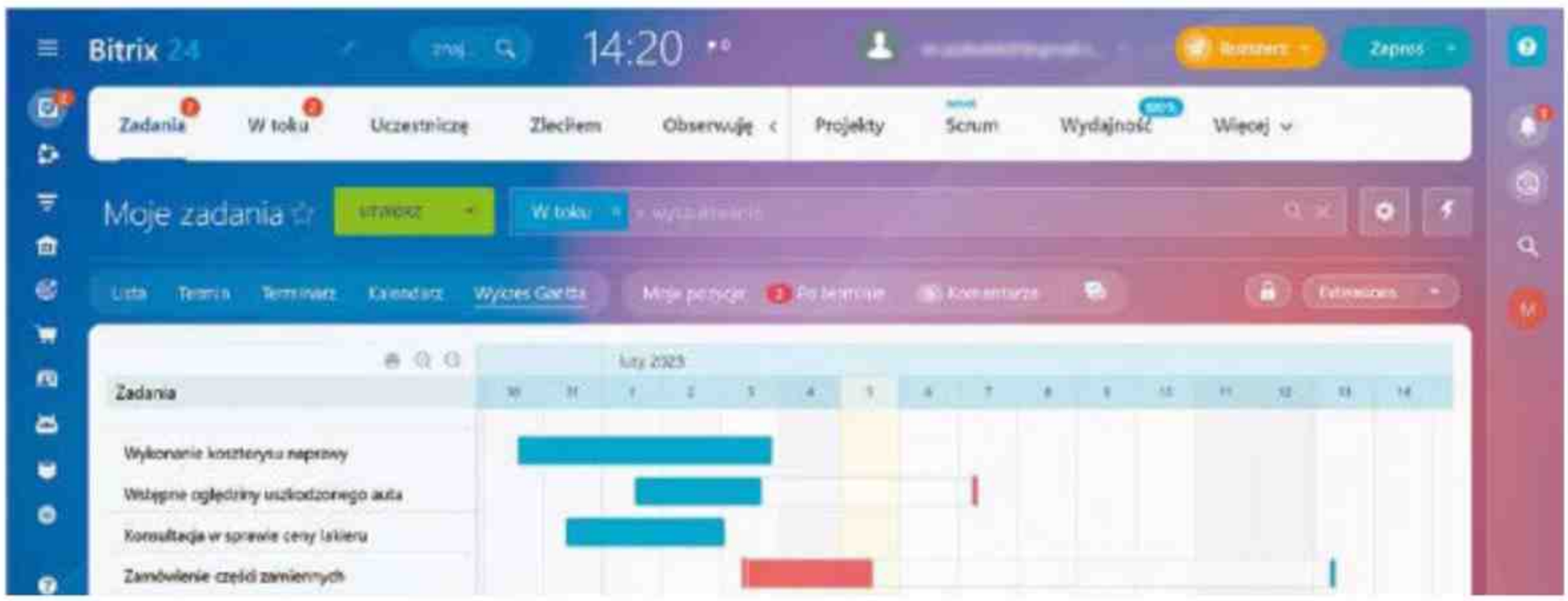
Projekt 1

Page 1 of 1 5.2.2023

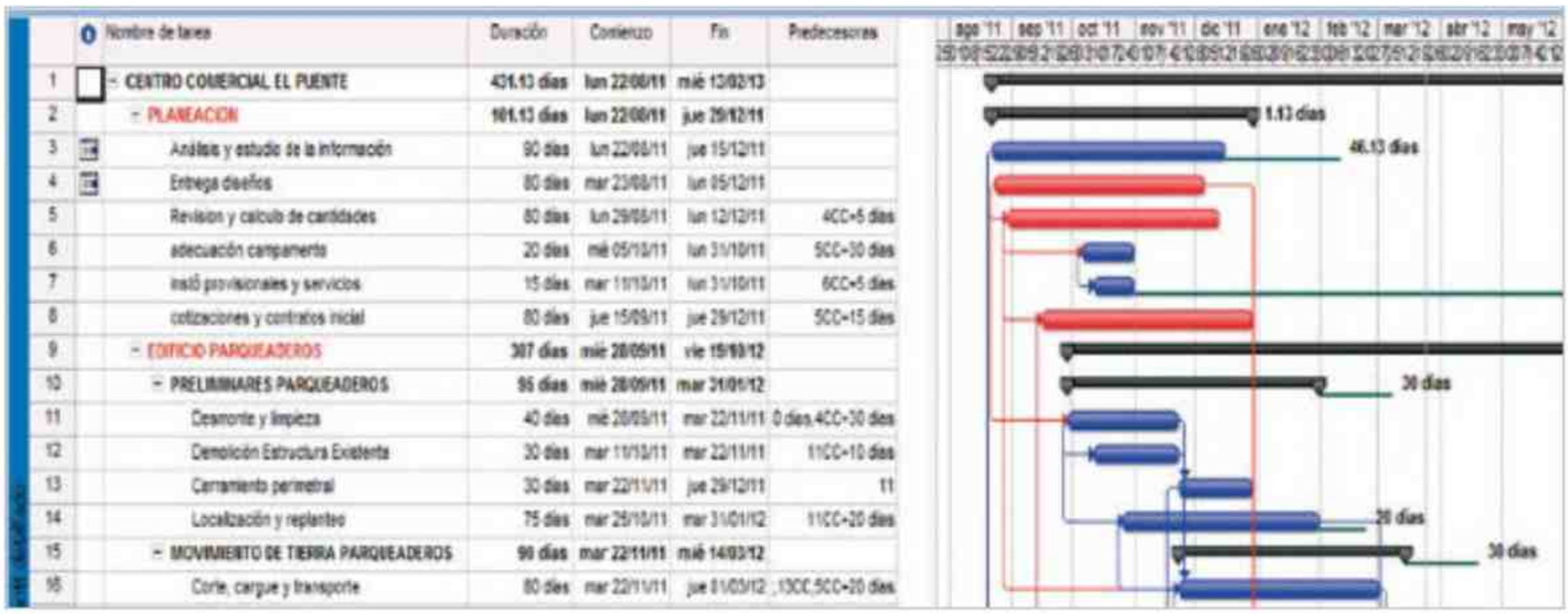
Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Lista zadań
17.2.2023	13.5.2023	Rozpoczęcie kreowania produktu
19.2.2023	2.6.2023	Sporządzenie wstępnego planu
18.2.2023	17.5.2023	Sporządzenie harmonogramu
17.2.2023	18.11.2023	Wykonanie zadania 1
27.4.2023	5.11.2023	Wykonanie zadania 2
14.8.2023	14.8.2023	Wykonanie zadania 3
7.3.2023	25.3.2023	Kontrola zadań 1 i 2
16.5.2023	20.12.2023	Opracowanie planu promocji
6.3.2023	21.3.2023	Zbieranie funduszy u sponsorów

Przykład

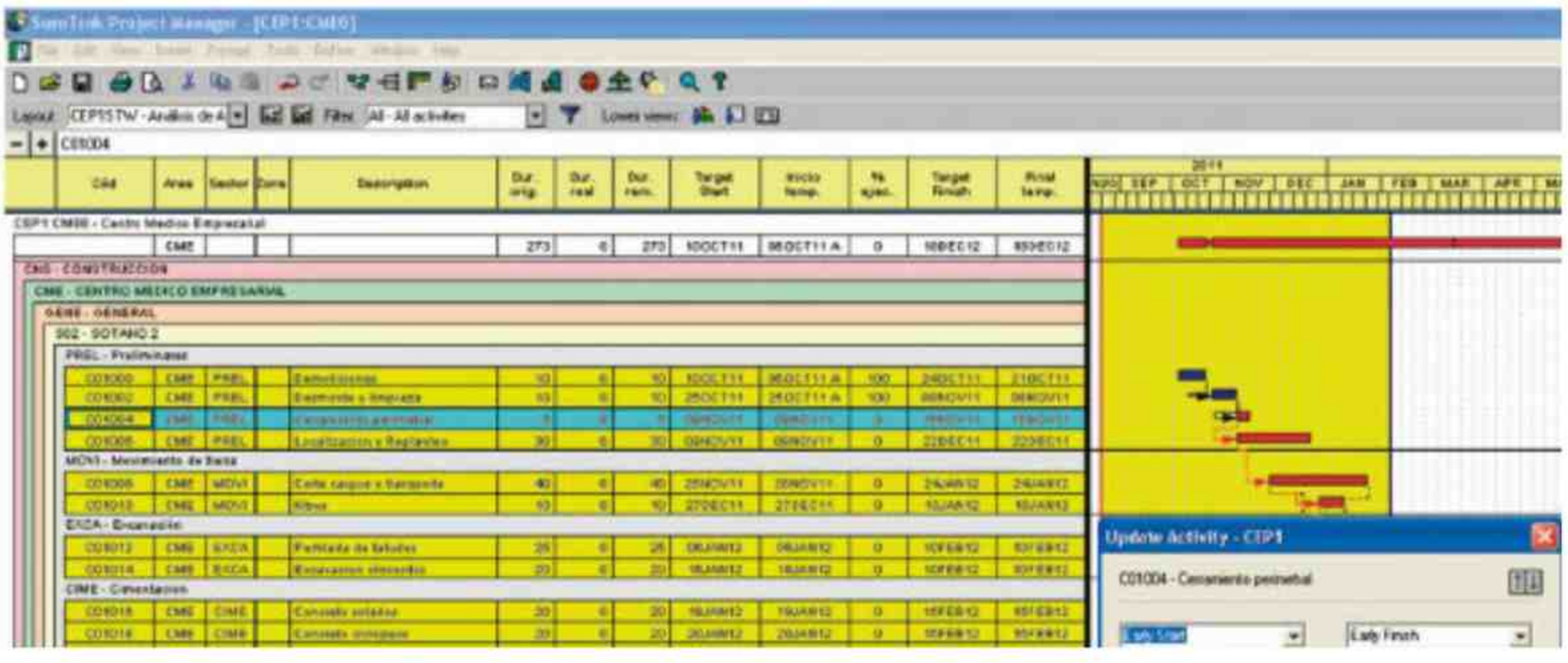
Przykładowy wykres Gantta z programu Bitrix24 do zarządzania małymi i większymi projektami (występującego także w darmowej wersji)



Przykładowe okno programu Microsoft Project do zarządzania małymi i większymi projektami (dostępnego w wersji standardowej i profesjonalnej)



Przykładowe okno programu Primavera SureTrak do zarządzania realizacją większych projektów



Inne programy przydatne w realizacji projektów

W realizacji projektów i zarządzaniu nimi mogą być wykorzystywane także inne programy, które pierwotnie nie są do tego przeznaczone. Zaletą takich programów jest fakt, że wiele osób potrafi z nich korzystać. Oprócz edytorów tekstów czy arkuszy kalkulacyjnych z reguły wykorzystuje się:

- **programy do tworzenia prezentacji i grafik biznesowych** (np. Microsoft PowerPoint, Prezi, Focusky, Articulate 360, LibreOffice Impress, OpenOffice Impress),
- **programy do zarządzania czasem i obiegiem informacji**, w tym prowadzeniem korespondencji elektronicznej (np. Microsoft Outlook, eM Client, Mailbird, Toggl),
- **komunikatory i programy do organizowania spotkań lub konferencji *online*** (np. ClickMeeting, Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, veventy),
- **programy do obsługi baz danych** (np. Microsoft Access, Navicat for MySQL),
- **programy księgowe do budżetowania** (np. Rewizor nexo, Comarch ERP XT, Taxomatic, Asseco Wapro ERP).

Problemy i zagrożenia stosowania narzędzi informatycznych w zarządzaniu projektami



Z zastosowaniem narzędzi informatycznych wiążą się nie tylko korzyści, lecz także pewne problemy lub zagrożenia, do których należą:

- **złudzenie perfekcyjnego planowania i kontroli projektu**, które w większym stopniu zależą od przygotowania merytorycznego osób wykonujących zadania, a nie od oprogramowania,
- **błędne przekonanie, że narzędzia informatyczne automatycznie rozwiązują problemy**, np. związane z szacowaniem nakładów czy przydziałem pracy w zadaniach projektowych,
- **podejście mechanistyczne**, czyli traktowanie ludzi i zasobów materialnych w zbyt podobny sposób, bez uwzględniania m.in. ludzkich emocji, sytuacji rodzinnych i losowych czy kwestii kulturowych,
- **trudności w przedstawianiu złożonych zależności** za pomocą modeli informatycznych (każde oprogramowanie w pewnym stopniu upraszcza rzeczywistość, czyli nie pozwala przyjąć wszystkich zmiennych i z reguły nie może uchwycić wszystkich skomplikowanych zależności),
- **problemy z bezpieczeństwem danych projektowych** i dostępem osób niepowołanych w przypadku braku odpowiednich zabezpieczeń i niewystarczającej troski o cyberbezpieczeństwo.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym się różni metodyka zarządzania projektem od technik wspomagających realizację projektu.
2. Scharakteryzuj najważniejszą, Twoim zdaniem, zasadę budowania zespołu. Uzasadnij swój wybór. Podaj przykłady technik, które możesz wykorzystać do:
   a) definiowania celów projektu,
   b) określania kilku opcji rozwiązania danego problemu projektowego.
3. Narysuj prosty diagram sieciowy projektu organizacji dyskoteki szkolnej w sali gimnastycznej. Diagram możesz wykonać ręcznie lub za pomocą znanego Ci oprogramowania komputerowego.
4. Poszukaj w internecie prostego darmowego oprogramowania, które można wykorzystać w realizacji niewielkiego projektu w szkole (w wersji desktopowej, czyli do instalacji na komputerze, lub w wersji webowej – dostępnej *online*) i przedstaw jego funkcje.

7. Harmonogram, budżet projektu i źródła finansowania

Na tej lekcji:

- poznasz zasady tworzenia harmonogramu projektu i ustalania kamieni milowych,
- zdobędziesz wiedzę na temat budżetu i źródeł finansowania projektu,
- nauczysz się unikać najczęściej popełnianych błędów w konstruowaniu harmonogramu i budżetu,
- zdobędziesz umiejętność identyfikacji ryzyk i zarządzania nimi w projekcie,
- nauczysz się weryfikować harmonogram i budżet projektu.

Aby projekt mógł być sprawnie realizowany, trzeba ustalić, kiedy poszczególne zadania powinny być wykonane i jakie będą koszty przedsięwzięcia, a także znaleźć środki na ich pokrycie. Stworzenie harmonogramu i budżetu stanowi więc podstawę większości projektów, a ich rozsądne zaplanowanie zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Co to jest harmonogram projektu?

Podział pracy i plan sieciowy opisane w poprzednich lekcjach (→ s. 92, 110) dają przejrzysty obraz struktury projektu. Jednak z reguły w tych elementach nie są określone czas ani termin wykonania poszczególnych zadań – do tego służy harmonogram projektu. Najczęściej przyjmuje on postać **wykresu Gantta**. Ta technika ma już ponad 100 lat, jednak wciąż jest powszechnie wykorzystywana. To rodzaj kalendarza w formie poziomego wykresu słupkowego umieszczonego w tabeli. W poszczególnych wierszach określa się **zadania do wykonania** (oś zadań), a w kolumnach – **czas ich realizacji** (oś czasu). Zadania są przedstawiane jako odcinki o długości proporcjonalnej do czasu ich trwania, z uwzględnieniem skali. Harmonogram można przygotować z dokładnością do dnia, ale czasem używa się też innych jednostek. W przypadku długotrwałych projektów są to tygodnie lub miesiące, a przy projektach realizowanych w krótkim czasie – godziny.

Schemat wykresu Gantta (harmonogram projektu w ujęciu zadaniowym)

Zadanie	Dni lub tygodnie (albo konkretne daty)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zadanie 1	■	■	■	■																
Zadanie 2			■	■	■	■	■	■												
Zadanie 3						■	■	■	■	■	■									
Zadanie 4							■	■	■	■	■									
Zadanie 5												■	■	■	■					
Zadanie 6														■	■	■				
Zadanie 7															■	■	■	■		
Zadanie 8																■	■	■	■	

■ zadanie do wykonania

Zasady tworzenia harmonogramu

Sporządzanie harmonogramu polega na zaznaczaniu na wykresie czasu realizacji poszczególnych zadań w postaci odcinków o odpowiedniej długości. Często do jego tworzenia wykorzystuje się proste programy lub komputerowe systemy zarządzania projektami (→ s. 116–118). Taki harmonogram można też wykonać w arkuszu kalkulacyjnym, a nawet zapisać go na kartce.

Niezależnie od wybranego sposobu zapisu przed przystąpieniem do tworzenia samego wykresu należy:

- **określić strukturę podziału pracy**,
- realnie i rzetelnie **oszacować czas wykonania poszczególnych zadań**, uwzględniając nieprzewidziane okoliczności,
- **ustalić relacje pomiędzy zadaniami**, np. określić właściwą kolejność ich wykonania (bardzo często zrealizowanie jednego zadania jest uwarunkowane ukończeniem innego).

Podczas przenoszenia zadań ze struktur podziału pracy należy pamiętać, że umiejscowienie czynności na wykresie musi wynikać ze struktury funkcjonalnej projektu, a więc powinno uwzględniać **zależności przyczynowo-skutkowe** pomiędzy zadaniami. Na wykresie dobrze widać, że niektóre czynności są wykonywane jednocześnie, a inne następują po sobie. Pozwala to zauważyć, jak intensywnie są wykorzystywane zasoby ludzkie w danym czasie. Na przykład zgodnie z wykresem zamieszczonym poniżej jeśli dana osoba jest w pełni zaangażowana w realizację zadania 1, to nie może zacząć pracy nad zadaniem 2 (jego wykonanie rozpoczyna się w trakcie realizacji zadania 1). Może jednak przystąpić do zadania 3, bo termin zakończenia zadania 1 upływa przed czasem rozpoczęcia zadania 3.

Wykres Gantta często jest uzupełniany o kolumny, w których określa się konkretne terminy rozpoczęcia i zakończenia danego zadania (te ważne daty łatwiej wówczas odczytać). Można także dodać kolumnę z wykonawcami, co pozwala dostrzec obciążenia czasowe i kolizje w zakresie podziału zadań.

Aby uwzględnić czas pracy poszczególnych osób, oprócz zwykłego harmonogramu czasem równolegle tworzy się wykres Gantta, w którym zamiast zadań wpisuje się osoby i rysuje ich obciążenie w pracy projektowej (na podstawie liczby przydzielonych zadań lub ich poziomu trudności). Pozwala to zauważyć, że np. jedna osoba realizuje więcej niż jedno zadanie w czasie, kiedy inna nie ma zadań do wykonania.

Schemat wykresu Gantta z uwzględnieniem wykonawców, dat realizacji i kamieni milowych

Zadanie	Wykonawca	Data realizacji		Dni lub tygodnie (albo konkretne daty)																			
		początek	koniec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zadanie 1	osoba 1	data P Z1	data K Z1	■	■	■	■																
Zadanie 2	osoba 2	data P Z2	data K Z2			■	■	■	■	■	■			▼									
Zadanie 3	itd.	itd.							■	■	■	■	■	■									
Zadanie 4										■	■	■	■	■									
Zadanie 5															■	■	■	■	▼				
Zadanie 6																	■	■	■				
Zadanie 7																		■	■	■	■	▼	
Zadanie 8																			■	■	■	■	

■ zadanie do wykonania ▼ kamienie milowe

Wyznaczenie kamieni milowych i wpisanie ich do harmonogramu

Na ostatnim etapie tworzenia harmonogramu należy określić kamienie milowe. Są to punkty kontrolne, które mają szczególne znaczenie w projekcie ze względu na rolę cząstkowych rezultatów dla następnych kroków (zadań). Kamienie milowe zazwyczaj dotyczą:

- **terminów rozpoczęcia i zakończenia zadań** ważnych dla projektu albo jego poszczególnych faz (etapów),
- **terminów kontroli** – realizacji ważnych zadań i cząstkowego odbioru wyników projektu,
- **rozliczenia i zakończenia projektu**.

Liczba kamieni milowych w projekcie może być różna. Na pewno powinny być co najmniej trzy takie kamienie: jeden wyznaczający określony punkt w czasie powiązany z wybranym efektem cząstkowym, a dwa wyznaczające jego początek i zakończenie. Im projekt jest bardziej złożony, tym kamieni milowych powinno być więcej. Nie ma jednak sensu ustawiać ich po każdym zadaniu, ponieważ zwiększy to nakład pracy na raportowanie i kontrolę. Kamienie milowe można zaznaczyć na wykresie dowolnie (np. kreską pionową), jednak często oznacza się je symbolem odwróconego trójkąta, strzałki lub rombu (patrz: wykres na poprzedniej stronie).

Wyznaczanie kamieni milowych zamyka etap planowania projektu, należy jednak pamiętać, że **harmonogram nie ma charakteru ostatecznego**. Podlega weryfikacji w związku z dalszym procesem planowania zasobów (w tym budżetu) oraz ewentualnym modyfikacjom w trakcie realizacji projektu, kiedy się okaże, że w wyniku różnych zdarzeń lub czynników są one konieczne.

Czy wiesz, że...

Nazwa diagramu obrazującego harmonogram prac nad projektem pochodzi od nazwiska Henry'ego Gantta, który w 1910 r. opublikował swój pomysł w „Engineering Magazine". To narzędzie w szybkim czasie stało się popularne. Jednak sam wykres, w zbliżonej formie został wymyślony nieco wcześniej. Prawdopodobnie po raz pierwszy narysował go polski inżynier Karol Adamiecki w 1896 r. (niektóre źródła podają 1903 r.). W 1909 r. Adamiecki zamieścił w „Przeglądzie Technicznym" przykład harmonogramu pracy w walcowniach. Jego wynalazek – właśnie pod nazwą harmonogramu – został opublikowany dopiero w 1931 r. po polsku.



W trakcie planowania prac nad projektem terminy realizacji poszczególnych zadań warto uzgodnić z zespołem. Należy wziąć pod uwagę czas niezbędny do wykonania zadań, dostępność członków zespołu i ich pozostałe zobowiązania. Konieczne jest także uwzględnienie dni wolnych i kluczowych dat (np. dla osób z działu finansowego zakończenie roku bywa okresem wytężonej pracy).

Funkcje harmonogramu

Harmonogram projektu w postaci wykresu Gantta może służyć nie tylko do **planowania czasu realizacji zadań**, lecz także do **kontrolowania ich wykonania**, a nawet do **sterowania projektem**. Za przykład może tu posłużyć zamieszczony poniżej wykres A. Jeśli w dniu sprawdzania okaże się, że dwa zadania (np. 3 i 4) nie zostały ukończone, a warunkują wykonanie kolejnego (5), to nie można tego zadania rozpocząć. Kierownik powinien wówczas poprosić o raport na temat stopnia realizacji opóźnionych zadań i oszacowanie czasu potrzebnego na dokończenie. Musi podjąć decyzję o **modyfikacji harmonogramu**, **dać odpowiedni czas na dokończenie opóźnionych zadań** oraz **przesunąć wykonanie kolejnych** (patrz: wykres B na następnej stronie). Nowy wykres może (choć nie musi) zawierać oznaczenie zadań wykonanych i opóźnionych. Ma to jednak pewną wartość, ponieważ członkowie zespołu projektowego oraz interesariusze, dla których to jest istotne, od razu będą widzieć powody podjęcia decyzji o skróceniu realizacji kolejnych zadań lub przesunięciu ich



Niektóre projekty budowlane mają tak napięty harmonogram, że prace wykonywane są zmianowo, nawet nocą.

w czasie. Takie przesunięcia kierownik powinien uzgodnić z osobami odpowiedzialnymi za wykonanie kolejnych zadań, szczególnie gdy termin ukończenia projektu nie może ulec zmianie. Na tym etapie można także podjąć decyzję o przesunięciu zasobów, czyli o modyfikacji struktury przydziału pracy. W sytuacji, gdy dotrzymanie ważnych terminów jest zagrożone, wiele firm decyduje się na zwiększenie zatrudnienia lub zleca pracownikom pracę w godzinach nadliczbowych (warto jednak unikać tego rozwiązania).

A. Schemat wykresu Gantta dla celów kontrolnych (ze sprawdzeniem zadań wykonanych)

Zadanie	Dni lub tygodnie (albo konkretne daty)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zadanie 1																				
Zadanie 2																				
Zadanie 3																				
Zadanie 4																				
Zadanie 5																				
Zadanie 6																				
Zadanie 7																				
Zadanie 8																				
Zadanie 9																				
Zadanie 10																				

zadanie wykonane (lub część tego zadania)

zadanie do wykonania

zadanie niewykonane w wyznaczonym czasie (lub część tego zadania)

dzień sprawdzenia stanu realizacji projektu

kamienie milowe

Podział zasobów projektu

Zasoby projektu

zasoby ludzkie

- kapitał ludzki: kierownik projektu, wykonawcy projektu, eksperci zewnętrzni projektu
- kompetencje pracowników
- kultura organizacyjna

zasoby materialne

- środki finansowe
- maszyny, urządzenia, narzędzia, przyrządy, w tym komputery i środki telekomunikacji
- surowce, materiały, półfabrykaty, podzespoły (części)
- budynki i pomieszczenia specjalistyczne (np. laboratoria)

zasoby niematerialne

- licencje na oprogramowanie niezbędne do zarządzania i realizacji projektu
- inne licencje i prawa (np. zgoda na wykorzystanie opatentowanych wynalazków lub utworów autorskich)
- zasoby informacyjne (np. publikacje, prognozy gospodarcze, cenniki, bazy danych)
- energia

Planowanie zasobów projektu

W planowaniu projektu należy określić zapotrzebowanie na zasoby (przedstawione na schemacie powyżej) i zbadać możliwości ich pozyskania. Najistotniejszym zasobem jest **kapitał ludzki** – kierownik, wykonawcy oraz eksperci zewnętrzni projektu, ich wiedza i umiejętności, a także czas, który mogą przeznaczyć. Do realizacji projektu są potrzebne także środki finansowe, dlatego kluczową sprawą jest zapewnienie źródeł ich pozyskania oraz zaplanowanie wydatków, czyli stworzenie budżetu. Nie są to jednak wszystkie zasoby projektowe. Do realizacji projektu są potrzebne **zasoby materialne** (**rzeczowe**) oraz **zasoby niematerialne**.

To, jakie zasoby będą niezbędne, zależy od specyfiki projektu. Ważne jest, aby je wszystkie zidentyfikować i określić zapotrzebowanie ilościowe (np. liczbę komputerów) i czasowe. Może się bowiem okazać, że niektóre z nich (np. drukarka czy kserokopiarka) nie są potrzebne przez cały czas trwania projektu, lecz sporadycznie.

B. Schemat wykresu Gantta po modyfikacjach wynikających z opóźnień i podjętych przez kierownika decyzji o zmianie okresu realizacji innych zadań

Zadanie	Dni lub tygodnie (albo konkretne daty)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zadanie 1																				
Zadanie 2																				
Zadanie 3																				
Zadanie 4																				
Zadanie 5																				
Zadanie 6																				
Zadanie 7																				
Zadanie 8																				
Zadanie 9																				
Zadanie 10																				

zadanie wykonane (lub część tego zadania)

zadanie do wykonania (zgodnie z planem)

modyfikacje zadań w harmonogramie

kamienie milowe

Tworzenie budżetu projektu

Budżet jest podstawowym i obligatoryjnym dokumentem każdego projektu. W dużym uproszczeniu jest to **maksymalna dostępna kwota środków (pieniędzy) na pokrycie wydatków**, które trzeba będzie ponieść w projekcie. Jeśli projekt ma przynieść zysk, to w budżecie powinno się też uwzględnić ewentualne przychody. Budżet ma na celu m.in. dyscyplinowanie wykonawców w zakresie zużycia środków finansowych oraz stanowi podstawę i narzędzie kontroli projektu.

Istnieje wiele metod szacowania kosztów, jednak najbardziej precyzyjna i szczegółowa jest **metoda oddolna**. Polega ona na szacowaniu kosztów poszczególnych czynności (zadań) i sumowaniu otrzymanych szacunków cząstkowych w łączny koszt projektu. W przygotowaniu budżetu, określanym mianem **budżetowania**, kluczowa jest identyfikacja wszystkich kosztów, które trzeba będzie ponieść w projekcie. Pierwszym z dwóch najważniejszych podziałów jest skategoryzowanie kosztów na:

- **koszty bezpośrednie**, wprost związane z poszczególnymi zadaniami projektu,
- **koszty pośrednie**, które trudno przypisać do konkretnych zadań projektowych (np. koszty energii elektrycznej w biurze rozłożone na całe przedsiębiorstwo czy organizację).

W przypadku projektów krótko- i średnioterminowych koszty można też podzielić na:

- **koszty stałe**, niezależne od działań projektowych czy zwiększania się skali projektu (np. miesięczne koszty dostępu do internetu, pensje dla ochroniarzy w siedzibie firmy),
- **koszty zmienne**, zależne od realizacji zadań, których z reguły nie można precyzyjnie zaplanować.

W przypadku projektów trwających kilka lat niemal wszystkie koszty ulegają zmianie (m.in. rosną wynagrodzenia, opłaty za media), podział na koszty stałe i zmienne staje się wówczas mniej praktyczny.

Ważne, aby każda kategoria kosztów była wpisana do budżetu, niezależnie od tego, czy występujące w niej kwoty są duże (np. koszty pracy, zakup niezbędnych urządzeń) czy drobne (np. materiały biurowe, niedalekie podróże). Mniej doświadczeni przedsiębiorcy czasem zapominają o pewnych kosztach, które powinno się wziąć pod uwagę (np. licencje na oprogramowanie, podatki, opłaty celne). Dlatego **budżet projektu warto skonsultować z różnymi ekspertami**, także zewnętrznymi (zwłaszcza gdy zakres

Wybrane rodzaje kosztów projektu



projektu wykracza poza standardowe działanie danego przedsiębiorstwa).

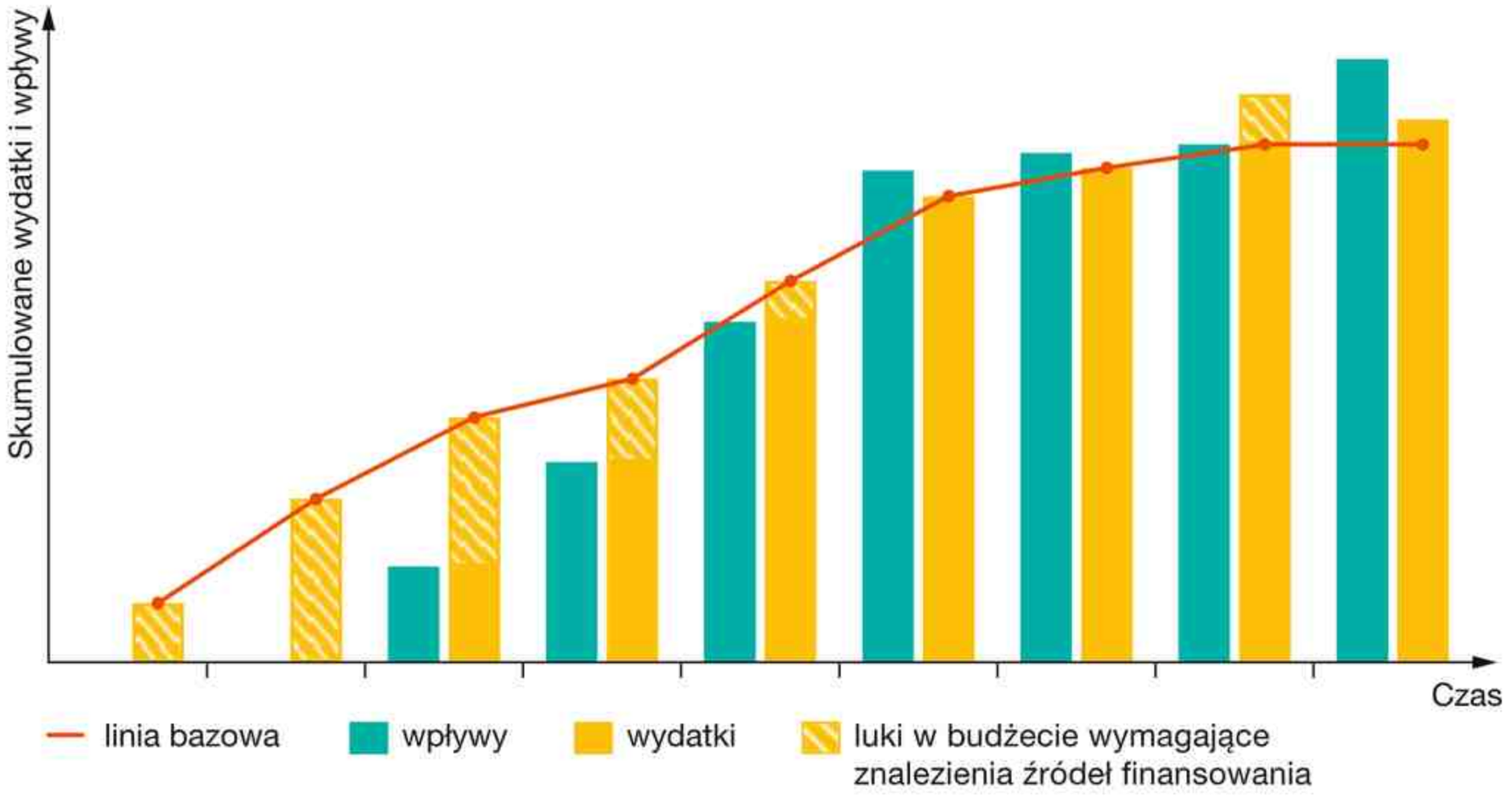
Planowanie budżetu obejmuje podział i uporządkowanie kosztów według rodzajów w odniesieniu do struktury projektu (podziału na zadania) oraz przebieg wydatkowania w czasie. Może być w tym pomocna **linia bazowa** (ang. *baseline*), zwana też linią odniesienia. Wykreśla się ją, łącząc punkty oznaczające planowaną wartość skumulowanych kosztów w danym czasie. Stanowi ona podstawę do bieżącej kontroli wykonania budżetu w trakcie trwania projektu. Jeśli koszty ponoszone w danym okresie były bliskie linii bazowej i wszystkie planowane zadania zostały wykonane w terminie, to znaczy, że plan został stworzony precyzyjnie. Jeżeli zaś ponoszone koszty znacznie od tej linii odbiegają i odchylenie rośnie w czasie, to znaczy, że koszty projektu wymknęły się spod kontroli i w planach prawdopodobnie nie uwzględniono ważnych zmiennych (patrz: przykład poniżej).

W mniejszych projektach istnieją szanse na uzyskanie finansowania z góry, co znacznie ułatwia przygotowanie budżetu i realizację projektu. W przypadku większych projektów sporządza się **budżet ogólny**, sumujący poszczególne pozycje budżetowe według rodzaju i łączny budżet projektu, oraz **budżet szczegółowy**, w którym koszty mogą być przypisane do poszczególnych zadań i rozpisane w czasie. W realizacji wielu projektów istnieje formalny wymóg zatwierdzenia budżetu przez kierownictwo firmy, sponsora projektu lub komitet sterujący.

Przykład

Linia bazowa

Deweloper budujący duże osiedle bloków mieszkaniowych może finansować swój projekt z wpłat klientów kupujących mieszkania. Jednak na początku projektu nie ma czego sprzedawać (mieszkania są dopiero budowane). Dlatego od razu podczas planowania budżetu musi założyć, że konieczne jest znalezienie źródła finansowania (np. kapitału własnego dewelopera oraz kredytu). Ponadto w niektórych okresach w trakcie realizacji budowy wpływy od klientów (np. w związku ze zmniejszeniem się popytu) mogą się okazać niższe niż zobowiązania wynikające z umowy z wykonawcami. Pojawi się wówczas luka między przychodami a wydatkami projektu i ją też trzeba będzie uzupełnić środkami z jakiegoś źródła (np. z kolejnego kredytu).



Studium przypadku

Budżet ogólny wyjazdu na narty

Czteroosobowa rodzina z Krakowa realizuje projekt wyjazdu na narty w polskie góry w czasie ferii zimowych, w pierwszym tygodniu lutego.

W fazie planowania uzgodniono, że będzie to wyjazd do Kościeliska, niedaleko Zakopanego, gdzie znajduje się przystępny cenowo apartament z pięknym widokiem na Giewont. W bezpośrednim otoczeniu apartamentu panuje cisza i spokój, ale w okolicy jest dużo ośrodków narciarskich i można korzystać z atrakcji Zakopanego. Budżet projektu podzielono na wydatki rodzajowe, które rozpisano według faz przygotowania, w nawiązaniu do struktury prac projektowych (była o nich mowa w lekcji 4, w rozdziale drugim). Niestety, na miejscu okazało się, że z powodu znacznego wzrostu cen energii podniesiono cenę skipassów na 600 zł (normalny) i 550 zł (ulgowy), co daje kwotę 2300 zł zamiast 1900 zł. Mama (odpowiedzialna za finanse) nie zgodziła się na zwiększenie kosztów projektu, bo uznała, że i tak są wystarczająco wysokie. Rodzina żałowała, że nie przeanalizowała tego ryzyka w projekcie i nie kupiła skipassów wcześniej, przez internet. Miałaby wtedy zagwarantowaną niższą cenę.

Przeprowadzono więc dyskusję dotyczącą tego, na czym można zaoszczędzić. Rodzina uzgodniła, że nie chce rezygnować z jednego dnia jazdy na nartach (zakup karnetu czterodniowego pozwoliłby zachować budżet), dlatego zdecydowano się zrezygnować z wykonania albumu drukowanego po przyjeździe (100 zł) i z jednego wyjścia na kolację do restauracji (oszczędność 350 zł). W zamian podjęto decyzję o wspólnej kolacji w apartamencie, co podniosło koszt zakupów wyżywienia o 50 zł. Budżet po korekcie został w tabeli oznaczony na niebiesko. Całkowity koszt projektu wyniósł 8500 zł, a więc rodzina zmieściła się w założonym budżecie.



Polecenie do studium przypadku

Jakie inne decyzje mogła podjąć rodzina, aby zmieścić się w nieprzekraczalnym budżecie (8500 zł) w sytuacji, gdy niespodziewanie zmieniły się ceny skipassów? Przedstaw własne rozwiązania.

Kategoria wydatku	Etap 1. Planowanie wyjazdu (do 20 stycznia)	Etap 2. Przygotowa-nie wyjazdu (21–31 stycznia)	Etap 3. Realizacja wyjazdu (1–7 lutego)	Etap 4. Zakończenie projektu (po 7 lutego)	Razem
	wydatki [zł]				
Wynajem apartamentu (konieczna wpłata 30% zaliczki przy rezerwacji)	700		1400		2100
Zakup książkowego przewodnika turystycznego	50				50
Kontrola techniczna samochodu przed wyjazdem		200			200
Przygotowanie nart (smarowanie, regulacja)		50			50
Zakup kombinezonów narciarskich dla dzieci		650			650
Przejazd tam i z powrotem (koszt paliwa)			125		125
Przejazdy na miejscu (koszt paliwa i biletów parkingowych)			200		200
Skipassy dla rodziny (pięciodniowe; 2 normalne po ~~500 zł, 2 ulgowe po 450 zł~~) 600 zł, 2 ulgowe po 550 zł			~~1900~~ 2300		~~1900~~ 2300
Zakup żywności i napojów do apartamentu (6 śniadań, 2 obiady, ~~4 kolacje~~) 5 kolacji			~~900~~ 950		~~900~~ 950
Obiady w karczmie na stoku i herbaty (5 dni)			750		750
Wyjście na kolację do karczmy w Zakopanem (~~2 razy~~) 1 raz			~~700~~ 350		~~700~~ 350
Bilety do term (2 wyjścia, bilety rodzinne 2+2)			300		300
Bilety do Teatru im. S.I. Witkiewicza			240		240
Bilet rodzinny do Muzeum Tatrzańskiego			35		35
Bilety do TPN (spacer po Dolinie Kościeliskiej) i inne drobne wydatki			200		200
~~Wykonanie tradycyjnego albumu ze zdjęć cyfrowych~~ (wydruk)				~~100~~ 0	~~100~~ 0
Razem	750	900	~~6750~~ 6850	~~100~~ 0	8500 zł

Uwaga! W tabeli można było rozpisać wydatki precyzyjniej, uwzględniając też czas ich ponoszenia. Jednak rodzice uznali, że mogą ponieść określone koszty i nie ma potrzeby dokładniejszego rozpisywania budżetu. Rodzina nie szacowała czasu pracy domowników oraz kosztów ogólnych (np. mediów zużywanych w domu rodzinnym), które i tak należałoby ponieść, niezależnie od wyjazdu, natomiast uwzględniła koszty wyżywienia przygotowywanego samodzielnie w apartamencie.

Źródła finansowania projektów

Wydatki znajdujące się w stworzonym budżecie projektu zawsze muszą mieć pokrycie w źródłach finansowania (patrz: tabela poniżej). Nie można zaplanować poniesienia jakiegoś kosztu bez ustalenia, z czego zostanie on pokryty. Choć bardzo często władze firmy lub sponsor oczekują od kierownika projektu przedstawienia kosztorysu, zanim zacznie się planowanie kosztów projektu, należy przynajmniej ogólnie zorientować się w potencjalnych źródłach finansowania. W przypadku niektórych źródeł, np. środków unijnych, trzeba sprawdzić, jakie są koszty kwalifikowalne, czyli jaka część kosztów może być współfinansowana z dotacji projektowej.

Ryzyka związane z realizacją projektu

Zespół projektowy ma za zadanie określić wszystkie zdarzenia, które mogą mieć znaczenie dla projektu. Jeśli czynniki są znane i wiadomo, że wystąpią, to nie są ryzykiem, tylko okolicznościami (lub zdarzeniami), które należy po prostu uwzględnić w projekcie. Na przykład jeśli w trakcie planowania projektu rodzinnego wyjazdu w góry szacowano koszty paliwa, to fakt, że jego średnie zużycie w mieście jest większe niż na trasie, nie jest ryzykiem – po prostu trzeba to uwzględnić w obliczeniach w trakcie planowania. **Ryzyko** można zdefiniować jako każde zjawisko (wydarzenie lub czynnik), które może (ale nie musi) w przyszłości wystąpić i wpłynąć na projekt, a którego prawdopodobieństwo wystąpienia niekiedy da się w przybliżeniu oszacować. Ryzykami są więc czynniki, które są znane, ale nie ma pewności co do tego, że wystąpią. Identyfikacja ryzyk obejmuje:

- **ryzyka wewnętrzne** wynikające z cech i warunków panujących w danej organizacji czy w zespole projektowym (np. z metod zarządzania, kompetencji pracowników lub z zasobów technologicznych),
- **ryzyka zewnętrzne** wynikające ze zmienności otoczenia projektu (np. zmian prawa, trendów na rynku, katastrof naturalnych).

Ryzyka mogą mieć wpływ na zakres projektu, czas jego realizacji (harmonogram) i budżet. Podczas ich identyfikacji warto użyć technik kreatywnego myślenia (np. techniki kruszenia lub burzy mózgów), o których była mowa w poprzednim rozdziale (→ s. 56), a także przeprowadzić dokładną analizę dokumentacji projektowej. Warto też skorzystać z informacji historycznych i wniosków

Podstawowe źródła finansowania projektów biznesowych i społecznych

Projekty biznesowe	Projekty społeczne
• środki własne przedsiębiorstwa (w przypadku projektów wewnętrznych) • zewnętrzny sponsor – klient będący odbiorcą produktów projektu • inwestor zewnętrzny • emisja akcji (w przypadku spółek akcyjnych) • kredyt w banku • pożyczka lub darowizna od rodziny (np. rodziców na start projektu biznesowego dziecka) • granty, bezzwrotne dotacje, dofinansowanie lub niskooprocentowane pożyczki z funduszy unijnych, państwowych, samorządowych itp. • emisja obligacji korporacyjnych • leasing • crowdfunding (stosowany głównie w przypadku innowacyjnych projektów pożytecznych dla społeczeństwa)	• zbiórki publiczne i crowdfunding (zbieranie środków od wielu drobnych darczyńców) • darowizny (finansowe i rzeczowe) od sponsorów lub darczyńców • składki członkowskie (w stowarzyszeniach) • dotacje z funduszy unijnych, państwowych, samorządowych itp. (np. dotacje Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych na projekty związane z potrzebami osób z niepełnosprawnością) • odpis z podatku dochodowego (dla organizacji pożytku publicznego) • zyski z działalności gospodarczej (odpłatnej) przeznaczane na cele statutowe fundacji lub stowarzyszenia

Macierz oceny poziomu ryzyka

		Prawdopodobieństwo		
		niskie	**średnie**	**wysokie**
Skutek (wpływ na projekt)	**duży**	średni	duży	nie do przyjęcia
	średni	mały	średni	duży
	mały	akceptowalny	mały	średni

skala poziomu ryzyka:

z poprzednio realizowanych podobnych projektów czy z opinii ekspertów. Ważne jest, aby przy tym wykorzystywać obiektywne informacje, a nie subiektywne przeczucia. Jeśli nie można się oprzeć na konkretach, bo np. nie ma danych na temat podobnych projektów, kierownik powinien swoje odczucia i opinie skonfrontować z kierownictwem firmy, członkami zespołu projektowego lub ekspertami.

Po zidentyfikowaniu możliwych ryzyk warto określić **prawdopodobieństwo ich wystąpienia** i związane z nimi skutki, czyli **siłę wpływu**, jaką mogą one mieć na projekt. Można je wtedy zapisać w specjalnej **macierzy** (patrz: schemat powyżej) i opracować plan reakcji szczególnie na te czynniki, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest wysokie i których następstwa są również silne (na schemacie zaznaczono je pomarańczowym kolorem).

Zmiany w projekcie w wyniku analizy ryzyka

Na podstawie analizy ryzyka konieczne może się okazać wprowadzenie pewnych korekt do projektu, a w przypadku poważnego zagrożenia – nawet wykonanie dodatkowych zadań (np. przygotowanie specjalnych analiz, badań czy testów technicznych produktu). Najczęściej jednak identyfikacja ryzyka wymusza zmianę opracowanego wstępnie harmonogramu i budżetu. Dlatego w przygotowaniu ostatecznego harmonogramu należy uwzględnić dodatkowy czas, który pozwoli na terminowe wykonanie danego zadania, gdyby wydarzenie zidentyfikowane jako ryzyko nastąpiło. Na przykład jeśli firma budowlana zaplanowała część prac na okres jesienno-zimowy, musi tak wydłużyć okres na realizację zadania, aby ryzyko wystąpienia ekstremalnie niskich temperatur, kiedy nie będzie można prowadzić prac, nie wpłynęło na opóźnienie realizacji projektu.

Podobnie postępuje się w przypadku budżetu. Jeśli przewiduje się, że koszty jakiegoś działania znacznie wzrosną (np. transport materiałów budowlanych firmowym samochodem podrożeje z powodu wzrostu cen paliwa), należy to uwzględnić w budżecie. Można tu wykorzystać jedną z dwóch podstawowych metod – oszacować koszty wykonania poszczególnych zadań na nieco wyższym poziomie albo stworzyć pozycję kosztów rezerwowych na nieprzewidziane wydatki. Z reguły robi się tak jedynie w przypadku ryzyk, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest co najmniej średnie.

Przykład

Fragment planu zarządzania ryzykiem

Czynnik ryzyka	Możliwe jest wystąpienie problemów we współpracy z klientem, dla którego przedsiębiorstwo nigdy wcześniej nie robiło żadnego projektu.
Ryzyko	Nieporozumienia w komunikacji z klientem i niska wiedza klienta o aspektach technicznych produktu mogą się przyczynić do: a) niepełnego zrozumienia potrzeb klienta, b) niedoszacowania czasu, który należy poświęcić na kontakty z klientem podczas prezentacji efektów cząstkowych realizacji projektu i przekazania produktu.
Prawdopodobieństwo wystąpienia problemów	a) Niepełne zrozumienie potrzeb klienta: wysokie. b) Niedoszacowanie czasu, który należy poświęcić na kontakty z klientem podczas prezentacji efektów cząstkowych realizacji projektu i przekazania produktu: średnie.
Skutki (następstwa)	Niepełne zrozumienie potrzeb klienta: średnie. Wydłużenie czasu pracy na prezentację produktu klientowi: niskie.
Plan działania w przypadku wystąpienia problemu	Ryzyko związane z brakiem możliwości oszacowania czasu jest minimalizowane przez założenie w harmonogramie marginesu czasowego na rozmowy i prezentacje dla klienta. Plan przewiduje działanie tylko w odniesieniu do niepełnego zrozumienia potrzeb klienta (jako czynnika o dużym poziomie ryzyka). Redukcja możliwości wystąpienia pierwszego ryzyka nastąpi poprzez: 1. szczegółowe zapoznanie się zespołu projektowego z wcześniejszą korespondencją z klientem i raportami na temat jego potrzeb, 2. przyjęcie, że podstawową formą komunikacji z klientem jest forma pisemna, 3. zaproszenie na spotkania z klientem co najmniej dwóch członków zespołu, przygotowanie notatek ze spotkań, a następnie wysłanie ich klientowi do zatwierdzenia, 4. zwiększenie intensywności kontaktów z pracownikami klienta – przyszłymi użytkownikami produktu lub usługi.

Zarządzanie ryzykiem

Ryzykiem, podobnie jak projektem, można zarządzać. Ten proces obejmuje:

- identyfikację ryzyk,
- ograniczanie i/lub transfer ryzyk (np. wykupienie ubezpieczenia),
- akceptację ryzyk (określenie ich akceptowalnego poziomu),
- monitorowanie ryzyk.

W większych projektach opracowuje się plan zarządzania ryzykiem. Obejmuje on precyzyjne określenie i analizę każdego z ryzyk oraz sposoby zapobiegania lub minimalizowania skutków jego wystąpienia, jak w podanym powyżej przykładzie. Podobne plany warto opracowywać także dla mniejszych projektów, w których prawdopodobieństwo pojawienia się części ryzyk jest stosunkowo wysokie.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym się różni harmonogram projektu od struktury podziału pracy poznanej na poprzednich lekcjach.
2. Opracuj harmonogram zimowego wyjazdu w góry dla rodziny, której budżet opisano na s. 126–127. Postaraj się uwzględnić w tym harmonogramie kamienie milowe.
3. Przyjrzyj się uważnie harmonogramowi stworzonemu w ramach wykonania poprzedniego zadania. Wyjaśnij, jakie relacje zachodzą pomiędzy płatną rezerwacją apartamentu na etapie planowania wyjazdu oraz kontrolą techniczną samochodu przed wyjazdem a pozostałymi zadaniami w projekcie. Jakie ryzyko niesie brak realizacji tych dwóch zadań w odpowiednim terminie i czym może skutkować?
4. Wymień ryzyka (inne niż wzrost cen), które mogą wystąpić podczas realizacji projektu wyjazdu w góry. Zaproponuj plan reakcji na każde z wymienionych ryzyk.

8. Sporządzanie sprawozdań i zamknięcie projektu

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest sprawozdanie z realizacji projektu,
- poznasz podstawowe zasady sporządzania sprawozdań projektowych,
- nauczysz się analizować problemy występujące w trakcie realizacji projektu, a także poznasz zasady ich rozwiązywania,
- dowiesz się, czym jest zamknięcie projektu,
- nauczysz się wyciągać wnioski na podstawie sprawozdania projektowego.

Sporządzanie raportów nie zawsze jest zadaniem łatwym, jednak stanowi ważny element realizacji każdego projektu (zarówno w trakcie, jak i po jego zakończeniu). Pisanie sprawozdań z tego, które etapy projektu zostały już zrealizowane, może poprawić jakość dalszej pracy. Z kolei sprawozdanie podsumowujące projekt pozwala wyciągnąć cenne wnioski na przyszłość. O tym, jak się tworzy sprawozdania projektowe, będzie mowa podczas tej lekcji.

Czym jest sprawozdanie z realizacji projektu?

Sprawozdanie z realizacji projektu to raport podsumowujący całość działań w projekcie w odniesieniu do jego celów, zakładanych rezultatów (efektów), harmonogramu i budżetu. Często określa się go mianem **raportu końcowego**. Ten dokument stanowi podstawę zamknięcia projektu i oceny wyników pracy członków zespołu przez kierownictwo firmy. Jego zatwierdzenie kończy pracę nad projektem, a wnioski z działań wraz z dokumentacją trafiają do bazy danych o projektach, aby można je było wykorzystać w przyszłości.

W trakcie realizacji dużych i skomplikowanych projektów tworzy się także **sprawozdania cząstkowe**, czyli **raporty o postępach w realizacji projektu**. Odnoszą się one do celów, rezultatów oraz czasu trwania danego zadania i z reguły są przygotowywane po jego zakończeniu. Najczęściej pomagają kontrolować zmiany i na bieżąco korygować błędy.

To Ci się przyda

Sprawozdanie z realizacji projektu – raport podsumowujący całość działań w projekcie w odniesieniu do jego celów, zakładanych rezultatów, harmonogramu i budżetu.

Sprawozdanie cząstkowe – raport o postępach w realizacji projektu odnoszący się do celów, rezultatów i czasu trwania poszczególnych zadań.



Raportowanie postępów prac jest ważne w zarządzaniu projektem. Jednak do kwestii częstotliwości ich sporządzania należy podchodzić rozsądnie, aby kierownik projektu miał czas na realizację innych zadań.

Podstawowe zasady tworzenia sprawozdań projektowych

Sprawozdania cząstkowe z realizacji projektu nie zawsze muszą być sporządzane w formie pisemnej. Dopuszczalna jest także forma ustna. Natomiast sprawozdanie końcowe zawsze musi być przedłożone na piśmie, ponieważ pełni funkcję formalną i merytoryczną.

Sprawozdania pisemne z realizacji projektu (cząstkowe i końcowe) powinny być przygotowane poprawnie pod względem:

- **merytorycznym** (dokument musi przedstawiać realizację zadań zgodnie ze stanem faktycznym, czyli opisywać to, co zostało zrobione i co się naprawdę wydarzyło, a także informować o zgodności z harmonogramem i budżetem),
- **językowym** (raport powinien być napisany prostym, przystępnym językiem).

Podczas przygotowywania **raportów cząstkowych** należy także uwzględnić odpowiedzi na następujące pytania:

- **Co zostało zrobione od czasu poprzedniego raportu** (lub rozpoczęcia zadania, jeśli to jest pierwszy raport), czyli jaki jest dotychczasowy postęp prac?
- Jaki jest **plan działań**, czyli co powinno zostać wykonane w najbliższym czasie?
- Jakie **trudności** pojawiły się podczas realizacji zadania oraz, co bardzo ważne, jakie działania rekomendowane przez osobę raportującą pozwolą te problemy rozwiązać?

Wprawdzie nie istnieją ograniczenia co do stopnia rozbudowania raportów cząstkowych, jednak nie powinny one być za długie i nie mogą zawierać zbyt wielu szczegółów (chyba że są niezbędne do wyjaśnienia problemów, które wystąpiły). Z kolei zakres informacji przedstawiony w raporcie końcowym jest większy niż w cząstkowych sprawozdaniach z postępów prac. Szczegółowy opis tworzenia sprawozdania końcowego z realizacji projektu przedstawiono na następnej stronie.

Wokół nas

Raporty cząstkowe w projektach finansowanych ze środków publicznych

Raporty cząstkowe odgrywają szczególną rolę w projektach, które są **finansowane lub współfinansowane przez instytucje zewnętrzne**, np. ze środków publicznych. Zgodnie z zawartą umową przez cały czas realizacji projektu powinno się informować instytucję, która udzieliła wsparcia, o czynionych postępach (zwykle raz na kwartał). Najczęściej sprawozdania cząstkowe stanowią integralną część wniosku o płatność. Ten wniosek jest podstawą do wypłaty przyznanej dotacji w formie zaliczki bądź częściowej lub całkowitej refundacji kosztów poniesionych podczas realizacji określonych zadań projektowych.



Niektóre projekty są częściowo lub w całości finansowane ze środków publicznych. Takie dofinansowanie może jednak zostać wycofane, jeśli projekt zrealizowano niezgodnie z założeniami lub gdy nie osiągnięto zamierzonych celów.

W praktyce

Jak napisać sprawozdanie końcowe z projektu?

1 Wprowadzenie	• Sprawozdanie musi zawierać tytuł oraz ewentualnie numer projektu (jeżeli został nadany). • Pamiętaj, aby w dokumencie zawrzeć informację o tym, jaki jest cel sprawozdania (np. zakończenie projektu, przedwczesne zamknięcie projektu bądź jego wstrzymanie), aby było to jasne dla zleceniodawcy, sponsora lub komitetu sterującego.
2 Opis aktualnej sytuacji (osiągnięć projektu)	• W tej części zamieść informacje na temat tego, jakie są skutki realizacji projektu, jakie narzędzia zostały wypracowane, jakie zmiany organizacyjne wprowadzono i co z nich wynika. • Jeśli projekt musi być zamknięty przed terminem lub na jakiś czas zostaje wstrzymany, to w sprawozdaniu podaj informacje dotyczące powodu tej decyzji. Uwzględnij także to, co do tej pory osiągnięto.
3 Cele i zamierzone rezultaty projektu	• Niezbędnym elementem jest opisanie, czy założone cele zostały osiągnięte. • Jeśli projekt wymagał przeprowadzenia testów lub audytu, to opisz, jakie były ich wyniki i czy zostały osiągnięte parametry jakościowe. • Jeżeli w projekcie zatwierdzono zmiany celów lub parametrów jakościowych, to w tym miejscu zawrzyj informację na ten temat.
4 Harmonogram projektu	• Przedstaw (najlepiej w formie tabeli) wszystkie zadania oraz termin ich planowanego i rzeczywistego zakończenia wraz z komentarzami dotyczącymi realizacji danego zadania i wyjaśnieniami przyczyn zmian czasu w stosunku do założonego planu.
5 Wynik finansowy projektu	• W tej części przedstaw nakłady i źródła ich finansowania i/lub korzyści finansowe projektu (wpływy, jeśli w czasie trwania projektu takich dokonano) według wartości planowej i wartości rzeczywistej oraz komentarze i wyjaśnienie zmian w stosunku do planów (budżetu). • Musisz także zamieścić informacje na temat kosztów projektu (wydatków, wypływów) według wartości planowej i wartości rzeczywistej oraz wyjaśnić zmiany w stosunku do zaplanowanego budżetu.
6 Wyniki przeglądu poprojektowego	• Zaproponuj, jakie mierniki korzyści lub innych skutków projektu powinny być monitorowane po jego zakończeniu (np. wielkość dodatkowych przychodów lub zysków, które powinny się pojawić dzięki projektowi). Zapisz, w jaki sposób należy je realizować i kto powinien być za to odpowiedzialny.
7 Działania poprojektowe	• Przedstaw informacje o tym, jakie działania poprojektowe należy podjąć po zakończeniu projektu, czy warto rozpocząć realizację kolejnych projektów uzupełniających lub powiązanych.
8 Dodatkowe komentarze i uwagi	• W tym miejscu zamieść ewentualne uwagi i komentarze, które są ważne dla kierownictwa (komitetu sterującego lub sponsora) albo użytkowników projektu. • Jeżeli ważne wnioski nie zostały uwzględnione w pozostałych elementach lub w uwagach powyżej, to podaj je w tym miejscu.
9 Miejsce na podpisy	• Uwzględnij miejsce na podpisy osób sporządzających formalną akceptację.

Główne problemy w trakcie realizacji projektu

W trakcie realizacji każdego projektu mogą wystąpić różne problemy. Jednak jeżeli pojawią się takie przeciwności, których nie potrafią rozwiązać wykonawcy danego zadania (a mają one istotny wpływ na projekt), to członkowie zespołu powinni jak najszybciej złożyć do kierownika projektu raport na ten temat. Najlepiej, aby raport zawierał możliwe rozwiązania tej sytuacji (w tym przypadku warto wykorzystać wymienione poniżej zasady rozwiązywania problemów). Czekanie do czasu złożenia sprawozdania cząstkowego (okresowego) nie jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ na podstawie informacji z raportu kierownik może podjąć decyzje dotyczące ewentualnych działań naprawczych.

Najczęstsze przeciwności, które pojawiają się w trakcie realizacji projektu i powinny być uwzględnione w sprawozdaniach cząstkowych, to:

- problemy z czasem wykonania zadania (niezgodność z harmonogramem),
- źle zaplanowany budżet lub opóźnienia w finansowaniu w stosunku do planu,



Problemem, który dość często pojawia się podczas realizacji projektu, jest złe oszacowanie zasobów. Na przykład brak odpowiednich maszyn budowlanych zdecydowanie spowalnia tempo prac.

- zmęczenie, niska motywacja i małe zaangażowanie pracowników,
- poważne konflikty i trudności komunikacyjne pomiędzy członkami zespołu projektowego,
- choroba lub odejście któregoś z pracowników,
- zmiany w zakresie realizacji projektu wymuszone przez sponsora, zamawiającego lub innych interesariuszy,
- problemy o charakterze technicznym (np. awaria wstrzymująca pracę).

Zasady rozwiązywania problemów w realizacji projektu

Jeżeli w czasie realizowania projektu pojawi się jakiś problem, to nie należy się zniechęcać. Warto rozważyć potencjalne rozwiązania tej sytuacji, uwzględniając poniższe zasady.

- W pierwszej kolejności należy szukać rozwiązania, a nie – winnych konkretnej sytuacji.
- Podczas poszukiwania rozwiązania dobrym pomysłem będzie praca zespołowa wykorzystująca efekt synergii.
- Warto wypracować kilka rozwiązań (co najmniej trzy), a następnie wybrać najlepsze z nich.
- Nie należy się skupiać na znalezieniu rozwiązania idealnego – ważne, by było ono możliwe do zrealizowania.
- Nadmiar emocji zazwyczaj nie pomaga w znalezieniu rozwiązania, dlatego wskazana jest przede wszystkim cierpliwość – pozwala ona rozważyć zalety i wady konkretnej taktyki.

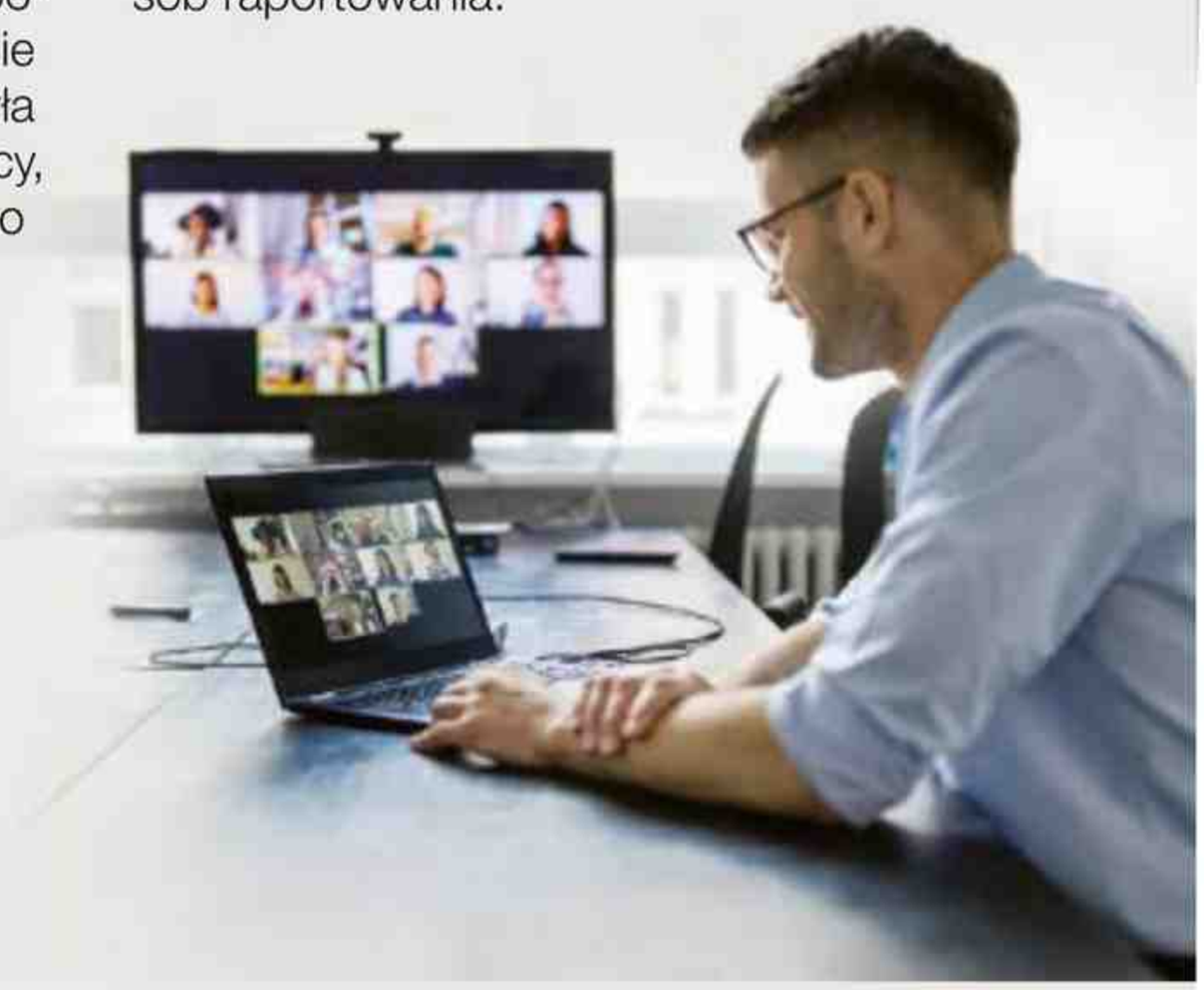


Studium przypadku

Zbyt częste spotkania zespołu projektowego

Pisemne lub ustne sprawozdania z postępu prac są narzędziem nie tylko kontrolowania sytuacji i przekazywania informacji, lecz także podtrzymywania motywacji zespołu. Kierownik projektu, który regularnie interesuje się postępem prac, buduje wśród pracowników atmosferę zaufania i dobrej współpracy. Dzięki temu członkowie zespołu mogą liczyć na komunikaty zwrotne i pomoc w rozwiązaniu zgłoszonych problemów. Nie należy jednak zmuszać pracowników do zbyt częstych raportów i spotkań, aby nie tracić energii i czasu na ciągłe opisywanie prowadzonych działań. Poniższy przykład przedstawia sytuację, w której kierownik zespołu codziennie zwoływał spotkania na temat realizacji projektu.

Piotr, kierownik projektu, codziennie rano organizował spotkania zespołu projektowego, aby sprawdzać postępy w realizacji zadań. Jednak po tygodniu członkowie zespołu zaczęli niechętnie przychodzić na spotkania o godz. 8.00, zwłaszcza że zgodnie z polityką firmy mogli zjawiać się w pracy do godz. 10.00. Niezadowoleni byli zwłaszcza ci pracownicy, którzy odwozili rano dzieci do szkoły. Piotr pozwolił więc na udział w spotkaniach w formie hybrydowej (*online*). Większość osób łączyła się za pomocą telefonu w drodze do pracy, co tworzyło kolejne problemy (m.in. często dochodziło do zrywania połączeń, nie było dostępu do potrzebnych dokumentów). W kolejnym tygodniu Piotr postanowił zrezygnować ze spotkań hybrydowych i zmienił godzinę zebrania na 10.00, kiedy wszyscy powinni już być w biurze. To z kolei nie odpowiadało osobom, które zaczynały pracę między 7.00 a 8.00, ponieważ spotkania wypadały w środku ich aktywności projektowych. Poza tym Piotr zauważył, że nie ma o czym rozmawiać z pracownikami – w ciągu jednego dnia w projekcie niewiele się zmieniało. Zatem zebrania nie wnosiły zbyt dużo, a przy tym zabierały czas. Zespół, zamiast się integrować, był coraz bardziej poirytowany. Piotr postanowił więc zrezygnować ze spotkań (choć obawiał się, że taka decyzja może nadszarpnąć jego autorytet) do czasu, aż wymyśli inny sposób raportowania.



Polecenia do studium przypadku

1. Odpowiedz, jaki błąd popełnił Piotr na początku kierowania zespołem.
2. Czy to dobrze, że Piotr zrezygnował z codziennych spotkań, zwłaszcza że – jak sądził – to może negatywnie wpłynąć na jego autorytet?
3. Czy zrezygnowanie ze spotkań zespołu bez przedstawienia nowego sposobu raportowania jest dobrym rozwiązaniem? Uzasadnij odpowiedź.
4. Czy Piotr powinien całkowicie zrezygnować ze spotkań z zespołem projektowym? Uzasadnij odpowiedź.
5. Co mógłby zaproponować Piotr zamiast codziennych spotkań?

Na czym polega zamknięcie projektu?

Napisanie sprawozdania końcowego z realizacji projektu to tylko jeden z elementów zamknięcia projektu. Proces jego zakończenia, oprócz opracowania raportu końcowego, obejmuje następujące czynności:

- odbiór projektu przez zamawiającego,
- rozliczenie budżetu,
- opracowanie dokumentacji i szkolenie użytkowników,
- podjęcie decyzji o zakończeniu projektu,
- rozwiązanie zespołu projektowego.

Do **odbioru projektu** dochodzi wtedy, gdy jego cele i założone parametry jakościowe zostaną osiągnięte. Odbierającym może być osoba zlecająca projekt (najczęściej kierownictwo firmy lub innej organizacji), sponsor projektu lub komitet sterujący. Z odbioru zazwyczaj sporządza się protokół. Kolejną czynnością jest **rozliczenie finansowe projektu**, czyli uregulowanie zobowiązań pieniężnych wobec pracowników, podwykonawców, dostawców itp. W wielu przypadkach, szczególnie gdy projekt polega na wdrożeniu jakiegoś nowego rozwiązania (np. oprogramowania, urządzenia bądź linii technologicznej), **należy opracować instrukcję dla użytkowników i przeszkolić ich w zakresie użytkowania**. Sporządza się także **raport końcowy**, który dla kierownictwa stanowi podstawę do podjęcia decyzji o zakończeniu projektu, a tym samym – o rozwiązaniu zespołu projektowego. Powyższe działania służą zamknięciu projektu w uporządkowany sposób.

Sprawozdanie końcowe a wyciąganie wniosków na przyszłość

Funkcja raportu końcowego jest dwojaka. Po pierwsze, powinien on służyć kierownictwu do zamknięcia projektu (w tym do jego rozliczenia) oraz do podjęcia określonych decyzji związanych z projektem (np. decyzji o awansie realizujących go pracowników).



W przypadku projektów technologicznych (np. instalacji nowej linii produkcyjnej u klienta – przedsiębiorstwa przemysłowego) w odbiorze uczestniczą także niezależni eksperci. Oceniają oni, czy projekt został wykonany zgodnie z zamówieniem.

Po drugie, raport końcowy stanowi podsumowanie cennej wiedzy zdobytej podczas pracy projektowej. Tę wiedzę – w formie spisu **doświadczeń projektowych** – będzie można z powodzeniem wykorzystać w przyszłości.

Czy wiesz, że...

Atmosfera wzajemnego zaufania między kierownictwem a pracownikami to wartość, którą łatwo zaplanować w pracy nad projektem, ale znacznie trudniej wdrożyć. A jest ona bardzo ważna, ponieważ sprzyja pozyskiwaniu informacji na temat doświadczeń wyniesionych z projektu. Sektor lotnictwa to przykład branży, w której udało się wypracować taki wzorzec zdobywania wiedzy od pracowników – są oni nagradzani za przekazywanie nowych informacji, które mogą wpływać na poprawę bezpieczeństwa przyszłych lotów.



Doświadczenia projektowe i ich podział

Doświadczenie projektowe to nowe spostrzeżenia, wiedza i wnioski, które są gromadzone nie tylko przez zespół projektowy, lecz także przez interesariuszy projektu. Te doświadczenia najogólniej można podzielić na:

- **zarządcze** (dotyczące zarządzania projektem i pracy zespołu projektowego),
- **techniczne** (odnoszące się do specjalistycznych lub technologicznych aspektów projektu).

Wspomniane doświadczenia zazwyczaj dotyczą następujących obszarów:

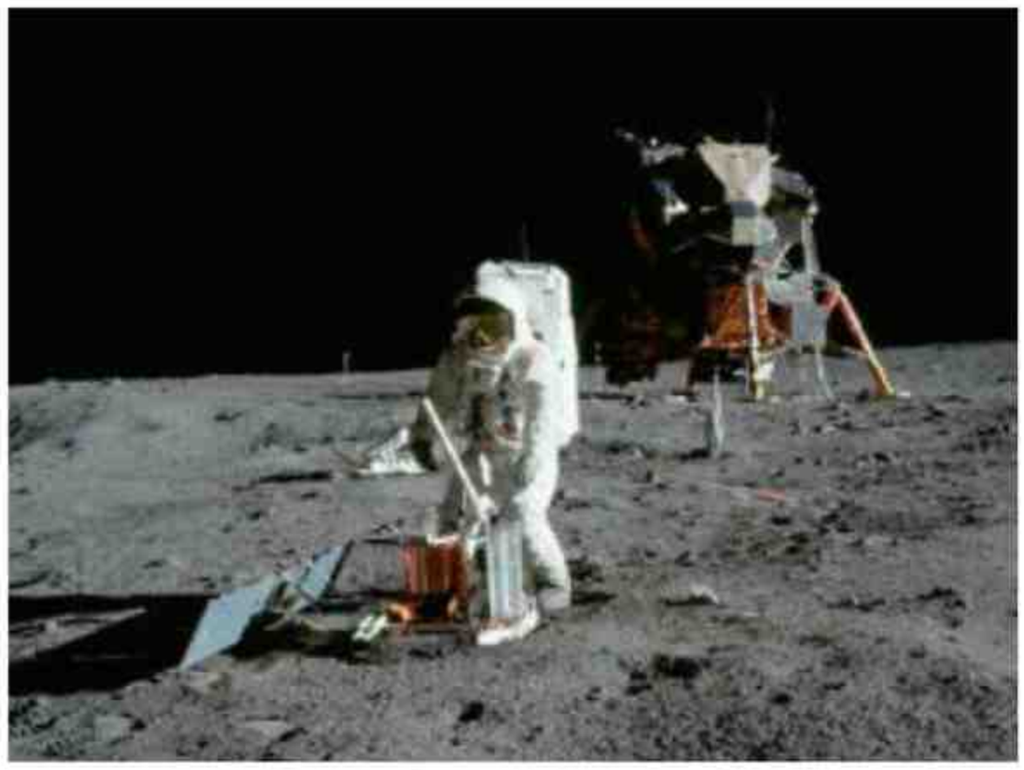
- poprawności i dokładności planowania projektu, w tym szacowania kosztów, czasu pracy itp.,
- komunikacji i współpracy w zespole,
- współpracy z wykonawcami projektu,
- wpływu różnego rodzaju ryzyk na odejście od ustalonego planu działania.

Pozyskiwanie takich danych zazwyczaj wykracza poza standardowe sprawozdanie z projektu. Dlatego często kierownik jest proszony o sporządzanie dodatkowych raportów z wniosków projektowych, zwłaszcza jeśli składają się one na wiedzę, która stanowi tajemnicę przedsiębiorstwa bądź organizacji.

Zalety doświadczeń projektowych

Pozyskiwanie doświadczeń jest bardzo ważne nie tylko dla zespołu projektowego, lecz także dla całej organizacji, ponieważ:

- pomaga określić wiedzę, którą ma organizacja do realizacji danego typu projektu,
- wspiera zachowanie ciągłości wiedzy projektowej w organizacji, co jest ważne w obliczu fluktuacji (przemieszczania się) pracowników i co daje możliwość uczenia się dzięki projektom,
- pomaga budować własną, unikatową bazę wiedzy, która może być wykorzystana w kolejnych przedsięwzięciach,
- pozwala na opracowywanie w przyszłości lepszych jakościowo planów działania,



Realizowany przez NASA program Apollo obejmował serię lotów kosmicznych. Jego celem było wylądowanie człowieka na Księżycu. Sukces udało się osiągnąć 16 lipca 1969 r. misji Apollo 11, podczas której wykorzystano doświadczenia z poprzednich lotów.

- stanowi narzędzie pomocne w szacowaniu przyszłego ryzyka.

Uczestnicy projektu powinni podzielić się doświadczeniami projektowymi podczas warsztatowego spotkania podsumowującego.

Czy wiesz, że...

Niewykorzystywanie wiedzy projektowej może prowadzić do porażki, a nawet nieszczęścia, czego przykładem jest eksplozja platformy wiertniczej Deepwater Horizon z 2010 r. Interpretacja danych po wypadku, który miał miejsce w Zatoce Meksykańskiej, wykazała, że doświadczenia z wcześniejszych incydentów nie zostały dobrze rozpoznane. To zdarzenie często przywołuje się jako przykład niewłaściwej komunikacji i lekceważenia danych na temat poprzednich działań.





W czasie realizacji każdego projektu mogą wystąpić trudne do przewidzenia okoliczności (np. wybuch pandemii). W takich sytuacjach odstępstwa od planu nie powinny być traktowane jako porażka.



Podczas przeglądu podsumowującego projekt warto zadbać o atmosferę swobodnej wymiany myśli. Dobrym pomysłem będzie też podziękowanie pracownikom za realizację określonych zadań.

Przeglądy podsumowujące

W ramach zakończenia projektu z reguły organizuje się **przegląd podsumowujący**. Jest to kolejny etap gromadzenia wiedzy projektowej. W trakcie takiego spotkania pracownicy mogą się wymieniać doświadczeniami. Istotne jest, aby wszelkie odczucia, zarówno pozytywne, jak i negatywne, zostały przez nich omówione. Doświadczenia z projektów nie w pełni udanych lub zakończonych porażką też są ważne. Stanowią cenne źródło informacji, które w przyszłości pozwolą na uniknięcie podobnych błędów. Na takim spotkaniu można poddać ocenie obecne działania, co zazwyczaj służy utrzymaniu wyników projektowych na określonym poziomie. Dobrą praktyką jest tworzenie dodatkowego raportu z przeglądu, co składa się na kolejne doświadczenia projektowe (trafiają one do bazy wiedzy projektowej). Podczas spotkania kierownik powinien skupić uwagę na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Które działania warto kontynuować?
- Czy można było zrobić coś więcej?
- Które działania się nie sprawdziły i należy z nich zrezygnować?
- W jaki sposób można poprawić wyniki projektowe w przyszłości?
- Czy komunikacja w zespole projektowym funkcjonowała na dobrym poziomie?

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, jaką rolę w realizacji projektu odgrywają raporty cząstkowe i sprawozdanie końcowe.
2. Wymień elementy niezbędne do zamknięcia projektu.
3. Wyobraź sobie, że zespół projektowy organizujący bal charytatywny nie jest w stanie osiągnąć kamienia milowego, którym jest pozyskanie co najmniej trzech sponsorów. Rolą każdego z nich ma być ufundowanie dziesięciu atrakcyjnych nagród dla uczestników loterii fantowej oraz przekazanie co najmniej trzech wartościowych przedmiotów (pamiątek lub dzieł sztuki) na loterię. Podzespół pracujący nad tym zadaniem raportuje, że w terminie zakończenia ma tylko jednego sponsora – wydawnictwo, które jest w stanie przekazać pięć albumów o cudach przyrody w Polsce i na świecie. Odpowiedz, co w tej sytuacji powinien zrobić kierownik projektu.
4. Na poprzednich lekcjach podano przykład rodziny, która realizowała projekt wyjazdu w góry na narty, lecz musiała zmienić założenia budżetowe projektu. Wyjaśnij na tym przykładzie, w jaki sposób rodzina może wykorzystać to doświadczenie projektowe w przyszłości.
5. Uzasadnij, jakie znaczenie ma faza zamknięcia projektu i w jaki sposób można wykorzystać doświadczenia projektowe.

9. Myślenie projektowe (*design thinking*)

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest myślenie projektowe i jakimi regułami się ono kieruje,
- poznasz etapy procesu myślenia projektowego,
- nauczysz się stosować narzędzia i techniki myślenia projektowego.

Stworzenie czegoś nowego, czego jeszcze nie ma na rynku, znaczne udoskonalenie istniejącego produktu lub wymyślenie rozwiązania złożonego problemu to wyzwania, którym niełatwo sprostać. W takich sytuacjach z pomocą może przyjść myślenie projektowe.

Czym jest myślenie projektowe?

Mianem **myślenia projektowego** (ang. *design thinking*) określa się specjalne podejście do tworzenia nowych produktów i usług bazujące na głębokim zrozumieniu problemów i potrzeb użytkowników. Jest to także metoda twórczego rozwiązywania złożonych problemów. Pomaga ona je zdefiniować (czasem na nowo), znaleźć alternatywne sposoby ich rozwiązania i określić strategie postępowania.

Czy wiesz, że...

Określenie *myślenie projektowe* pochodzi ze sfery biznesu, ale nawiązuje do sposobu myślenia i działania projektantów dzieł sztuki użytkowej. Przedmioty użytkowe tworzone zgodnie z założeniami myślenia projektowego mają atrakcyjny wygląd i jednocześnie spełniają funkcje istotne dla użytkowników, zatem tak jak dzieła designerów łączą estetykę i ergonomię.



Kiedy warto stosować myślenie projektowe?

Myślenie projektowe często jest stosowane w przypadku trudnych wyzwań i skomplikowanych problemów, które dotyczą ludzi, nie mają jasnych przyczyn ani jednego, prostego rozwiązania. Jest to metoda uniwersalna, która sprawdza się zarówno w działalności biznesowej, jak i w organizacjach non profit. Po jej narzędzia warto sięgać zwłaszcza podczas:

- tworzenia strategii firmy lub organizacji,
- projektowania nowych produktów i usług,
- planowania kampanii reklamowych,
- dokonywania zmian wizerunkowych firmy (np. przy projektowaniu nowego logo),
- projektowania przestrzeni,
- wdrażania procesów i modeli biznesowych.

Myślenie projektowe można także z powodzeniem stosować w życiu osobistym, w takich sytuacjach, jak:

- planowanie drogi zawodowej,
- szukanie pomysłu na własną firmę,
- zmiana miejsca zamieszkania,
- gruntowny remont domu,
- zmiana zawodu (stanowiska lub branży).

To Ci się przyda

Myślenie projektowe – twórcze podejście do procesu projektowania wyrobów, usług lub strategii działania, ukierunkowane na tworzenie innowacyjnych rozwiązań, które uwzględniają potrzeby użytkowników i których wdrożenie jest możliwe i opłacalne.

Myślenie projektowe jako sposób na innowacje

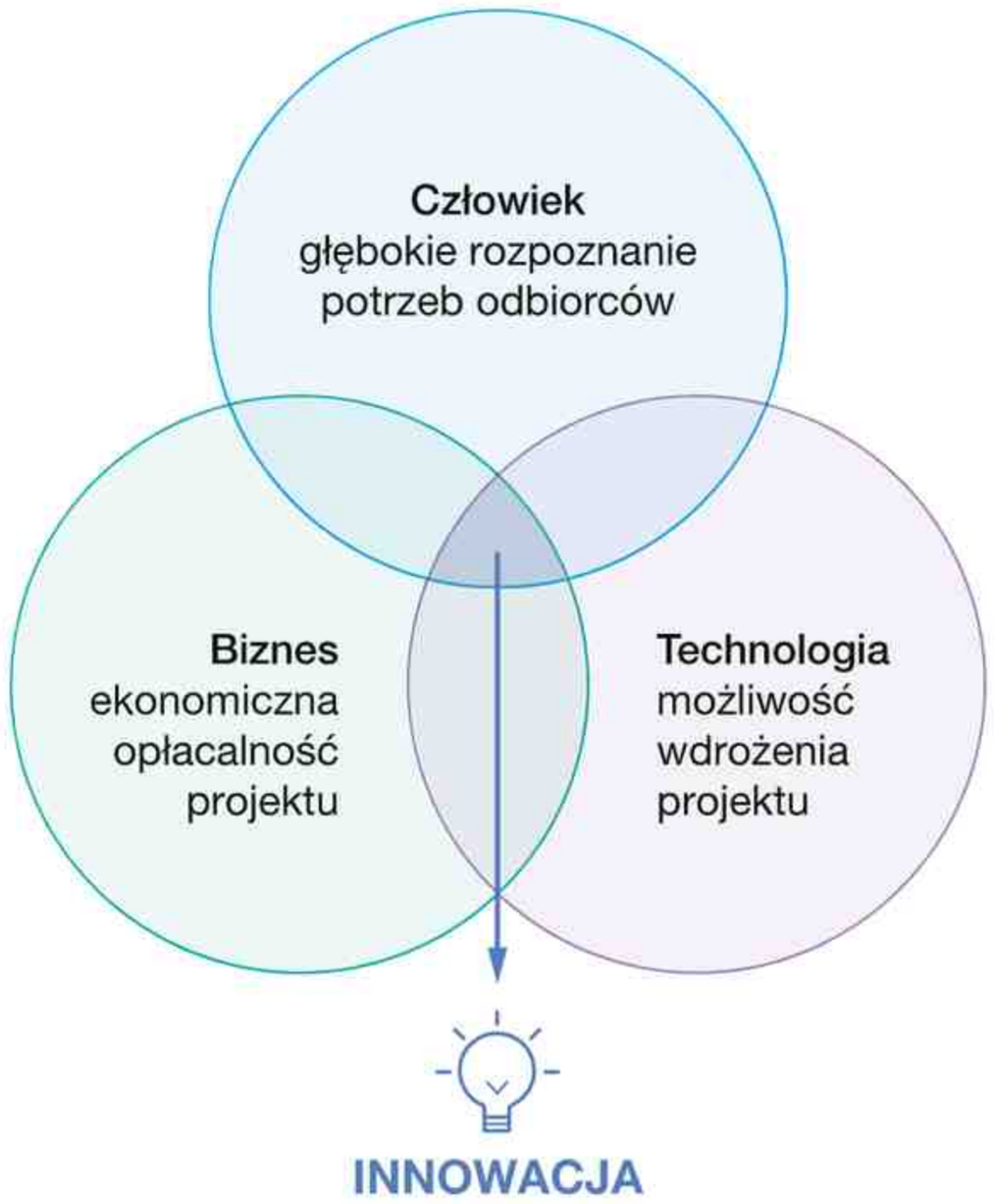
Niezależnie od obszaru działania oraz branży myślenie projektowe przyczynia się do rozwoju innowacyjności i zapewnia niestandardowe rozwiązania. Jednak aby w wyniku myślenia projektowego mogły powstać innowacyjne produkty czy rozwiązania, należy mieć na uwadze trzy ważne czynniki:

- potrzebę człowieka,
- technologiczne możliwości,
- uzasadnienie biznesowe.

Zależność między tymi elementami a innowacją przedstawia schemat obok. Dzięki ich uwzględnieniu, a także zastosowaniu wymienionych poniżej reguł myślenia projektowego powstają produkty i rozwiązania:

- nowe lub ulepszone,
- oryginalne (zaskakujące, niebanalne),
- wartościowe (dobre, piękne, etyczne),
- użyteczne (przydatne w praktyce, możliwe do zastosowania).

Kluczowe elementy myślenia projektowego



? Czy myślenie projektowe może się opierać tylko na jednym z trzech kluczowych elementów przedstawionych na schemacie?

Reguły myślenia projektowego

W porównaniu z tradycyjnymi metodami tworzenia nowych produktów i rozwiązań myślenie projektowe jest podejściem innowacyjnym.

Główne założenia myślenia projektowego:

- koncentracja na użytkowniku – przyjęcie jego perspektywy,
- dogłębne zrozumienie i uwzględnienie potrzeb odbiorców,
- współpraca w zespole interdyscyplinarnym (spojrzenie na problem z wielu perspektyw),
- otwartość na różne pomysły i wzajemny szacunek członków zespołu,
- użyteczność i wykonalność produktu lub rozwiązania,
- eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka,
- przyzwolenie na błędy i wyciąganie z nich wniosków,
- nastawienie na celowe działanie.



Wokół nas

Przygoda zamiast strachu

Przykładem praktycznego wykorzystania myślenia projektowego jest przypadek Douga Dietza, projektanta aparatury medycznej. Jego zaawansowany technologicznie skaner rezonansu magnetycznego zdobył uznanie w świecie z powodu funkcjonalności i designu. Jednak w praktyce okazało się, że ta maszyna napawała dzieci przerażeniem – przed badaniem trzeba było podawać silne leki uspokajające aż 80% małych pacjentów. Dietz zdecydował się rozwiązać ten problem w taki sposób, aby nie tworzyć nowego urządzenia. W tym celu postanowił wykorzystać *design thinking* – podejście do projektowania skoncentrowane na człowieku. We współpracy z przedstawicielami różnych branż opracował genialny w swej prostocie pomysł, a następnie stworzył prototyp. Skaner do rezonansu i całą salę w centrum medycznym pokryto kolorowymi ilustracjami. Ponadto opracowano scenariusz, zgodnie z którym personel miał przeprowadzić dziecko – wcielające się w rolę poszukiwacza skarbów – przez pełne emocji spotkanie z piratami. Po zastosowaniu tego rozwiązania odsetek małych pacjentów, którym należało podać środki uspokajające, spadł z 80% do 10%. Po sukcesie Dietza jego firma stworzyła specjalną linię sprzętu dla najmłodszych – Adventure. Obecnie liczy ona 30 rozwiązań, dzięki którym dzieci mogą podczas badania przeżyć przygodę m.in. w kosmosie czy podwodnym świecie.



Dzięki pomysłowi Douga Dietza skanery rezonansu magnetycznego i sale do badań są w wielu krajach dekorowane w taki sposób, aby były atrakcyjne dla małych pacjentów i łagodziły ich niepokój.

Etapy myślenia projektowego

W myśleniu projektowym proces projektowania składa się z pięciu etapów: empatii (odkrywania), definiowania problemu, generowania pomysłów, tworzenia prototypu i testowania. Ważne jest zachowanie ich kolejności, jednak często cały proces lub pewne jego czynności są powtarzane. Na przykład niepowodzenie na etapie prototypowania wymusza powrót do etapu generowania pomysłów, a nawet ponownego zdefiniowania problemu, co wiąże się z powtórnym przejściem całego procesu.



1 Empatia (odkrywanie)

Cele: poznanie i zrozumienie potrzeb, problemów, wartości, motywacji zachowań odbiorców przez wczucie się w ich sytuację.

Efekty: zdobycie wiedzy o odbiorcach i nakreślenie modelowego przedstawiciela grupy użytkowników (persony).

Wskazówki: informacje o odbiorcach najlepiej zbierać na podstawie bezpośredniej interakcji; należy odrzucić stereotypy i własne wyobrażenia o klientach, a skupić się na faktach.

Przykładowe narzędzia: wywiad pogłębiony, mapa empatii, persona.



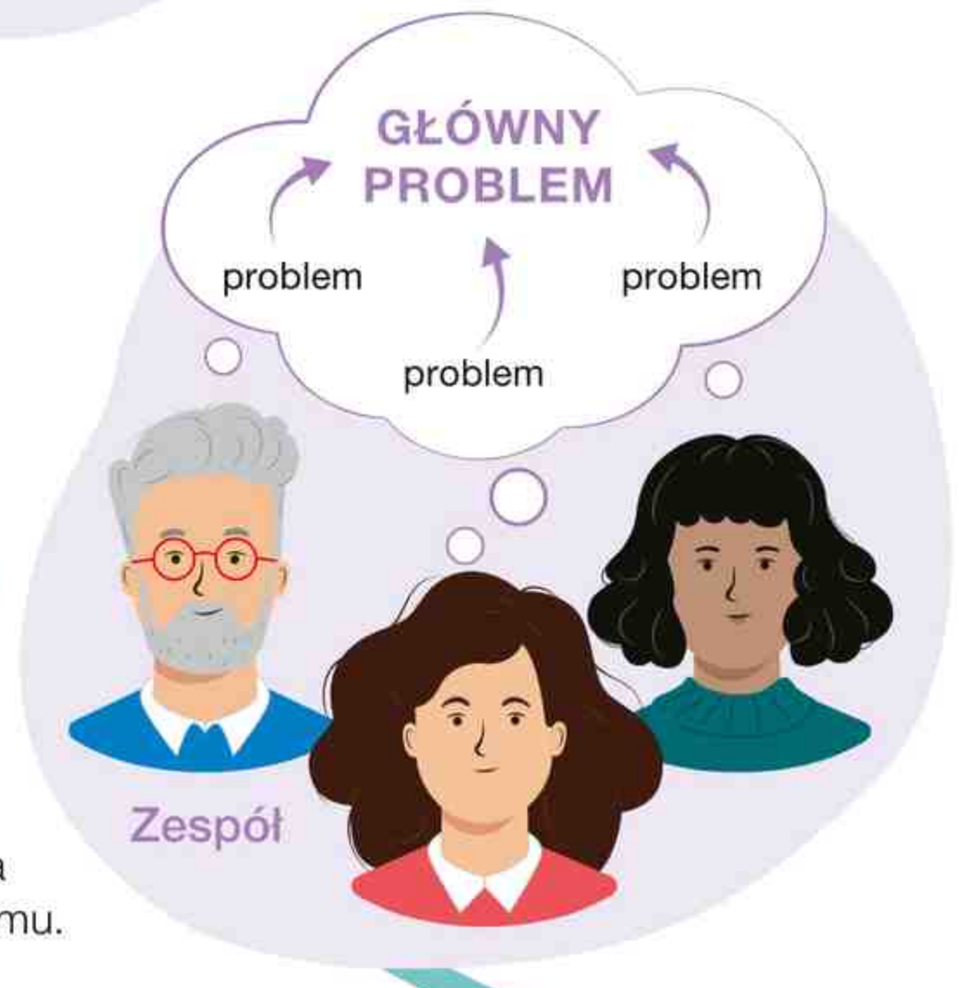
2 Definiowanie problemu

Cele: analiza zebranych informacji i wyciągnięcie z nich wniosków, nadanie priorytetów potrzebom, problemom i korzyściom odbiorców oraz sformułowanie wyzwania projektowego.

Efekty: szczegółowe sformułowanie problemu, który wynika ze zdiagnozowanych potrzeb odbiorców.

Wskazówki: wyzwanie projektowe warto sformułować jako pytanie odnoszące się do problemu i stworzonej persony (np. „Jak moglibyśmy stworzyć dla Ani obuwie sportowe, które byłoby jednocześnie wygodne, trwałe i estetyczne?").

Przykładowe narzędzia: diagram Ishikawy, technika „5 × dlaczego", mapa myśli, mapowanie problemu.





5

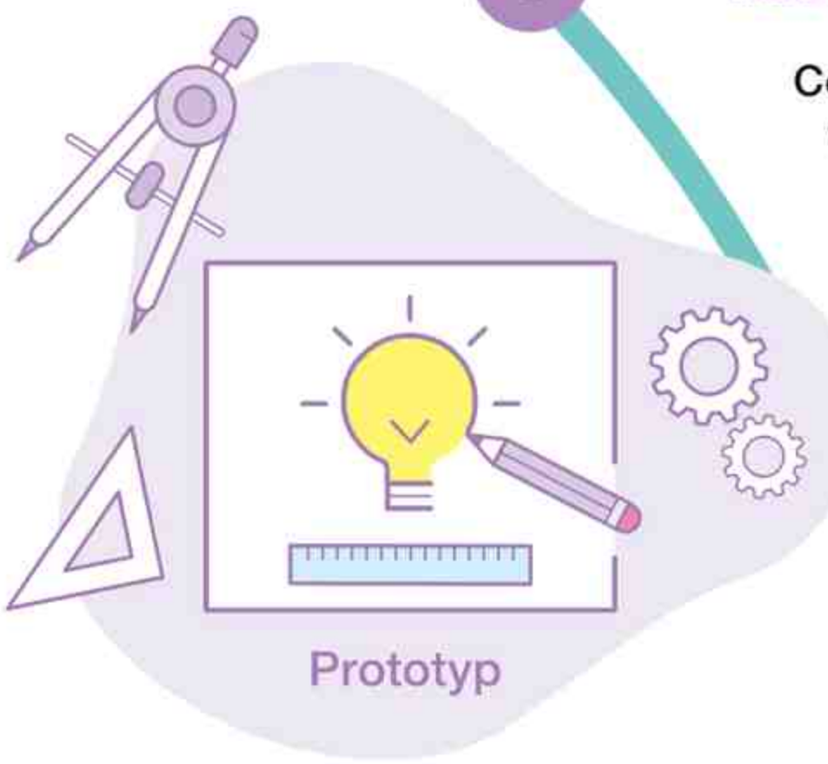
Testowanie

Cele: wypróbowanie prototypu przez potencjalnych odbiorców w realnym środowisku i uzyskanie informacji zwrotnej.

Efekty: zebranie opinii testerów na temat proponowanego rozwiązania oraz podjęcie decyzji o jego porzuceniu bądź udoskonaleniu i wdrożeniu.

Wskazówki: podczas testowania prototypu należy notować opinie użytkowników o wyglądzie, funkcjonalności, zaletach i wadach rozwiązania.

Przykładowe narzędzia: matryca ewaluacji.



4

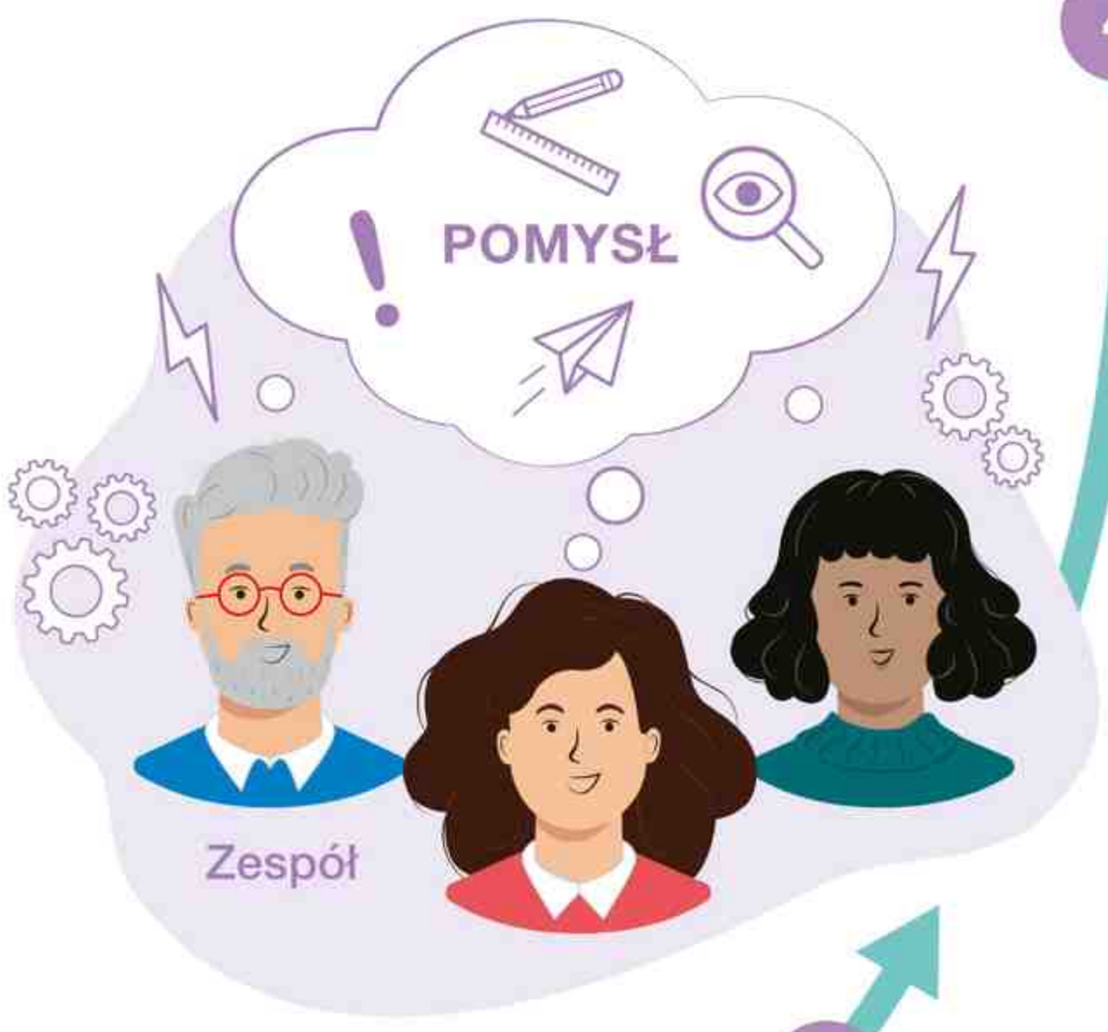
Tworzenie prototypu

Cele: przekształcenie wybranego pomysłu w przedmiot, usługę, strategię działania.

Efekty: powstanie prototypu, czyli wstępnego projektu produktu lub usługi, który pokazuje podstawowe cechy i wartości proponowanego rozwiązania.

Wskazówki: prototyp powinien być zbudowany szybko i tanio, ale tak, by dało się sprawdzić jego założenia (może mieć formę np. prostego obiektu, makiety przestrzennej, schematu).

Przykładowe narzędzia: matryca MoSCoW, scenorys.



3

Generowanie pomysłów

Cele: wymyślenie wielu (również nieszablonowych) sposobów na rozwiązanie problemu lub zaspokojenie potrzeby odbiorców.

Efekty: wybranie kilku najlepszych pomysłów.

Wskazówki: interdyscyplinarność zespołu projektowego pozwala czerpać inspiracje z wielu dziedzin.

Przykładowe narzędzia: burza mózgów, filtr pomysłów, mapa myśli, analiza SWOT.

Wybrane narzędzia stosowane w myśleniu projektowym

W myśleniu projektowym stosuje się różne techniki i narzędzia, które są pomocne w realizacji poszczególnych etapów tego procesu. Część z nich została omówiona na lekcjach poświęconych podejmowaniu decyzji i kreatywnemu myśleniu (→s. 48, 54). Jest jednak kilka metod pracy charakterystycznych dla myślenia projektowego. Określa się je mianem **narzędziownika *design thinking***. Warto te metody poznać i stosować w praktyce.

Narzędzie (technika)	Opis
Wywiad pogłębiony	Aby zebrać jak najwięcej informacji na temat potrzeb, oczekiwań, motywacji i spostrzeżeń odbiorców, osobom badanym zadaje się pytania otwarte (np. „Czego Ci brakuje w obecnie używanych produktach?") lub prosi o opisanie doświadczeń zakupowych (np. „Czym się kierujesz podczas wyboru?").
Persona	To symboliczny reprezentant odbiorców stworzony na podstawie wyników badań na grupie docelowej. Profil takiej osoby zawiera dane demograficzne i behawioralne ważne ze względu na rozwiązania, które planuje się zaoferować klientom. Persona pomaga lepiej zrozumieć zachowania, problemy i potrzeby użytkowników.
Mapa empatii	To schemat przedstawiający postawy i zachowania ludzi, dla których projektuje się dane rozwiązanie. Zawiera informacje na temat tego, co użytkownik myśli, czuje, mówi, robi, słyszy i widzi oraz jakie ma obawy i do czego dąży.
Mapa (mapowanie) problemu	To schemat, który pozwala na klarowne zdefiniowanie problemu, czyli przejście od nieuporządkowanych informacji do jego konkretnej wizji. Mapa zawiera opis sytuacji oraz uwzględnia przyczyny problemu i konsekwencje, które może on spowodować.
Technika „5 × dlaczego"	Polega na pięciokrotnym zadaniu pytania *dlaczego* – każde z tych pytań stawia się do odpowiedzi udzielonej na poprzednie pytanie. W ten sposób można dotrzeć do źródła problemu, pierwotnej potrzeby lub motywacji klienta.
Filtr pomysłów	Polega na wybraniu najlepszych pomysłów wygenerowanych w trakcie dyskusji. W tym narzędziu na krańcach dwóch przecinających się linii umieszcza się dwie przeciwstawne cechy z dwóch kategorii ważnych w danym projekcie (np. tani/drogi we wdrożeniu, realizowany długo/szybko). Na matrycy zaznacza się poszczególne pomysły, a następnie wybiera jeden z ćwiartki najważniejszej dla realizatora.
Matryca MoSCoW	Tę metodę stosuje się na etapie tworzenia prototypu (w tym strategii), aby w projektowanym rozwiązaniu wskazać elementy konieczne do wdrożenia. Poszczególne właściwości są umieszczane według priorytetów w czterech kategoriach: • cechy niezbędne, aby projekt się powiódł (ang. ***must have***), • cechy, które powinny być ujęte w rozwiązaniu, jeśli jest to możliwe, ale nie są konieczne na obecnym etapie (ang. ***should***), • cechy, które mogą być wprowadzone, ale nie muszą (ang. ***could***), • cechy, które nie znajdą się w proponowanym projekcie (np. z przyczyn ekonomicznych), ale mogą być rozpatrzone w przyszłości (ang. ***won't***).
Scenorys (ang. *storyboard*)	To seria ilustracji przedstawiających ciąg zdarzeń, np. w filmie czy spocie reklamowym. W myśleniu projektowym scenorys może być prototypem rozwiązań niematerialnych, takich jak usługi i strategie, pomaga też zwizualizować działanie produktu.
Matryca ewaluacji	To narzędzie przydatne podczas testowania prototypu. Użytkownicy w specjalnej tabeli (matrycy) zapisują wyniki swoich obserwacji według ustalonych kryteriów. Odpowiadają na pytania m.in. o zalety i wady rozwiązania, zadowolenie z użytkowania produktu czy o to, jak można go udoskonalić.

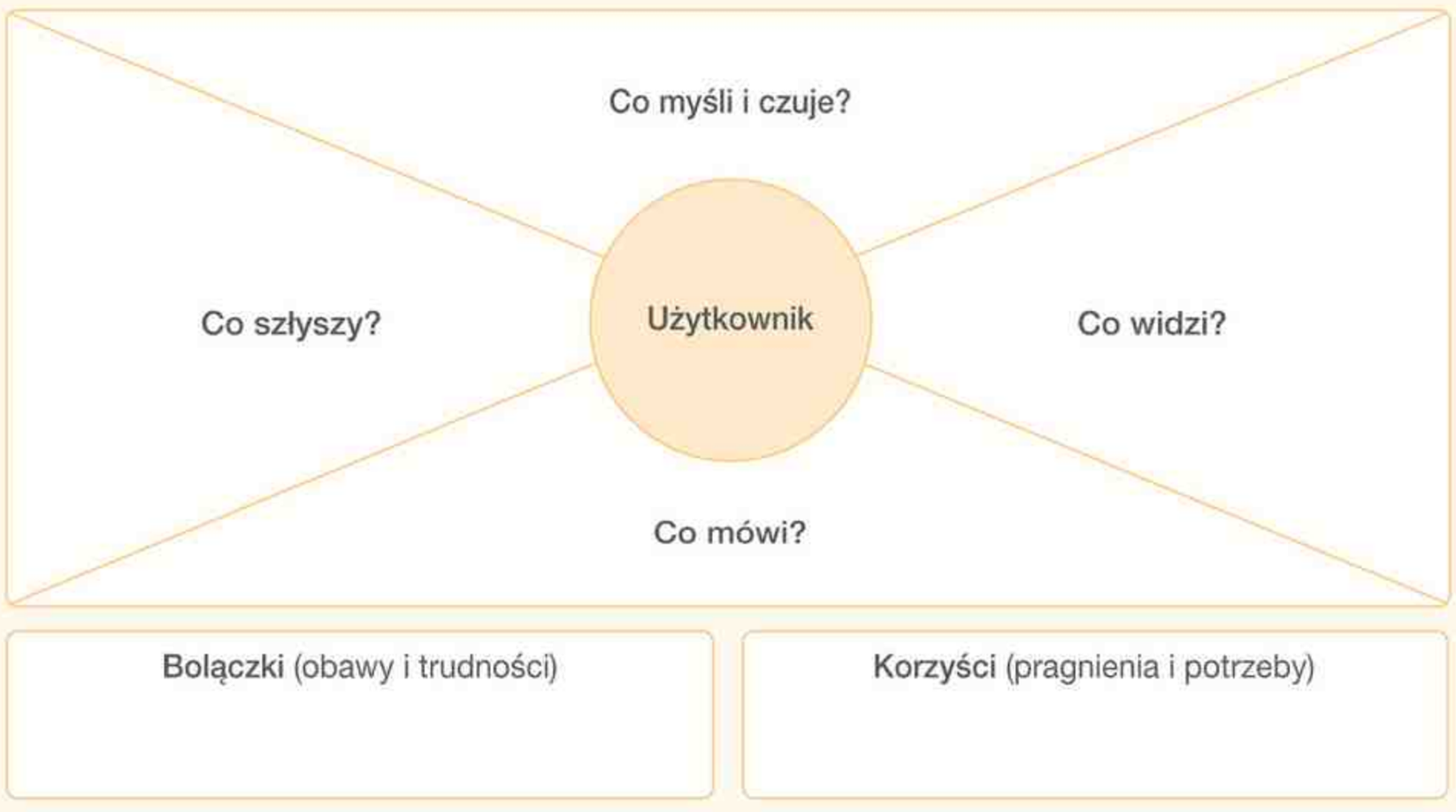
Przykład

Przykładowe formularze do wybranych narzędzi stosowanych w myśleniu projektowym

Przykładowy formularz persony

- Jak wygląda? (rysunek lub zdjęcie)
- Wartości i cele życiowe
- Osobowość
- Styl życia
- Zainteresowania
- Imię
- Wiek
- Wypowiedzi
- Cele związane z produktem / z usługą / ze strategią działania
- **Motywacje** (dlaczego interesuje się danym projektem)
- Miejsce zamieszkania
- Wykształcenie/zawód
- Status rodzinny
- Frustracje związane z produktem / z usługą / ze strategią działania
- Oczekiwania co do rozwiązania

Przykładowy schemat mapy empatii



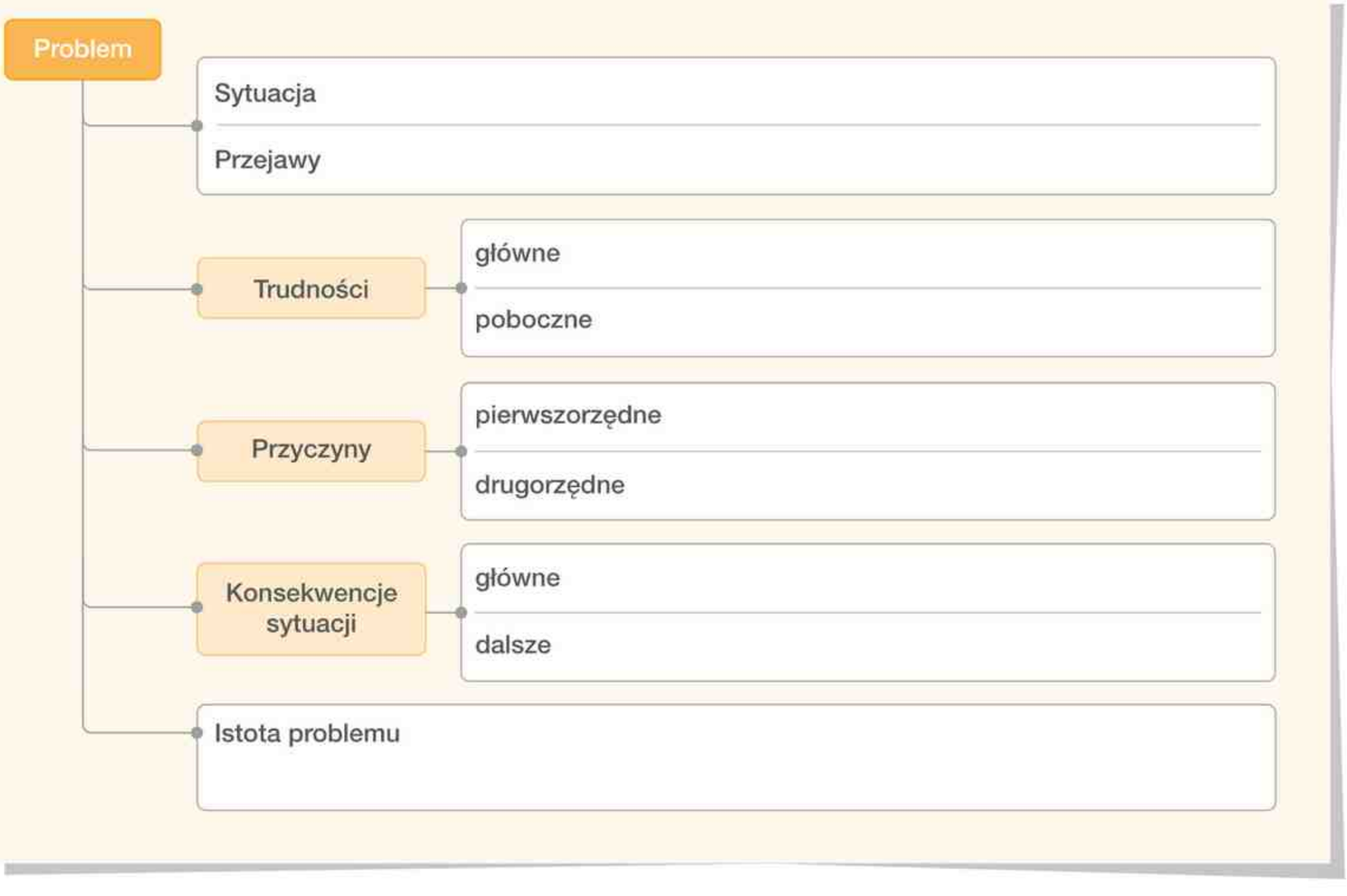
Bolączki (obawy i trudności)

Korzyści (pragnienia i potrzeby)

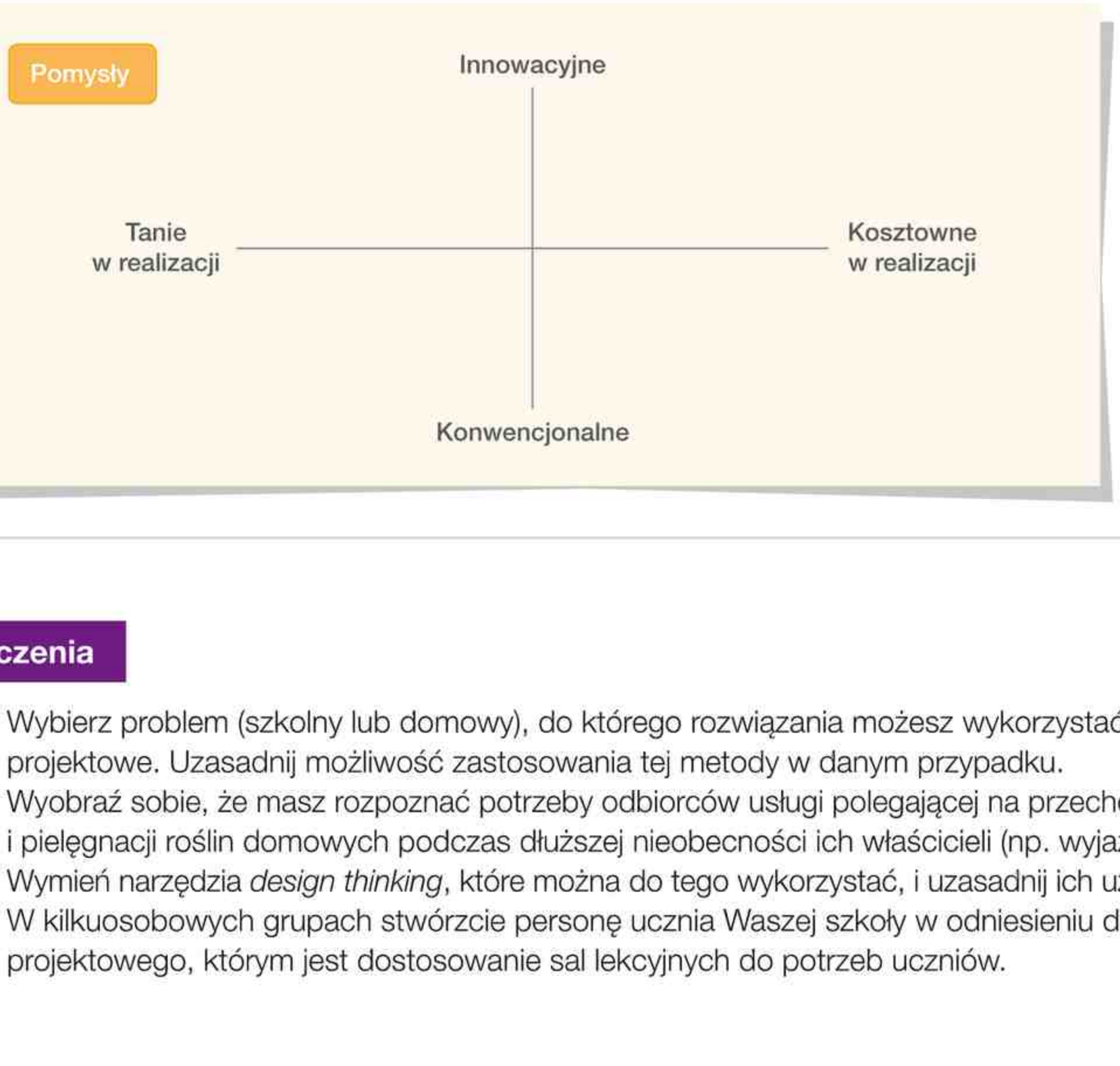
ciąg dalszy przykładu s. 146

początek przykładu s. 145

Przykładowy schemat mapy problemu



Przykładowy schemat filtra pomysłów



Ćwiczenia

1. Wybierz problem (szkolny lub domowy), do którego rozwiązania możesz wykorzystać myślenie projektowe. Uzasadnij możliwość zastosowania tej metody w danym przypadku.
2. Wyobraź sobie, że masz rozpoznać potrzeby odbiorców usługi polegającej na przechowywaniu i pielęgnacji roślin domowych podczas dłuższej nieobecności ich właścicieli (np. wyjazdu na urlop). Wymień narzędzia *design thinking*, które można do tego wykorzystać, i uzasadnij ich użycie.
3. W kilkuosobowych grupach stwórzcie personę ucznia Waszej szkoły w odniesieniu do wyzwania projektowego, którym jest dostosowanie sal lekcyjnych do potrzeb uczniów.

10. Kluczowe czynniki sukcesu w realizacji projektu

Na tej lekcji:

- dowiesz się, na czym polega sukces projektu,
- poznasz perspektywy postrzegania sukcesu projektu,
- zrozumiesz, jak ważne są kluczowe czynniki sukcesu w realizacji projektu,
- poznasz przyczyny niepowodzeń w realizacji projektu,
- nauczysz się analizować realizację projektu pod kątem czynników sukcesu.

Sukces w realizacji projektu zależy od wielu czynników. Najważniejsze z nich zazwyczaj łatwo rozpoznać, znacznie trudniej ustalić te, które w mniejszym stopniu wpływają na projekt. Od czego więc zależy sukces w realizacji projektu? Będzie o tym mowa podczas tej lekcji.

Czym jest sukces projektu?

O sukcesie projektu mówi się wtedy, gdy dany projekt został zrealizowany zgodnie z przyjętymi założeniami. Do pomiaru tego sukcesu najczęściej wykorzystuje się trzy parametry:

- **czas** (czy projekt udało się zrealizować w zaplanowanym terminie),
- **koszty** (czy nie przekroczono budżetu),
- **jakość** (czy efekty projektu – zwłaszcza produkty powstałe w wyniku jego realizacji – spełniają założone wymogi jakościowe).

Jednak należy zwrócić uwagę, że tak rozumiany sukces projektu koncentruje się jedynie na jego namacalnych wytworach. Pomija zaś długofalowe korzyści, które dzięki realizacji projektu może osiągnąć organizacja czy społeczeństwo. Dlatego na sukces projektu należy patrzeć z **wielu perspektyw**.

> **To Ci się przyda**
>
> **Sukces projektu** – pomyślny wynik realizacji projektu. Oznacza, że projekt został zrealizowany zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi czasu, kosztów i jakości.

> **Czy wiesz, że...**
>
> W niektórych projektach badawczych prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu bywa bardzo małe. Dzieje się tak zwłaszcza w projektach eksperymentalnych, zmierzających do odkrycia lub wynalezienia czegoś zupełnie nowego.



Postrzeganie sukcesu z różnych perspektyw

Dla kierownika i sponsora projektu sukcesem będzie przede wszystkim spełnienie wymagań zleceniodawcy, czyli zrealizowanie celów projektu w założonym czasie i zaplanowanym budżecie. Z punktu widzenia kierownictwa firmy sukces projektu może być postrzegany nieco szerzej i uwzględniać wartości biznesowe rezultatów projektu. Z kolei w przypadku projektów społecznych najważniejsze są korzyści, które płyną dla ludności. Przykładowe różnice w postrzeganiu sukcesu projektu przedstawiono na następnej stronie.

Postrzeganie sukcesu projektu biznesowego z perspektywy biznesowej i społecznej

Perspektywa biznesowa (możliwe korzyści dla przedsiębiorstwa)

- wzrost wartości przedsiębiorstwa
- wygenerowanie zysku
- podniesienie zdolności konkurencyjnych (np. obniżenie kosztów produkcji)
- wzmocnienie pozycji na rynku, pozyskanie nowych klientów
- usprawnianie procesów zarządzania
- poprawa efektywności gospodarowania majątkiem



Perspektywa społeczna (możliwe korzyści dla społeczności)

- zwiększenie dobrostanu społeczeństwa (bezpieczeństwo, zdrowie, edukacja, komfort życia itp.)
- zrównoważony rozwój lokalny
- nowe miejsca pracy
- dostęp do nowych technologii
- wpływ na środowisko (np. zmniejszenie emisji pyłów)
- wzrost atrakcyjności terenu dla kolejnych potencjalnych inwestorów



Kluczowe czynniki sukcesu projektu

Czynniki sukcesu danego projektu zależą w dużej mierze od rodzaju podejmowanego przedsięwzięcia. Te spośród nich, które wpływają na pomyślną realizację jednego projektu, w innym mogą nie odgrywać istotnej roli. Czynniki decydujące o sukcesie projektu najogólniej można podzielić na:

- **czynniki wewnętrzne**, wiążące się bezpośrednio z działalnością organizacji (np. z efektywnością zespołu projektowego oraz z decyzjami zarządu firmy przekładającymi się na pracę zespołu i jej efekty),
- **czynniki zewnętrzne**, niezależne od działalności organizacji (zarówno zespołu projektowego, jak i zarządu).

Więcej informacji na temat tego podziału zaprezentowano na następnej stronie.

Czynniki sukcesu można też rozpatrywać w odniesieniu do poszczególnych etapów projektu (np. kamieni milowych), a nawet pojedynczych zadań. Pomocne są w tym **kluczowe wskaźniki wykonania** określonych działań (ang. *Key Performance Indicators*, KPI). Te wskaźniki (np. odsetek utraconych klientów) często mogą być podstawą oceny pracowników. Warto pamiętać, że wszystkie czynniki wewnętrzne są powiązane z działaniami konkretnych osób, więc to od ludzi zależy efekt projektu.



Na sukces różnych projektów mogą wpływać inne czynniki. Na przykład dla utworzenia składowiska odpadów kluczowa będzie przychylność lokalnej społeczności, a dla budowy nowej stacji metra – pozyskanie funduszy.

Wybrane czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na sukces projektu

Czynniki

wewnętrzne

- wzajemne zrozumienie i zaufanie w zespole projektowym oraz dobre relacje między zespołem a kierownictwem organizacji
- odpowiednie zdefiniowanie projektu, przede wszystkim jego zakresu, czasu, kosztów i parametrów jakości
- właściwe ustalenie celu głównego i celów pośrednich projektu
- sporządzenie dobrego planu i realnego harmonogramu projektu
- powołanie kompetentnej osoby na stanowisko kierownika projektu
- odpowiedzialność i wiarygodność kierownictwa organizacji oraz zapewnienie realnego wsparcia dla projektu
- wsparcie i zaangażowanie ze strony sponsora projektu

zewnętrzne

- uwarunkowania otoczenia, które mogą znacznie wpłynąć na powodzenie projektu (np. nieprzewidziane zdarzenia i okoliczności)
- relacje z interesariuszami zewnętrznymi (np. konflikt z aktywistami środowiskowymi może wpłynąć na tempo realizacji, a nawet na powodzenie projektu budowy składowiska odpadów)
- wpływ władz lokalnych (np. samorządu lokalnego, który wydaje pozwolenia na realizację projektu) czy mniejszych wspólnot (np. mieszkaniowych)
- koniunktura gospodarcza wpływająca m.in. na zdolność kredytową organizacji i możliwości finansowania projektu
- nastawienie do projektu kredytodawców i ubezpieczycieli (np. projekty, które wydają się mało ryzykowne, mają większe szanse na uzyskanie atrakcyjnych warunków kredytu i ubezpieczenia)

Przyczyny niepowodzenia projektu

Nie każdy projekt kończy się sukcesem. Często przyczyny niepowodzenia projektu są przeciwieństwem opisanych wcześniej czynników sukcesu.

Do przyczyn niepowodzenia projektu najczęściej zalicza się:

- brak odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw) osób realizujących projekt, w tym jego kierownika,
- brak wsparcia dla zespołu projektowego ze strony kierownictwa firmy, komitetu sterującego (jeśli istnieje) i sponsora projektu,
- niedoszacowanie kosztów i brak możliwości zwiększenia nakładów na pokrycie dodatkowych wydatków,
- złe określenie lub niezrozumienie przez zespół projektowy celów projektu,
- brak zaangażowania klienta lub odbiorcy w prace projektowe,
- zbyt mała motywacja zespołu projektowego (prowadząca np. do ograniczenia wydajności lub kreatywności zespołu),
- nieprzestrzeganie zasad zarządzania projektem przez kierownika,
- niespodziewane zdarzenia (np. wybuch pandemii czy konfliktu zbrojnego),
- utrata źródła finansowania (np. wycofanie się banku z umowy kredytowej).

Niepowodzenie w realizacji projektu może mieć też inne przyczyny. Często zależą one od rodzaju projektu, dziedziny, której on dotyczy, a także miejsca jego realizacji.

Analiza realizacji projektu pod kątem czynników sukcesu

Po zakończeniu projektu należy przeanalizować, czy jego **cele zostały zrealizowane**. W zależności od rezultatu warto się zastanowić, **które czynniki złożyły się na sukces lub porażkę**. Taka analiza pozwala przyjrzeć się zarówno błędom w realizacji projektu, jak i źródłom jego sukcesu. W ten sposób można uzyskać cenne informacje ułatwiające wypracowanie skutecznych rozwiązań problemów oraz prowadzenie kolejnych projektów.

Wokół nas

Sukcesy i porażki dużych projektów

Niektóre projekty są bardzo skomplikowane pod względem technicznym, dlatego podczas ich realizacji mogą się pojawić różne trudności. Przykładem takiego projektu jest budowa jednego z najdłuższych tuneli w Polsce (2,06 km wg stanu na 2022 r.), który został poprowadzony pod Luboniem Małym. Pierwszym poważnym problemem było pojawienie się osuwiska przy wjeździe do tunelu, w związku z czym należało zabezpieczyć teren i przeprojektować fragment budowli. To z kolei opóźniło realizację kolejnych etapów projektu oraz wymusiło wprowadzenie zmian w harmonogramie, zakresie prac oraz budżecie. Sytuacji nie ułatwiała też trudna kondycja finansowa wykonawcy. Ponadto ogromną przeszkodą w osiąganiu założonych kamieni milowych była pandemia COVID-19 i związane z nią obostrzenia. Te wszystkie czynniki sprawiły, że realizator projektu (wykonawca tunelu) musiał kilkakrotnie prosić inwestora (Generalną Dyrekcję Dróg Krajowych i Autostrad) o zgodę na zmianę harmonogramu i wydłużenie terminu ukończenia prac. Choć tunel oddano z dużym opóźnieniem (12 listopada 2022 r., a pierwotnie miało to nastąpić we wrześniu 2020 r.), projekt zakończył się częściowym sukcesem, ponieważ opóźnienia były spowodowane głównie czynnikami zewnętrznymi (zdarzeniami losowymi).

▼ Budowa tunelu pod Luboniem Małym to przykład projektu, którego rezultat – z powodu skali inwestycji – powinien być oceniany z uwzględnieniem różnych wskaźników i czynników ryzyka.



Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym jest sukces projektu.
2. Podaj po trzy przykłady zewnętrznych i wewnętrznych czynników sukcesu projektu.
3. Wymień dwa najważniejsze, Twoim zdaniem, czynniki sukcesu projektu, którego celem jest organizacja szkolnego balu charytatywnego.
4. Przypomnij sobie, który spośród realizowanych przez Ciebie projektów zakończył się powodzeniem. Przeanalizuj czynniki jego sukcesu.

11. Realizacja projektu – warsztat. Wyjazd na zieloną szkołę

Jak można było się przekonać na poprzednich lekcjach, niektóre techniki sprawdzające się w biznesie mogą być z powodzeniem stosowane w życiu codziennym. Na przykład projekty można realizować nie tylko w przedsiębiorstwie czy dużej organizacji, lecz także w domu i szkole. Na tej lekcji omówiono projekt wyjazdu na zieloną szkołę.

CEL WARSZTATU

Celem warsztatu jest przedstawienie **krok po kroku realizacji projektu sześciodniowego wyjazdu na zieloną szkołę** zorganizowanego przez uczniów warszawskiego liceum, zgodnie z następującymi założeniami:

- wyjazd jest w całości organizowany przez uczniów, według ich planu (nie polega więc na zakupie gotowej oferty biura wycieczek szkolnych),
- w wyjeździe wezmą udział uczniowie klasy 1c (26 osób), a także dwóch nauczycieli,
- wyjazd odbędzie się wiosną i będzie trwał sześć dni (łącznie z podróżą),
- miejscem wyjazdu mają być tereny zielone, jednak program wycieczki powinien też obejmować elementy edukacyjne i przyrodniczo-kulturalne, m.in. znane zabytki kultury.

W warsztacie przedstawiono najważniejsze fazy i etapy realizacji projektu, bez szczegółów i bez konkretnej metodyki zarządzania projektem. Jest to więc studium przykładowe, które ma wskazać zarówno kluczowe elementy projektu, jak i logiczny układ jego poszczególnych faz oraz propozycje wykorzystania wybranych technik usprawniających ich realizację. W każdej fazie wymieniono konkretne przykłady oparte na wiedzy z wcześniejszych lekcji. Rzeczywisty projekt wyjazdu na zieloną szkołę nie musi przebiegać w ten sam sposób, lecz przygotowanie go według podanego schematu może zwiększyć skuteczność wielu działań.

A Faza stworzenia koncepcji i zdefiniowania projektu

W tej fazie, stanowiącej wstępny etap projektu (etap A1), grupa inicjatywna projektu:

- zdefiniowała główną ideę (w tym cel główny) projektu i jego zakres,
- określiła ogólną strukturę zarządzania projektem,
- wstępnie oszacowała możliwości realizacji projektu, jego koszty oraz harmonogram,
- wykonała analizę otoczenia projektu (zidentyfikowała czynniki mogące wpływać na jego realizację).

Określenie głównego celu projektu

Grupa inicjatywna złożona z trójki klasowej (przewodnicząca klasy – Ania, zastępca przewodniczącej – Janek, klasowy skarbnik – Agata) oraz nauczyciela biznesu i zarządzania wpadła na pomysł, aby samodzielnie przygotować wyjazd na zieloną szkołę. Uznano, że najlepszą formą realizacji tego zadania będzie projekt.

Grupa bez trudu przekonała do tego pomysłu wychowawcę (nauczyciela geografii), który z kolei pomógł uzyskać zgodę dyrekcji szkoły. Wicedyrektor szkoły był zwolennikiem wyjazdu zorganizowanego przez profesjonalne biuro podróży, jednak racjonalne argumenty grupy inicjatywnej przekonały go, że taka forma wycieczki, choć stanowi większe wyzwanie, ma duży walor edukacyjny – uczy realizacji projektu i brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a przy tym jest dla uczniów świetną zabawą. Następnie grupa roboczo określiła **główny cel projektu**.

Cel projektu

Przygotowanie i zrealizowanie w okresie wiosennym sześciodniowego wyjazdu na zieloną szkołę, wzbogaconego o walory edukacyjne, krajoznawcze oraz turystyczno-rekreacyjne, dla uczniów klasy 1c oraz dwóch opiekunów, przez uczniów klasy przy pomocy wychowawcy (nauczyciela geografii), nauczyciela biznesu i zarządzania oraz rodziców.

Określenie struktury zarządzania projektem

Grupa inicjatywna określiła strukturę zarządzania projektem. Członkowie grupy uznali, że wejdą do **komitetu sterującego projektem**, a **zespół projektowy** i **kierownik** zostaną wyłonieni spośród klasy. Komitet sterujący liczył sześć osób, dlatego ustalono, że w przypadku rozbieżności zdań lub równego rozkładu głosów decydujący głos będzie miał wicedyrektor szkoły (ze względu na swoją funkcję). Wstępnie uzgodniono też, że liczba członków zespołu projektowego, oprócz kierownika, będzie wynosić 6–10 uczniów (w zależności od późniejszych potrzeb). Przyjęto, że rolę **sponsorów projektu** przyjmie trójka klasowa rodziców (jako reprezentant rodziców finansujących wyjazd uczniów), wobec tego kluczowe sprawy finansowe komitet sterujący będzie uzgadniał z trójką klasową rodziców. Ogólną **strukturę zarządzania projektem** rozrysowano na schemacie.

Dzięki temu, że wychowawca i dyrektor wyrazili zgodę na wyjazd, a nauczyciel biznesu i zarządzania zadeklarował uczestnictwo w zielonej szkole, **stwierdzono, że projekt jest możliwy do realizacji**. Oszacowano (na podstawie doświadczeń nauczyciela z dwóch poprzednich wyjazdów organizowanych w innych klasach), że koszt wyjazdu dla 28 osób (26 uczniów i dwóch nauczycieli) powinien zmieścić się w kwocie 28–42 tys. zł, czyli 1000–1500 zł na osobę. Grupa przekazała sponsorowi projektu wstępną informację o planowanych kosztach i poprosiła o określenie maksymalnej kwoty dofinansowania, tj. kosztów ponoszonych przez rodziców.

Ogólna struktura zarządzania projektem

Komitet sterujący

1. przewodnicząca komitetu: Ania (przewodnicząca klasy)
2. wicedyrektor szkoły
3. wychowawca (nauczyciel geografii)
4. nauczyciel biznesu i zarządzania
5. Janek (zastępca przewodniczącej klasy)
6. Agata (klasowy skarbnik)

Sponsor projektu

trójka klasowa rodziców (reprezentująca rodziców uczniów z klasy wyjeżdżającej)

Kierownik projektu

Członek 1. zespołu projektowego

Członek 2. zespołu projektowego

Członek 3. zespołu projektowego

Członek 4. zespołu projektowego

Ustalenie wstępnego ogólnego harmonogramu

Spotkanie grupy inicjatywnej odbyło się w październiku. Ustalono wówczas ogólny harmonogram realizacji projektu.

Wstępny harmonogram realizacji projektu

1. Rozpoczęcie realizacji – pierwszy tydzień listopada.
2. Sporządzenie planu – do końca grudnia.
3. Wykonanie zadań w zakresie przygotowań do wyjazdu – do końca marca.
4. Realizacja wyjazdu – między drugą połową kwietnia a połową czerwca (6 dni).
5. Podsumowanie realizacji projektu – do końca roku szkolnego (ostatni tydzień czerwca).
6. Czas realizacji: 34 tygodnie.



W analizie otoczenia projektu należy uwzględnić m.in. walory przyrodnicze miejsca wyjazdu.

Analiza otoczenia projektu

Grupa inicjatywna przeprowadziła także **analizę otoczenia projektu** techniką PESTEL (czyli określiła czynniki, które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na realizację projektu).

Analiza otoczenia projektu

Grupa czynników	Czynniki
Czynniki polityczne (P)	• możliwe decyzje polityczne dotyczące zakazu wyjazdów na zielone szkoły, np. w wyniku wybuchu pandemii
Czynniki ekonomiczne (E)	• ograniczone możliwości finansowe rodziców – sponsorów wyjazdu • stosunkowo wysoka inflacja powodująca znaczny wzrost cen
Czynniki społeczno-kulturowe (S)	• trudności w porozumieniu się w kwestii wyboru celu wyjazdu (miejsca, w którym ma się odbyć zielona szkoła) • niechęć ze strony tych rodziców, którzy obawiają się wysyłania swoich dzieci na zieloną szkołę organizowaną przez młodzież • trudności w komunikacji z dostarczycielami usług • brak możliwości wyjazdu któregoś z nauczycieli ze względu na zmianę sytuacji rodzinnej (np. choroba) i trudności w znalezieniu nauczyciela na zastępstwo
Czynniki technologiczne (T)	• dostępność różnych rodzajów środków transportu • technologia (sposoby) rezerwacji biletów wstępu *online* i rozliczania płatności
Czynniki środowiskowe (E)	• walory przyrodnicze miejsca wyjazdu • warunki pogodowe w miejscu wyjazdu
Czynniki prawne (L)	• przepisy dotyczące: – organizowania wycieczek szkolnych – czasu pracy kierowców (w przypadku wyjazdu autobusem) – ewentualnego wyjścia w góry z przewodnikiem – umów z dostawcami usług

Identyfikacja interesariuszy projektu

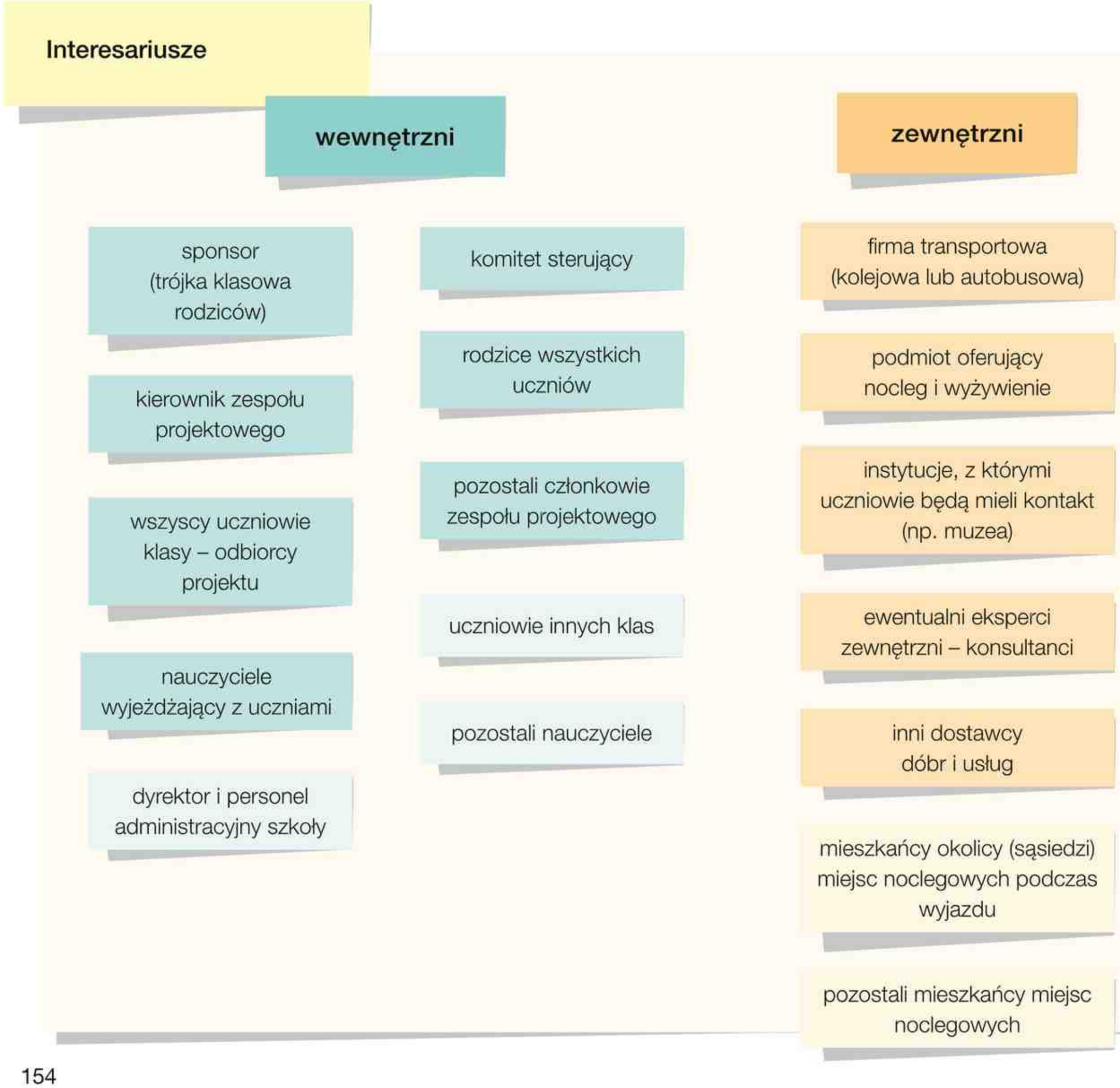
Następnie zidentyfikowano interesariuszy projektu. Ustalono, że z interesariuszami zaznaczonymi na schemacie ciemniejszymi kolorami należy utrzymywać ścisłe relacje i kontakty, a interesariuszy wewnętrznych oznaczonych jaśniejszymi kolorami wystarczy informować o postępach realizacji projektu. Grupa inicjatywna zadecydowała również, że zespół projektowy otrzyma następujące zadania:

- przeanalizowanie i ewentualne uzupełnienie wykazu interesariuszy,
- stworzenie macierzy wpływu interesariuszy,
- przedyskutowanie sposobów komunikacji z interesariuszami.

B Faza planowania projektu

W tej fazie (stanowiącej etap B1) grupa inicjatywna projektu:

- wybrała kierownika projektu i członków zespołu projektowego,
- określiła cele szczegółowe projektu,
- ustaliła strukturę podziału pracy,
- określiła harmonogram projektu,
- doprecyzowała parametry projektu (interesariusze, ryzyka, budżet),
- wybrała miejsce docelowe wyjazdu,
- opracowała program wyjazdu (zawierał on m.in. orientacyjne godziny posiłków i przejazdów, czas zwiedzania poszczególnych atrakcji oraz uwagi ważne z punktu widzenia organizacji danego dnia).



Wybór kierownika projektu i członków zespołu projektowego

Komitet sterujący – po wcześniejszej analizie kompetencji kandydatów – **wybrał kierownika projektu** spośród chętnych uczniów.

Wyboru dokonano na podstawie listy kompetencji przydatnych w kierowaniu tym projektem. Kierowniczką została Kasia, ponieważ cechowały ją:

- odpowiedzialność, odwaga i umiejętność podejmowania decyzji, zdobyte m.in. w drużynie harcerskiej,
- dobre umiejętności organizacyjne, poparte doświadczeniem w organizowaniu różnych wydarzeń w szkole podstawowej,
- wysokie umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, poparte doświadczeniem w ustalaniu wielu spraw z wychowawcą i nauczycielami,
- dobre umiejętności w zakresie przygotowywania różnego rodzaju pism, wygłaszania referatów, prezentacji określonych problemów i argumentowania, prezentowane wielokrotnie podczas lekcji języka polskiego i wiedzy o społeczeństwie,
- chęć i zdolność szybkiego uczenia się,
- zainteresowania turystyczno-krajoznawcze,
- otwartość na zmiany i na świat.

Osobom, które nie zostały wybrane, zaproponowano uczestnictwo w projekcie i koordynowanie zadań. Komitet sterujący z nowo wybraną kierowniczką zorganizował na godzinie wychowawczej spotkanie w sprawie **powołania członków zespołu projektowego**. Odbyło się ono na zasadzie dobrowolnych zgłoszeń. W efekcie łącznie z kierownikiem do zespołu powołano dziewięć osób o zróżnicowanych kompetencjach. Przyjęto założenie, że pozostali uczniowie z klasy w razie potrzeby będą wspierali realizację projektu. Nowo powołany zespół **sprecyzował cele**, które zostały przedstawione na poniższym schemacie.

Cel główny

Przygotowanie i zrealizowanie przez uczniów klasy przy pomocy wychowawcy (nauczyciela geografii) oraz nauczyciela biznesu i zarządzania, a także ewentualnie rodziców, wiosennego wyjazdu na sześciodniową zieloną szkołę (o walorach edukacyjnych, krajoznawczych oraz turystyczno-rekreacyjnych) dla uczniów całej klasy oraz dwóch opiekunów.

Cele szczegółowe

- Wytypowanie do końca listopada co najmniej trzech różnych propozycji miejsca wyjazdu na zieloną szkołę i przeprowadzenie jego wyboru na forum klasy.
- Opracowanie do połowy grudnia ciekawego programu wyjazdu z uwzględnieniem różnorodnych atrakcji o walorach edukacyjnych, krajoznawczych i turystyczno-rekreacyjnych.
- Opracowanie do końca grudnia budżetu tak, aby zmieścić się w maksymalnej kwocie wynegocjowanej ze sponsorami projektu.
- Wybranie do końca stycznia najodpowiedniejszego sposobu transportu, a także zamówienie i zakup biletów.
- Wybranie i zarezerwowanie do końca lutego najodpowiedniejszych miejsc noclegowych.
- Ustalenie i zamówienie/zarezerwowanie do końca stycznia wszelkich usług od dostawców, biletów wstępu itp.
- Zrealizowanie sześciodniowego wyjazdu między kwietniem a początkiem czerwca.
- Zaprezentowanie doświadczeń z organizacji i samego wyjazdu na forum szkoły (dla rodziców i zainteresowanych uczniów z innych klas) oraz opracowanie sprawozdania końcowego z realizacji projektu po zakończeniu wyjazdu.

Określenie struktury podziału pracy

Następnym etapem było określenie zadań do realizacji oraz przypisanie ich członkom zespołu, czyli stworzenie **struktury podziału pracy**. Ustalono, że Kasia, jako kierowniczka projektu, będzie zaangażowana tylko w budżetowanie i wybrane kluczowe zadania, które wymagają trudnych rozmów i negocjacji z interesariuszami. Strukturę podziału pracy rozpisano w poniższej tabeli. Poszczególne etapy opisano zgodnie z oznaczeniami faz projektu, np. etap C2 oznacza drugi etap działań związanych z wyjazdem (etap realizacji wyjazdu), który odbywa się w fazie C (fazie realizacji projektu).

Struktura podziału pracy

Fazy i etapy realizacji projektu	Zadania	Wykonawcy
Faza A. Etap A1. Stworzenie koncepcji projektu	zdefiniowanie głównej idei, określenie ogólnej struktury zarządzania, analiza otoczenia	Ania, Janek, Agata, nauczyciel
Faza B. Etap B1. Planowanie wyjazdu	doprecyzowanie parametrów projektu (macierz interesariuszy, macierz ryzyk, wstępny budżet)	Kasia, Marysia, Michał
	opracowanie trzech opcji wyjazdu i wybór miejsc docelowych	Ola, Kasia, Marek
	opracowanie programu wyjazdu	Paweł, Magda
	opracowanie budżetu projektu oraz zatwierdzenie go przez sponsorów i komitet sterujący	Kasia, Marysia, Kinga
Faza C. Etap C1. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	wybranie środków transportu i zamówienie/zakup biletów (zamówienie usługi)	Ola, Marek (we współpracy z dyrekcją szkoły – formalne zamówienie)
	wybranie miejsc noclegowych i ich zarezerwowanie	Ola, Marek (we współpracy z dyrekcją szkoły – formalne zamówienie)
	ustalenie i zamówienie/zarezerwowanie usług od dostawców, biletów wstępu	Marysia, Paweł (we współpracy z dyrekcją szkoły – formalne zamówienie)
	zaplanowanie atrakcji na trzy wieczory, a także gry terenowej i planu zwiedzania	Michał, Weronika, Magda
Faza C. Etap C2. Realizacja wyjazdu	kontrolowanie programu wyjazdu, załatwianie drobnych spraw organizacyjnych podczas wyjazdu	Kasia, Marysia
	przewodnictwo po trasie i miejscach zwiedzania	Kinga, Marek (we współpracy z ekspertami zewnętrznymi – uczniami z klasy, ale spoza zespołu projektowego, oraz ewentualnie z przewodnikami górskimi/miejskimi)
	zorganizowanie gry terenowej	Paweł, Weronika
	zaplanowanie atrakcji na trzy wieczory (integracyjno-imprezowe) dla klasy	Michał, Magda, Ola (we współpracy z ekspertami zewnętrznymi – uczniami z klasy)
Faza D. Etap D1. Zakończenie projektu	zaprezentowanie na forum szkoły doświadczeń z organizacji i samego wyjazdu	Magda, Paweł, Weronika
	sporządzenie sprawozdania końcowego z realizacji projektu	Kasia, Marysia, Kinga

Wykonanie harmonogramu projektu

Następnie Kasia, jako kierowniczka, we współpracy z nowo wybranymi członkami zespołu projektowego, wykonała **harmonogram projektu**, który został przedstawiony komitetowi sterującemu. Jeden z jego członków (Janek) zwrócił uwagę na zbyt krótki termin wykonania czterech zadań, dlatego po dyskusji Kasia wprowadziła konieczne zmiany – wydłużyła terminy realizacji wybranych zadań.

Harmonogram w postaci wykresu Gantta został opracowany komputerowo w specjalnym szablonie przystosowanym do arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Ten arkusz umożliwia kontrolowanie przebiegu projektu poprzez zaznaczenie rzeczywistego czasu realizacji i procentu wykonanego zadania. W arkuszu nie ma opcji automatycznego zaznaczania **kamieni milowych**, ale Kasia dodała pola tekstowe z odpowiednim znacznikiem. Dzięki temu kamienie milowe były dobrze widoczne. Ponieważ data wyjazdu nie została jeszcze ustalona, na wykresie zaznaczono cały okres, w którym sześciodniowy wyjazd jest możliwy (pełne tygodnie przypadające na drugą połowie kwietnia, a także wszystkie tygodnie w maju i w czerwcu). Harmonogram projektu przedstawiono na kolejnych stronach.

Wykonanie harmonogramu projektu

Kolejnym etapem planowania było **doprecyzowanie parametrów projektu**. Uszczegółowienia wymagały przede wszystkim kwestie: interesariuszy (stworzenie macierzy), ryzyk oraz maksymalnego kosztu wyjazdu na jedną osobę. **Macierz interesariuszy** powstała na podstawie wstępnego spisu interesariuszy, czyli analizy stopnia ich wpływu i zaangażowania.

Macierz interesariuszy

Poziom wpływu	Stopień zaangażowania: wysoki	Stopień zaangażowania: niski
wysoki	**Interesariusze kluczowi (stały kontakt, uwzględnianie opinii)** • komitet sterujący • sponsor (rodzice uczniów i rada rodziców) • zespół projektowy • nauczyciele wyjeżdżający z uczniami (wychowawca, nauczyciel biznesu i zarządzania)	**Interesariusze czasowo lub potencjalnie zaangażowani** • dyrekcja szkoły • pozostali uczniowie klasy – odbiorcy projektu • firma transportowa oraz ewentualny kierowca autobusu (jeśli wyjazd odbędzie się wynajętym środkiem transportu) • podmiot oferujący noclegi oraz wyżywienie i jego pracownicy (obsługa) • inni dostawcy dóbr i usług (w tym instytucje) • eksperci zewnętrzni
niski	**Interesariusze zaangażowani, o niskim poziomie wpływu** • personel administracyjny szkoły • pozostali nauczyciele • przewodnicy miejscy lub górscy (jeśli grupa będzie korzystać z ich usług)	**Interesariusze o niskim stopniu zaangażowania i niskim wpływie** • pozostali uczniowie (z innych klas) • mieszkańcy okolicy (sąsiedzi) miejsc noclegów podczas wyjazdu • pozostali mieszkańcy miejsca noclegowego



C1 fx

Harmonogram projektu

Rozpoczęcie: pierwszy tydzień listopada, zakończenie – ostatni tydzień czerwca (łącznie 34 tygodnie).
W tabeli nie uwzględniono Fazy A.

FAZA/ETAP	DZIAŁANIE	PLANOWANE ROZPOCZĘCIE	PLANOWANY CZAS TRWANIA	RZ. ROZP.	RZ. CZ. T.	% WYKONANIA
Faza B. Etap B1. Planowanie wyjazdu	1.1. Doprecyzowanie parametrów projektu, opracowanie macierzy interesariuszy i macierzy ryzyk, opracowanie wstępnego budżetu.	1	3			0%
	1.2. Opracowanie trzech opcji i wybór miejsca/miejsc docelowych wyjazdu.	1	4			0%
	1.3. Opracowanie programu wyjazdu.	5	3			0%
	1.4. Opracowanie budżetu projektu i zatwierdzenie przez sponsorów i komitet sterujący.	6	3			0%
Faza C. Etap C1. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	2.1. Wybór sposobu transportu i zamówienie (zakup biletów/zamówienie usługi).	9	4			0%
	2.2. Wybór miejsca/miejsc noclegowych i zarezerwowanie.	9	4			0%
	2.3. Ustalenie i zamówienie lub zarezerwowanie wszelkich usług od dostawców, biletów wstępu.	11	8			0%
	2.4. Opracowanie programu trzech wieczornych atrakcji, gry terenowej i planu zwiedzania wraz z informacjami z przewodników.	15	8			0%
Faza C. Etap C2. Realizacja wyjazdu (6 dni, w podanym okresie)	3.1. Kontrolowanie programu wyjazdu, załatwianie drobnych spraw organizacyjnych podczas wyjazdu (6 dni).	23	8			0%
	3.2. Przewodnictwo po trasie i miejscach zwiedzenia (maksymalnie 6 dni).	23	8			0%
	3.3. Organizacja gry terenowej (1 dzień).	23	8			0%
	3.4. Organizacja trzech wieczorów integracyjno-imprezowych dla klasy (3 dni).	23	8			0%
Faza D. Etap D1. Zakończenie projektu	4.1. Prezentacja na forum szkoły doświadczeń z organizacji i samego wyjazdu.	31	3			0%
	4.2. Sprawozdanie końcowe z realizacji projektu, w tym wykonania budżetu.	32	3			0%

Bieżący tydzień: 1

Planowany czas trwania

Rzeczywiste rozpoczęcie

% wykonania

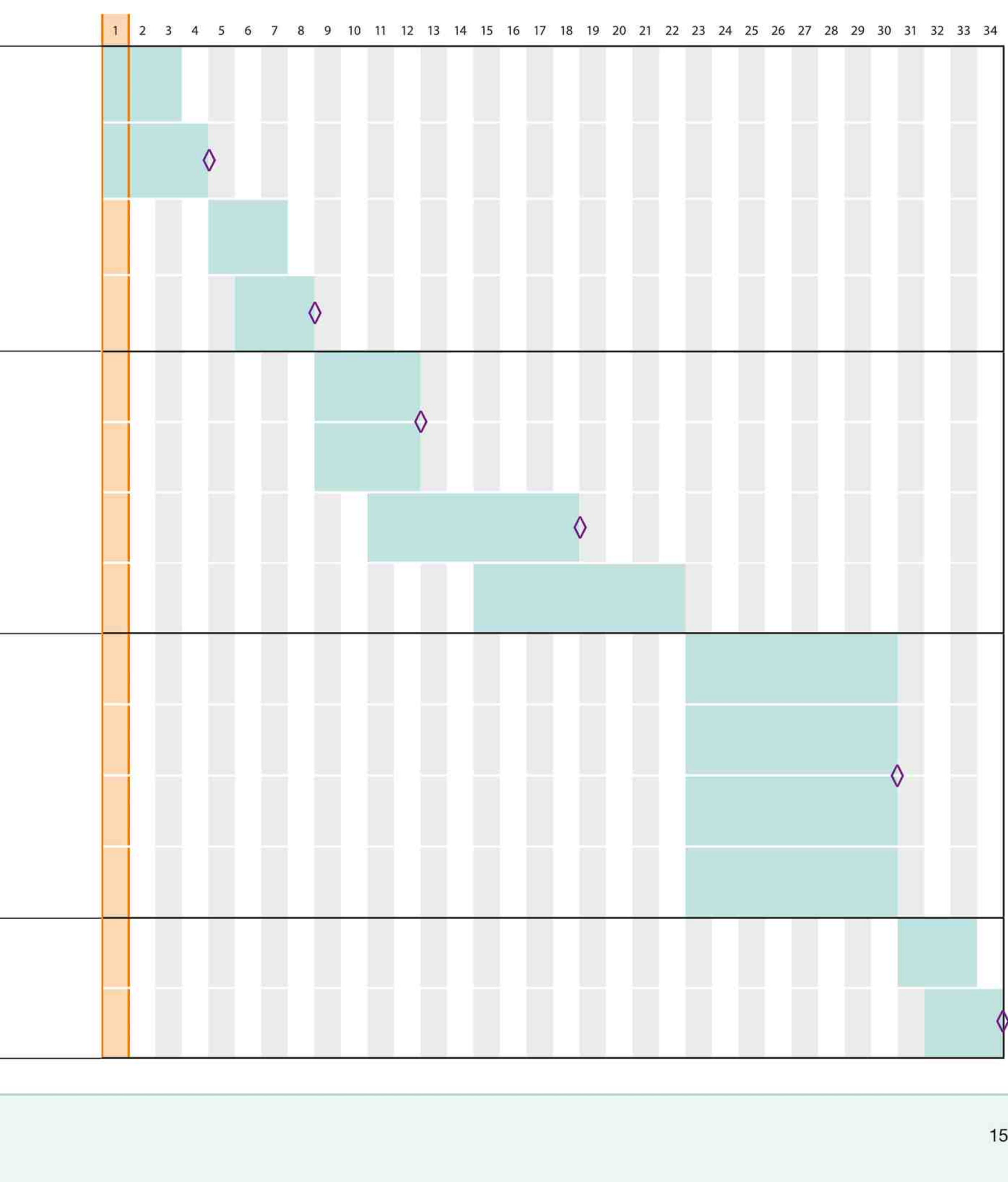
kamień milowy

Rzeczywiste rozpoczęcie (poza planem)

% wykonania (poza planem)

rzeczywiste rozpoczęcie RZ. ROZP.

rzeczywisty czas trwania RZ. CZ. T.



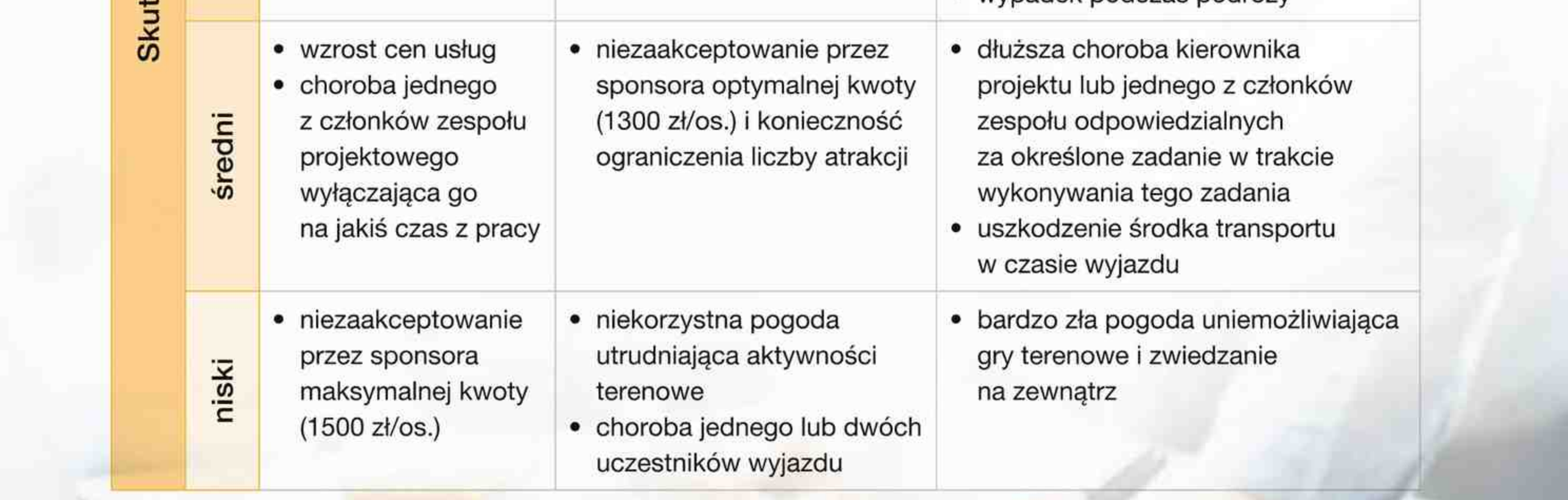
Macierz ryzyk

Następnie zespół projektowy **zidentyfikował ryzyka** w projekcie. Zostały one przedyskutowane na zebraniu zespołu. Nie stworzono planu zarządzania każdym ryzykiem, ale omówiono sposoby **przeciwdziałania danemu ryzyku i reakcji na nie**, co zostało zapisane w protokole z zebrania, np.:

- przesunięcie zadań w przypadku choroby członka zespołu projektowego,
- podpisanie umów i rezerwacji z gwarantowaną ceną jak najwcześniej, by zapobiec w ten sposób wzrostowi cen,
- ustalenie z dyrekcją niezwłocznego wyznaczenia nauczyciela na zastępstwo w przypadku choroby jednego z opiekunów,
- zmiana dni aktywności na zewnątrz w przypadku wyjątkowo złej pogody,
- stworzenie w budżecie rezerwy na nieprzewidziane wydatki oraz wzrost cen.

Macierz ryzyk w projekcie

Skutek	Prawdopodobieństwo: wysokie	Prawdopodobieństwo: średnie	Prawdopodobieństwo: niskie
wysoki	nie zidentyfikowano	• choroba jednego z nauczycieli (opiekunów wyjazdu) i konieczność znalezienia zastępstwa • trudności w znalezieniu odpowiedniego noclegu w dobrej cenie i komfortowych warunkach	• niezaakceptowanie przez sponsora kwoty minimalnej (1000 zł/os.) i konieczność skrócenia wyjazdu • decyzje władz rządowych lub szkolnych uniemożliwiające wyjazd (np. wybuch pandemii) • choroba obu nauczycieli (opiekunów wyjazdu) i konieczność znalezienia zastępstwa • choroba znacznej części uczniów z klasy uniemożliwiająca wyjazd i zmuszająca do jego odwołania • wypadek podczas podróży
średni	• wzrost cen usług • choroba jednego z członków zespołu projektowego wyłączająca go na jakiś czas z pracy	• niezaakceptowanie przez sponsora optymalnej kwoty (1300 zł/os.) i konieczność ograniczenia liczby atrakcji	• dłuższa choroba kierownika projektu lub jednego z członków zespołu odpowiedzialnych za określone zadanie w trakcie wykonywania tego zadania • uszkodzenie środka transportu w czasie wyjazdu
niski	• niezaakceptowanie przez sponsora maksymalnej kwoty (1500 zł/os.)	• niekorzystna pogoda utrudniająca aktywności terenowe • choroba jednego lub dwóch uczestników wyjazdu	• bardzo zła pogoda uniemożliwiająca gry terenowe i zwiedzanie na zewnątrz



Ustalenie kosztów i zaplanowanie wstępnego budżetu

W wyniku serii spotkań z komitetem sterującymi i sponsorami Kasia ustaliła, że **całkowity koszt wyjazdu** (przejazd, pełne wyżywienie, bilety wstępu) **nie może przekroczyć 1300 zł na osobę**.

Co prawda sponsorzy (rodzice uczniów klasy 1c i rada rodziców) proponowali 1000–1100 zł na osobę, ale Kasia – jako dobra negocjatorka – przekonała ich do podwyższenia limitu ze względu na chęć zaplanowania bogatego programu kulturalno-turystycznego wyjazdu, co, jak argumentowała, wpłynie korzystnie na poszerzenie wiedzy uczniów i atrakcyjność wyjazdu. Jednocześnie dyrekcja szkoły zapewniła, że koszt wyjazdu nauczycieli, którzy będą w tym czasie w delegacji służbowej, pokryje szkoła. Pozwoliło to ustalić maksymalny budżet projektu na poziomie 36 400 zł (28 osób × 1300 zł). Na podstawie tych danych przystąpiono do zaplanowania wstępnego budżetu projektu.

W projekcie nie uwzględniono kosztu pracy członków zespołu projektowego, komitetu sterującego, rady rodziców oraz pozostałych uczniów (ekspertów zewnętrznych) zaangażowanych w projekt – wszyscy pracowali na zasadzie wolontariatu. Nie uwzględniono także kosztów usług telekomunikacyjnych (telefon, internet) i materiałów biurowych, ponieważ korzystano z uprzejmości dyrekcji szkoły i rodziców, którzy pozwolili osobom uczestniczącym w projekcie czerpać z zasobów szkolnych i domowych. W ten sposób opracowano **wstępny, ogólny budżet** (patrz: poniższa tabela) konieczny do zatwierdzenia przez komitet sterujący i sponsora projektu. Ustalono, że szczegółowy budżet zostanie przygotowany po wybraniu miejsca docelowego i zaplanowaniu programu wyjazdu. Wstępny budżet został zaakceptowany przez komitet sterujący oraz sponsora – dzięki temu zespół mógł przystąpić do realizacji pierwszego zadania projektowego, czyli ustalenia miejsca wyjazdu.

Wstępny, ogólny budżet projektu

Lp.	Kategoria wydatku	Koszt [zł]	Uwagi i sposób wyliczenia
1.	Usługa transportowa – przejazd z Warszawy do miejsca docelowego i z powrotem	5 000	Na podstawie ofert dostępnych w internecie ustalono, jaka może być szacunkowa cena wynajmu autobusu, który przewiezie 30 osób.
2.	Noclegi z wyżywieniem	19 600	Cenę wyliczono na podstawie średnich ofert: 140 zł/os. × 5 dni.
3.	Dodatkowe obiady w dniu wyjazdu i powrotu	1 400	Cenę wyliczono na podstawie średnich ofert: 2 × 25 zł × 28 osób.
4.	Bilety wstępów do muzeów i inne atrakcje	7 000	Przyjęto 250 zł na osobę.
5.	Inne wydatki, np. usługi przewodników	2 000	Określono szacunkowo na podstawie kilku wybranych ofert.
6.	Rezerwa na nieprzewidziane wydatki	1 400	Przyjęto szacunkowo na wszelki wypadek. Jeśli kwota nie zostanie wykorzystana, to zwróci się ją radzie rodziców.
RAZEM		36 400	



Wybór miejsca docelowego i opracowanie programu wyjazdu

Osoby odpowiedzialne za to zadanie przedstawiły **trzy warianty wyjazdu**. W każdym wariancie połączono zwiedzanie dużego miasta z odpoczynkiem i rekreacją na łonie przyrody.

Zespół dokładnie przeanalizował każdą opcję, biorąc pod uwagę różne kryteria – zgodnie z **techniką oceny punktowej**. Według rankingu punktowego wszystkie warianty okazały się porównywalnie atrakcyjne, z lekką przewagą wariantów 1. i 3. (odpowiednio 26 i 27 na 30 punktów) nad wariantem 2. (24 na 30 punktów).

Na lekcji wychowawczej zespół zaprezentował szczegóły każdej z opcji i zarekomendował wariant 3. (podkreślono jednak jego niewielką przewagę w ocenie punktowej). Następnie cała klasa mogła się wypowiedzieć – głosy rozkładały się mniej więcej po równo. Na wniosek Kasi przystąpiono zatem do demokratycznego wyboru, polegającego na **głosowaniu na każdy z wariantów**. Przyjęto założenie, że zwycięska opcja musi zdobyć ponad 50% głosów. Potrzebna była kolejna tura głosowania, ponieważ żaden z wariantów nie uzyskał większości. Do drugiej tury przeszły warianty 1. i 3. Ostatecznie podczas głosowania wybrano wariant 3. – wyjazd w Tatry i do Krakowa. Jednak ponieważ większość osób z klasy była już w Wieliczce, zespół zaproponował ciekawą alternatywę – zwiedzanie kopalni soli w Bochni, która również znajduje się na *Liście UNESCO*. Propozycja została zaakceptowana przez klasę. Zespół mógł zatem przystąpić do opracowania **programu wyjazdu**.

Po zapoznaniu się z programem wyjazdu kolejna grupa rozpisała szczegółowy budżet projektu. Podczas jego opracowywania wzięto pod uwagę wstępny, ogólny budżet zatwierdzony przez komitet sterujący i sponsorów. Następnie szczegółowy budżet zaakceptowali sponsorzy i członkowie komitetu sterującego. Ustalono też, że po wyborze wszystkich usługodawców budżet zostanie zaktualizowany i ponownie przedstawiony komitetowi sterującemu.

Warianty wyjazdu

Wariant 1.
Morze Bałtyckie



Łeba
(3 noclegi)



zwiedzanie Trójmiasta
(2 noclegi)

Wariant 2.
Jeziora w Wielkopolsce



okolice Sierakowskiego Parku Krajobrazowego i Puszczy Noteckiej
(2 noclegi)



zwiedzanie Poznania,
Gniezna i pałacu w Rogalinie
(2 noclegi w Poznaniu)

Wariant 3.
Tatry



obrzeża Zakopanego
(4 noclegi)



zwiedzanie Krakowa
i kopalni soli w Wieliczce

Program wyjazdu

Dzień	Ważniejsze punkty programu	Uwagi
1.	7.00 wyjazd z Warszawy 12.00 przyjazd do Krakowa 12.00–14.00 zakwaterowanie w hostelu, obiad 14.00–19.00 zwiedzanie centrum miasta (rynek i okolice) 19.00–20.00 kolacja i czas wolny	Zwiedzanie będzie się odbywać według planu opracowanego przez uczniów. O poszczególnych atrakcjach opowiedzą wybrani uczniowie.
2.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–13.00 zwiedzanie Zamku Królewskiego na Wawelu 13.00–14.30 obiad i wykwaterowanie 14.30–16.00 wyjazd, po drodze wejście na kopiec Kościuszki 16.00–18.00 przejazd do Zakopanego 19.00–21.00 zakwaterowanie w pensjonacie, kolacja i czas wolny	Zwiedzanie Zamku Królewskiego na Wawelu odbędzie się z przewodnikiem.
3.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–12.00 wjazd kolejką na Butorowy Wierch i spacer pasmem Gubałówki, powrót do pensjonatu 12.00–13.00 obiad 13.00–18.00 spacer po centrum Zakopanego i zwiedzanie muzeów (Muzeum Tatrzańskie, Muzeum Stylu Zakopiańskiego w willi Koliba) 18.00–19.00 kolacja 19.00–21.00 atrakcje w pensjonacie	Po Zakopanem oprowadzą grupę wybrani uczniowie (po uprzednim przygotowaniu merytorycznym). Wieczorne atrakcje w pensjonacie będą przebiegały według programu ustalonego przez uczniów (program może zostać nieznacznie skrócony ze względu na wczesną pobudkę).
4.	6.00–7.00 śniadanie, zabranie prowiantu (zamiast obiadu) 7.00–18.00 wyjście w Tatry z przewodnikami górskimi w dwóch grupach: • grupa zaawansowana: Dolina Gąsienicowa z Kuźnic (z Czarnym Stawem Gąsienicowym i Zielonym Stawem Gąsienicowym) • grupa mniej zaawansowana: Dolina Kościeliska (podjazd autobusem pod wejście do doliny) 18.00–19.00 kolacja 19.00–22.00 atrakcje w pensjonacie	Grupa mniej zaawansowana zatrzyma się na postój w Kościelisku, by obejrzeć panoramę Tatr z Giewontem. Wróci do hotelu ok. 1–2 godziny wcześniej niż grupa zaawansowana. W trakcie wyjścia w Tatry jest przewidziana godzinna przerwa na posiłek we własnym zakresie. Wieczorne atrakcje w pensjonacie będą przebiegać według ustalonego programu.
5.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–13.00 wyjazd do kompleksu basenów termalnych w Chochołowie 13.00–14.00 obiad 14.00–18.00 zwiedzanie Centrum Edukacji Przyrodniczej Tatrzańskiego Parku Narodowego, gra terenowa w okolicy skoczni narciarskiej i drogi pod Reglami 18.00–19.00 kolacja 19.00–22.00 wieczór pożegnalny z atrakcjami (w pensjonacie)	W termach uczniowie będą przebywać 3 godziny. Należy zabrać ze sobą stroje kąpielowe i ręczniki.
6.	7.00–8.30 śniadanie, wykwaterowanie 8.30–11.00 przejazd do Bochni 11.00–14.00 zwiedzanie zabytkowej kopalni soli 14.00–15.00 obiad 15.00–20.00 powrót do Warszawy	

C Faza realizacji projektu

W tym projekcie (podobnie jak w poznanym na wcześniejszej lekcji projekcie rodzinnego wyjazdu w góry) faza realizacji dzieli się na dwa etapy:

- etap C1 (przygotowania do wyjazdu),
- etap C2 (wyjazd).

Etap C1 (przygotowanie do wyjazdu)

Zespół projektowy w porozumieniu z komitetem sterującym ustalił najkorzystniejszy termin wyjazdu – był nim ostatni tydzień maja. Wcześniejsze terminy nie wydawały się dość dobre ze względu na warunki pogodowe oraz przypadający w tym czasie długi weekend (wyższe ceny). Z kolei późniejsze terminy mogły się wiązać z trudnością w znalezieniu noclegów w dobrej cenie, poza tym pokrywały się z okresem wystawiania w szkole ocen końcowych, gdy wielu uczniów stara się o ich podwyższenie.

Na pierwszym etapie grupy zadaniowe:

1. **zamówiły środek transportu** – uznano, że wynajęcie autobusu będzie wygodniejsze i jedynie nieznacznie droższe niż dojazd środkami transportu publicznego (najpierw pociągiem do Krakowa, a potem autobusem rejsowym do Kuźnic, pod Butorowy Wierch, do Bochni). Grupie udało się zarezerwować maksymalnie pięcioletni pojazd, co zmniejsza ryzyko awarii po drodze. Następnie podpisano umowę z ceną gwarantowaną;
2. **zarezerwowały miejsca noclegowe** w Krakowie (hostel) i Zakopanem (pensjonat), a także wynegocjowały korzystne stawki i ustaliły szczegóły wyżywienia. Po tym podpisano umowy z ceną gwarantowaną;
3. **zarezerwowały inne usługi**, tj. przewodnika po Zamku Królewskim na Wawelu oraz dwóch przewodników górskich, obiady w Krakowie (drugi dzień pobytu) i w Bochni, a także wejście do term chochołowskich. Poza tym sprawdzono godziny otwarcia i ceny biletów wstępu do Tatrzańskiego Parku Narodowego i muzeów – większość biletów zakupiono, aby mieć pewność niezmiennej ceny;
4. **opracowały program trzech wieczornych atrakcji, gry terenowej i planu zwiedzania**, wraz z informacjami z przewodników (przy pomocy pozostałych uczniów z klasy).

Kasia, Marysia i Kinga zaktualizowały budżet projektu na podstawie rzeczywistych cen uzgodnionych z dostawcami usług lub sprawdzonych w cennikach. Dzięki temu mogły ustalić ostateczny budżet projektu.

Etap C2 (wyjazd)

Wyjazd to najprzyjemniejsza część projektu, jednak członkowie zespołu projektowego, a zwłaszcza jego kierowniczka Kasia, czuwali nad tym, by wszystko przebiegało zgodnie z harmonogramem. Udało się – plan został zrealizowany, a budżet nie został przekroczony. Ponieważ nie pojawiły się żadne nieprzewidziane wydatki, zespół projektowy w porozumieniu z komitetem sterującym zdecydował o przeznaczeniu części środków rezerwowych na zakup bigosu, grochówki lub szarlotki w schronisku oraz wykonanie pamiątkowych magnesów z grupowym zdjęciem na tle Tatr.



Budżet projektu (ostateczny)*

Lp.	Kategoria wydatku	Koszt [zł]	Uwagi
1.	Usługa transportowa – przejazd autobusem z Warszawy do miejsc docelowych i z powrotem, wraz z koniecznymi przejazdami na miejscu	5 500	Cena po negocjacjach i udzielonym rabacie uwzględnia konieczne przejazdy na miejscu, czego nie wzięto pod uwagę we wstępnym budżecie.
2.	Nocleg w Krakowie, w hostelu, z kolacją, ze śniadaniem i z obiadem	4 200	Cena po negocjacjach wynosi 150 zł/os.
3.	Nocleg w pensjonacie w Zakopanem, z wyżywieniem	15 400	Wyżywienie od kolacji drugiego dnia wyjazdu (wtorek) do śniadania szóstego dnia (sobota). Czwartego dnia uczestnicy zabierają ze sobą prowiant na wyjście w góry (zamiast obiadu). W wyniku negocjacji ustalono cenę 550 zł/os. za cały pobyt.
4.	Obiady: drugiego dnia wyjazdu (w Krakowie) i w dniu powrotu (w Bochni)	1 400	Obiady zarezerwowano w cenie 27 zł (Kraków) i 23 zł (Bochnia).
5.	Bilety wstępu w Krakowie: Zamek Królewski na Wawel z przewodnikiem oraz kopiec Kościuszki	1 700	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
6.	Bilety wstępu do muzeów w Zakopanem i do Tatrzańskiego Parku Narodowego	1 680	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem, wstęp do Centrum Edukacji Przyrodniczej Tatrzańskiego Parku Narodowego jest bezpłatny.
7.	Wyciąg krzesełkowy na Butorowy Wierch	140	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
8.	Bilety wstępu do term w Chochołowie	1 260	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
9.	Przewodnicy tatrzańscy	1 400	Koszt wynajęcia przewodnika do Doliny Kościeliskiej wynosi 600 zł, a przewodnika do Doliny Gąsienicowej – 800 zł. Ceny zostały ustalone z przewodnikami.
10	Bilet wstępu do kopalni soli w Bochni	980	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
11.	Inne drobne wydatki – na wieczory atrakcji i grę terenową	1 000	Kwotę określono szacunkowo.
12.	Rezerwa na nieprzewidziane wydatki	1 740	Kwotę przyjęto szacunkowo – na wszelki wypadek. Jeśli pieniądze nie zostaną wykorzystane, to zwróci się je radzie rodziców.
RAZEM		36 400	

* Obliczenia wykonane po ustaleniu rzeczywistych kosztów na podstawie ostatecznego programu wyjazdu i negocjacji z dostawcami.



D Faza zakończenia projektu

W tej fazie (składającej się z jednego etapu D1):

- przedstawiono na forum szkoły doświadczenia z wyjazdu,
- przygotowano sprawozdanie z wyjazdu,
- w raporcie zawarto rekomendacje dotyczące podobnych projektów.

W tej fazie grupa przedstawiła na forum szkoły – za pomocą prezentacji multimedialnej – swoje **doświadczenia związane z organizacją wyjazdu w formie projektu**. Frekwencja była dość duża, a w spotkaniu oprócz uczniów uczestniczyło także wielu nauczycieli i rodziców.

Następnie Kasia z Marysią przygotowały **sprawozdanie końcowe z realizacji projektu**, w tym z **wykonania budżetu**, i przekazały je komitetowi sterującemu wraz z dokumentacją fotograficzną i pokazem slajdów. W trzystronicowym sprawozdaniu napisały m.in. o:

- osiągnięciu wszystkich celów projektu,
- zrealizowaniu zadań zgodnie z harmonogramem (zwrócono uwagę na przekroczenie jednego zadania o tydzień, ze względu na chorobę jednego z wykonawców, co nie wpłynęło negatywnie na projekt),
- nieprzekroczeniu budżetu projektu – z zebranych pieniędzy zostało 1970 zł (230 zł z kwoty zaplanowanej na inne wydatki, 1740 zł z rezerwy); w porozumieniu z komitetem sterującym pieniądze przeznaczono na jedzenie w schronisku (980 zł) oraz pamiątkowe magnesy (290 zł); tym samym na przyszłe wydatki klasowe (wyjście do kina lub teatru) zostało 700 zł,
- niewystąpieniu żadnego z przewidywanych ryzyk – poza burzą i ulewnym deszczem w dniu powrotu, jednak był to dzień zwiedzania kopalni, dlatego nie miało to dużego znaczenia (choć opóźniło o godzinę powrót do Warszawy ze względu na trudne warunki drogowe),
- wnioskach dotyczących wieczornych atrakcji – po całodniowej wycieczce w Tatry grupa była zbyt zmęczona, by aktywnie uczestniczyć w zaplanowanych zabawach, stąd rekomendacja dla przyszłych projektów, żeby po intensywnym i pełnym wrażeń dniu nie organizować dodatkowych atrakcji,
- zwiększeniu wiedzy z zakresu realizacji i zarządzania projektami wśród członków zespołu,
- integracji uczestników wyjazdu, do której doszło przede wszystkim za sprawą wieczornych atrakcji i gry terenowej,
- zwiększeniu wiedzy z zakresu geografii, biznesu i ekonomii, historii, historii sztuki oraz przyrody wśród uczestników wyjazdu.

Autorki sprawozdania zadeklarowały chęć podzielenia się swoimi doświadczeniami z uczniami innych klas. Uznały też, że realizację projektu można traktować jako dobrą praktykę, która powinna być kontynuowana. Na koniec wspomniały, że w przyszłości warto ponownie skorzystać z usług świadczonych przez sprawdzonych w projekcie usługodawców, ponieważ dobrze wywiązali się ze swoich zobowiązań.



Podsumowanie

- **Projekt** to przedsięwzięcie osoby lub grupy osób zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu, a także:
  – niepowtarzalne (unikatowe),
  – jednorazowe,
  – mające początek i zakończenie,
  – zawierające elementy ryzyka, czyli niepewności powodzenia.
- Czasami pojęcie projektu jest mylnie utożsamiane ze zwykłym zadaniem do wykonania oraz z pojęciem procesu. To błąd, ponieważ **proces**:
  – jest powtarzalny,
  – nie ma określonych ram czasowych,
  – jest typowym działaniem biznesowym o małym ryzyku.
- Projekty mają **duże znaczenie w biznesie**, ponieważ za ich pomocą wprowadza się w przedsiębiorstwach m.in.:
  – wynalazki,
  – nowe produkty i usługi,
  – różnorodne działania adaptacyjne.
- Najczęściej wyróżnia się cztery **główne fazy projektu**:
  – stworzenie koncepcji projektu i jego zdefiniowanie,
  – sporządzenie planu projektu,
  – realizację projektu,
  – zakończenie projektu.
- **Zarządzanie projektami** to zbiór działań składających się na realizację celów projektu.
- **Metodyka zarządzania projektami** to spójny zestaw rozwiązań opisujący sposób postępowania w projekcie, umożliwiający efektywne zarządzanie pracami projektowymi.
- W zarządzaniu projektami wyróżnia się dwa główne **nurty metodyk**:
  – nurt klasyczny,
  – nurt zwinny.
- **Metodyki klasyczne** w zarządzaniu projektami dobrze sprawdzają się w projektach realizowanych przez przedsiębiorstwa tworzące tradycyjne produkty albo realizujące projekty inwestycyjne. Najbardziej popularne metodyki nurtu klasycznego to PRINCE2, PMBOK, PCM.
- **Metodyki zwinne** lepiej sprawdzają się przy projektach informatycznych, takich jak tworzenie aplikacji, stron, sklepów i kampanii internetowych. Najpopularniejsze metodyki nurtu zwinnego to Agile PM, Scrum, Kanban.
- **Definiowanie projektu** to bardzo ważny etap na początku jego realizacji. Polega na określeniu istoty projektu, jego tematu, celu (lub celów) oraz zakresu.
- Na wstępnym etapie realizacji projektu należy wykazać, czy dany projekt rzeczywiście ma szansę rozwiązać zdefiniowany problem. Szczególnie w przypadku projektów biznesowych istotna jest odpowiedź na pytanie, czy rozwiązanie danej kwestii w ramach projektu ma **uzasadnienie biznesowe**.
- W złożonych projektach często określa się **cel główny** i **cele pośrednie** (**szczegółowe**).

Cel główny	Odpowiada na pytanie, po co dany projekt jest realizowany.
Cele pośrednie	Definiują cel główny bardziej szczegółowo.

- Cele powinny być określone na tyle konkretnie, aby od razu było wiadomo, co chce się osiągnąć.
- Cechy celu wyznaczonego za pomocą metody SMART

S	konkretny i sprecyzowany
M	mierzalny
A	osiągalny i zgodny z oczekiwaniami odbiorców
R	istotny
T	terminowy, określony w czasie

- W definiowaniu projektu można wykorzystać **techniki kreatywnego myślenia**, takie jak burza mózgów czy diagram Ishikawy.

- **Otoczenie projektu**, zwane także środowiskiem realizacji projektu, to różnorodne **warunki zewnętrzne i wewnętrzne**, czyli wszystkie elementy, które pośrednio i bezpośrednio oddziałują na dany projekt lub na które ten projekt wpływa.
- **Analiza otoczenia projektu** dostarcza wielu informacji niezbędnych do określenia kluczowych interesariuszy projektu, identyfikacji szans i zagrożeń dla projektu, a także identyfikacji najważniejszych czynników sukcesu.
- **Analiza otoczenia projektu metodą PEST/PESTEL**

Otoczenie projektu

- P – czynniki polityczne
- E – czynniki środowiskowe
- S – czynniki społeczno-kulturowe
- T – czynniki technologiczne
- E – czynniki ekonomiczne
- L – czynniki prawne

- **Interesariusze projektu** to uczestnicy lub strony projektu. Dzieli się ich na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
- **Interesariusze wewnętrzni** to osoby bezpośrednio związane z projektem (np. właściciele firmy, wykonawcy projektu, pracownicy).
- **Interesariusze zewnętrzni** to ludzie pośrednio związani z projektem i nim zainteresowani (np. dostawcy, klienci).
- Kluczowi interesariusze projektu to m.in. użytkownicy, dostawcy, **sponsorzy projektu** i **komitet sterujący**.
- **Analizy interesariuszy projektu** dokonuje się na podstawie stopnia ich zaangażowania w projekt oraz poziomu ich wpływu. Takie podejście pozwoli podzielić interesariuszy na grupy i dopasować do nich odpowiednie działania.
- **Wskaźniki realizacji zadań projektowych** to efekty cząstkowe, które osiąga organizacja w poszczególnych fazach realizacji projektu.
- **Kamienie milowe** w zarządzaniu projektami to jednorazowe, ważne zdarzenia w harmonogramie kończące jakiś etap realizacji. Warto je ustanawiać na etapie planowania projektu. Formalne potwierdzenie danego zdarzenia decyduje o przejściu do kolejnego etapu prac. Kamienie milowe ułatwiają nadzorowanie projektu.
- **Strukturę podziału pracy** (wyszczególnienie działań i zadań, które trzeba wykonać, aby zrealizować projekt) tworzy się po to, żeby precyzyjnie ustalić, co jest do wykonania w projekcie.
- Strukturę podziału pracy można stworzyć na dwa sposoby:
  - wykorzystując jedną z technik kreatywnego myślenia,
  - określając etapy lub zadania główne, a następnie dzieląc je na mniejsze części.
- Zespół projektowy składa się z **kierownika projektu** oraz **wykonawców**. Czasem do pracy w zespole okresowo są zapraszani eksperci zewnętrzni – konsultanci.
- Tworząc zespół projektowy, należy mieć na uwadze przede wszystkim cel projektu i realizowane w nim zadania. Dlatego właściwy dobór osób do zespołu powinien przebiegać na podstawie analizy ich kompetencji potrzebnych do realizacji celu.
- Zespół projektowy jest powoływany na określony czas, a po wykonaniu zadań zostaje rozwiązany.
- Wyróżnia się **cztery fazy budowania zespołu projektowego**:
  1. formowanie się zespołu,
  2. dostosowywanie się zespołu do warunków,
  3. normowanie się zespołu,
  4. pełne zintegrowanie zespołu.
- **Komitet sterujący** to grupa osób, która odpowiada za strategiczne zarządzanie projektem i powinna czuwać nad jego realizacją.

- **Kierownik projektu** (**lider**) to osoba mająca największy zakres odpowiedzialności i uprawnień w projekcie. Koordynuje wykonanie wszystkich zadań projektowych oraz odpowiada za osiąganie wyznaczonych celów. Kierownik powinien mieć wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania projektami oraz charakteryzować się silnym poczuciem odpowiedzialności, samodyscypliną i niezależnością w myśleniu.

Najważniejsze obowiązki kierownika projektu

- budowa zespołu
- organizacja pracy zespołu, wyznaczanie celów i zadań w projekcie
- tworzenie warunków do efektywnej współpracy
- sprawdzanie zgodności postępów pracy z harmonogramem
- motywowanie członków zespołu
- rozwiązywanie problemów strukturalnych i personalnych
- analizowanie otoczenia projektu
- rozliczenie finansowe projektu

- Do najczęściej spotykanych **wyzwań i trudności w projekcie** należą:
  - utrzymywanie sztywnych wytycznych, brak elastyczności,
  - deficyty kompetencji realizatorów projektu,
  - utrata poczucia sensu i brak odpowiedzialności za realizację wytyczonego celu,
  - niepełne wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych,
  - brak zaangażowania kierownika projektu (koordynatora) w planowanie zadań,
  - nadmierna biurokratyzacja, sprawozdawczość i weryfikacja działań.

- **Podwójne podporządkowanie** to sytuacja podczas prac zespołu projektowego, kiedy pracownik jest podporządkowany jednocześnie przełożonemu stałej jednostki w obrębie organizacji oraz kierownikowi danego projektu.

- Aby uniknąć większości problemów w projekcie, jego kierownik powinien zadbać o dobrą **komunikację wewnętrzną** w zespole oraz odpowiednią **motywację** jego członków.

- **Przykładowe sposoby motywowania pracowników**

Rodzaje motywacji

motywacja finansowa

- podwyżka pensji
- premia
- dodatkowe świadczenia socjalne
- udział w zyskach wynikający z realizacji projektów

motywacja pozafinansowa

- możliwość kształtowania przez pracowników zadań projektu
- gotowość kierownika do pomocy członkom zespołu i wrażliwość na ich potrzeby
- wniosek o awans pracownika

- Metody zarządzania projektami można podzielić na metody cząstkowe oraz metody kompleksowe.

- **Metody cząstkowe** (techniki) dotyczą wybranych problemów lub procesów zarządzania projektami.

- **Metody kompleksowe** zawierają wytyczne dotyczące całego procesu realizacji projektu. Szczegółowy opis kompleksowych metod zarządzania nazywamy metodyką zarządzania projektami.

- **Metodyka zarządzania projektami** zawiera precyzyjnie sformułowane reguły metodyczne w postaci gotowych autorskich rozwiązań dotyczących realizacji każdego etapu projektu – od jego zainicjowania do logicznego i spójnego zakończenia. Taką metodyką jest np. metodyka PRINCE2.

- **Harmonogram projektu** to plan czasowy, który określa, kiedy i jakie zadania powinny być wykonane w trakcie realizacji projektu. Zawiera on listę działań, ich przewidywany czas trwania, kolejność wykonywania, a często wykaz osób odpowiedzialnych za ich realizację. Harmonogram projektu służy także do zaplanowania i monitorowania

postępów w trakcie realizacji projektu, umożliwia kontrolę terminowości wykonywania zadań. Najczęściej przyjmuje postać wykresu Gantta.

- Harmonogram projektu ustalony na początku jego realizacji nie ma charakteru ostatecznego. Podlega weryfikacji w związku z dalszym procesem planowania zasobów (w tym budżetu) oraz ewentualnym modyfikacjom w trakcie realizacji projektu, kiedy się okazuje, że pod wpływem różnych zdarzeń lub czynników są one konieczne.
- Do **podstawowych zasobów projektu** należą:
  – zasoby ludzkie,
  – zasoby materialne,
  – zasoby niematerialne.
- **Budżet** to w uproszczeniu pełna lista wydatków (kosztów), które trzeba ponieść w projekcie, wraz ze źródłami finansowania, lub wpływów w trakcie realizacji. Budżet jest podstawowym, obligatoryjnym dokumentem każdego projektu.
- W budżecie znajdują się:
  – **koszty bezpośrednie** związane z poszczególnymi zadaniami projektu,
  – **koszty pośrednie**, które trudno przypisać do konkretnych zadań projektowych (np. koszty energii elektrycznej w biurze rozłożone na całe przedsiębiorstwo).
- **Ryzyka projektu** to wszystkie zdarzenia, które mogą mieć znaczenie dla projektu, czyli czynniki, które są znane, ale nie ma pewności co do tego, że wystąpią.
- **Podział ryzyk w projekcie**

Ryzyka zewnętrzne	Wynikają ze zmienności otoczenia projektu.
Ryzyka wewnętrzne	Wynikają z warunków panujących w danej organizacji.

- Etap **zakończenia projektu** obejmuje następujące działania:
  – opracowanie raportu końcowego,
  – odebranie projektu przez zamawiającego,
  – rozliczenie budżetu,
  – opracowanie dokumentacji i szkolenie użytkowników,
  – podjęcie decyzji o zakończeniu projektu,
  – rozwiązanie zespołu projektowego.
- **Sprawozdanie z realizacji projektu** (raport końcowy) to dokument podsumowujący całość działań w projekcie w odniesieniu do jego celów, zakładanych rezultatów, harmonogramu i budżetu. W przypadku dużych i długotrwałych projektów sporządza się także **sprawozdania cząstkowe**, czyli raporty o postępach w realizacji projektu.
- **Myślenie projektowe** (ang. *design thinking*) to specjalne podejście do tworzenia nowych produktów i usług bazujące na głębokim zrozumieniu problemów i potrzeb użytkowników. Jest to także **metoda twórczego rozwiązywania złożonych problemów** – pomaga je zdefiniować, znaleźć alternatywne sposoby ich rozwiązania i określić strategie postępowania.
- Kluczowe elementy myślenia projektowego:
  – człowiek – głębokie rozpoznanie potrzeb odbiorców,
  – biznes – ekonomiczna opłacalność projektu,
  – technologia – możliwość wdrożenia projektu.
- **Sukces projektu** to pomyślny wynik realizacji projektu. Oznacza, że projekt został zrealizowany zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi czasu, kosztów i jakości.
- Do pomiaru sukcesu projektu najczęściej wykorzystuje się **trzy parametry**: czas, koszty i jakość.

Czas	Czy projekt udało się zrealizować w zaplanowanym terminie?
Koszty	Czy nie przekroczono budżetu?
Jakość	Czy efekty projektu, zwłaszcza produkty powstałe w wyniku jego realizacji, spełniają założone wymogi jakościowe?

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz w odpowiednich komórkach wymienione poniżej cechy. (0–2 p.)

zazwyczaj realizowany przez stały zespół, złożony, jednorazowy, typowy, powtarzalny, unikatowy

Projekt	Proces
?	?

2 Uszereguj podane określenia (A–D) tak, aby przedstawiały kolejne etapy realizacji projektu. (0–1 p.)

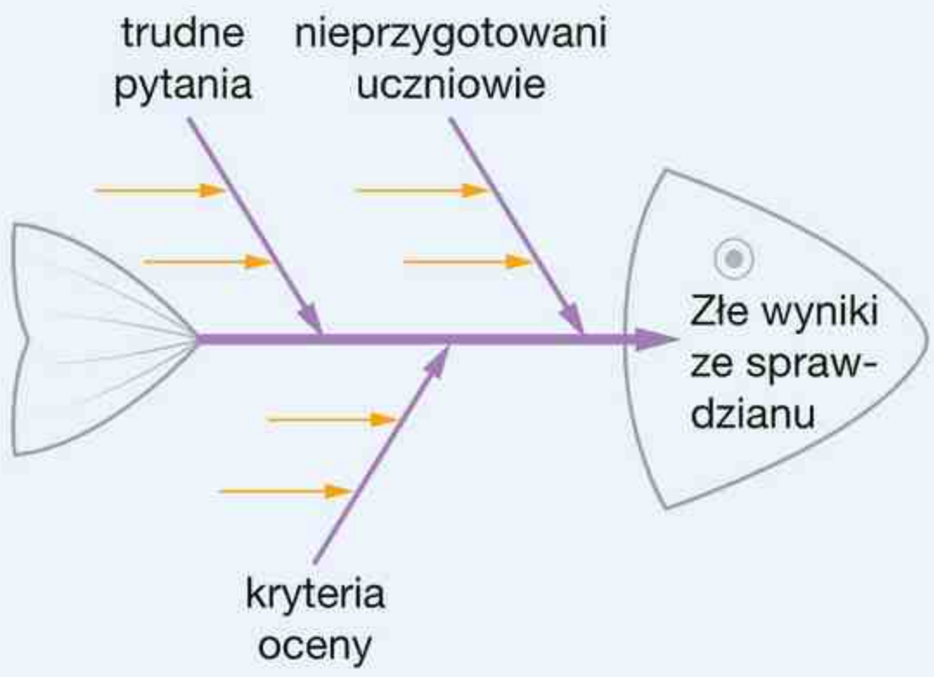
A. Realizacja projektu (wdrożenie).
B. Sporządzenie planu projektu (planowanie).
C. Stworzenie koncepcji projektu (konceptualizacja) i jego zdefiniowanie.
D. Zakończenie projektu.

? – ? – ? – ?

3 Wybierz te projekty, w których realizacji najlepiej sprawdzą się metodyki należące do nurtu zwinnego. (0–2 p.)

A. Poszerzenie autostrady o dodatkowy pas.
B. Tworzenie aplikacji do smartfonów.
C. Kompleksowy remont kamienicy.
D. Tworzenie gry komputerowej.

4 Przerysuj diagram Ishikawy do zeszytu. Następnie do każdej głównej przyczyny niskich ocen uzyskanych przez uczniów ze sprawdzianu dopisz po dwie przyczyny pośrednie. (0–3 p.)



5 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz polskie określenia poszczególnych elementów metody SMART. (0–5 p.)

S	?
M	?
A	?
R	?
T	?

6 Przerysuj do zeszytu macierz wpływu interesariuszy na projekt i ich zaangażowania w jego realizację. Następnie wpisz we właściwych rubrykach litery (A–H) odpowiadające interesariuszom projektu tygodniowego wyjazdu klasy autokarem na zieloną szkołę. (0–4 p.)

A. Dyrekcja szkoły.
B. Firma przewozowa.
C. Okoliczni mieszkańcy miejsca noclegowego.
D. Nauczyciele niewyjeżdżający z uczniami.
E. Rodzice finansujący wyjazd.
F. Właściciel miejsca noclegowego.
G. Wychowawca klasy.
H. Uczniowie biorący udział w wyjeździe.

		Stopień zaangażowania	
		wysoki	**niski**
Poziom wpływu	**wysoki**	?	?
	niski	?	?

7 Podaj propozycje co najmniej czterech kamieni milowych w projekcie budowy domu dla pewnej rodziny. (0–4 p.)

8 Wyjaśnij, na czym polegają trudności, które musi rozwiązać kierownik projektu w związku z podwójnym podporządkowaniem członków zespołu projektowego. (0–2 p.)

9 Uszereguj podane określenia (A–D) tak, aby przedstawiały kolejne fazy budowania zespołu projektowego. (0–1 p.)

A. Dostosowywanie się zespołu do warunków.
B. Formowanie się zespołu.
C. Normowanie się zespołu.
D. Pełne zintegrowanie zespołu.

? – ? – ? – ?

10 Na podstawie opisu wskaż właściwą rolę projektową (A–E) dla Gosi, która jest członkiem zespołu projektowego. (0–1 p.)

Gosia to osoba spokojna, bezkonfliktowa, łagodna. Potrafi słuchać innych, dba o dobrą komunikację, integruje zespół i wspiera jego członków, a także zapobiega konfliktom.

A. Koordynator.
B. Ewaluator.
C. Dusza zespołu.
D. Perfekcjonista.
E. Specjalista.

11 Wybierz poprawne uzupełnienia zdań. (0–3 p.)

Za strategiczne zarządzanie projektem, określanie jego ogólnego kierunku, a także kontrolowanie osiąganych kolejnych kamieni milowych i dostarczanie odpowiednich zasobów odpowiada *komitet sterujący / sponsor*. Osobę, która nie jest członkiem zespołu projektowego, ale wspiera zespół i ułatwia mu realizację zadań, określa się często mianem *kierownika / sponsora*. W obliczu trudności związanych z koniecznością zmiany budżetu kierownik projektu powinien *radzić sobie sam, bez wsparcia komitetu i sponsora / uzyskać wsparcie komitetu i sponsora*.

12 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Do obowiązków kierownika projektu <u>nie należy</u>

A. analizowanie otoczenia projektu i ryzyk.
B. budowa i organizacja pracy zespołu oraz motywowanie członków zespołu.
C. prowadzenie rozliczeń finansowych.
D. organizowanie funduszy od interesariuszy.

13 Przerysuj macierz oceny ryzyka do zeszytu. Następnie wpisz we właściwych rubrykach co najmniej cztery ryzyka, które mogą się pojawić w trakcie realizacji projektu polegającego na zorganizowaniu rodzinnego wyjazdu na narty (w ferie, w polskie góry). Określ siłę wpływu tych ryzyk na projekt i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. (0–4 p.)

		Prawdopodobieństwo	
		wysokie	**niskie**
Następstwa	**wysokie**	?	?
	niskie	?	?

14 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące myślenia projektowego są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–2 p.)

A. Myślenie projektowe to inaczej nadawanie wyglądu nowemu produktowi (wymyślanie designu).
B. Myślenie projektowe to rodzaj twórczej dyskusji – burzy mózgów.
C. Myślenie projektowe oznacza twórcze podejście do procesu projektowania wyrobów, usług lub strategii działania uwzględniające potrzeby użytkowników.
D. Myślenie projektowe to założenie, że zaprojektowany produkt będzie uczestniczył w konkursach i zdobywał nagrody w dziedzinie wzornictwa przemysłowego.

15 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz we właściwych komórkach litery (A–D) odpowiadające przykładom biznesowych i społecznych czynników sukcesu projektu. (0–2 p.)

A. Obniżenie kosztów produkcji.
B. Poprawa bezpieczeństwa w okolicy.
C. Pozyskanie nowych klientów.
D. Usprawnienie komunikacji.

Korzyści biznesowe projektu	**Korzyści społeczne projektu**
?	?

III. Gospodarka rynkowa

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym
2. Rzadkość i czynniki produkcji
3. Gospodarka rynkowa i podmioty gospodarki
4. Funkcje rynku w gospodarce. Struktury rynkowe
5. Popyt, podaż i cena
6. Konsument w gospodarce rynkowej i jego prawa
7. Wzrost gospodarczy a rozwój gospodarczy. Cykl koniunkturalny w gospodarce
8. Rola państwa w gospodarce – podejście liberalne i etatystyczne

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym

Na tej lekcji:

- zrozumiesz, na czym polega pojęcie rozwoju społeczno-gospodarczego,
- poznasz wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy,
- dowiesz się, jaka jest rola przedsiębiorczości w jednostkach administracyjnych o różnej skali,
- zrozumiesz, na czym polega patriotyzm gospodarczy.

Czy współczesny człowiek potrafiłby żyć w świecie bez przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych? Wydaje się, że nie jest to możliwe, a przynajmniej – nie na długo. Ludzie muszą zaspokajać swoje podstawowe potrzeby i dążą do życia na coraz wyższym poziomie. Pomagają im w tym cechy przedsiębiorcze – to dzięki nim następuje nieustanny rozwój społeczno-gospodarczy.

Czym jest rozwój społeczno-gospodarczy?

Rozwój społeczno-gospodarczy to całokształt przemian, którym podlegają społeczeństwo oraz gospodarka i które prowadzą do osiągania stanu coraz korzystniejszego dla społeczeństwa. Wśród tych przemian wyróżnia się:

- **zmiany ilościowe** mierzone za pomocą takich mierników, jak produkt krajowy brutto, liczba podmiotów gospodarczych i poziom produkcji określonych wyrobów,
- **zmiany jakościowe**, takie jak zmiana poziomu i struktury wykształcenia ludności czy zmiana jakości życia mieszkańców.

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy

Przedsiębiorczość jest jednym z podstawowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego krajów. Coraz większą uwagę zwraca się także na jej rolę w gospodarce światowej. To, jak przedsiębiorczość wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy, można zobrazować przykładem zaczerpniętym z historii Polski. W 1989 r., po tym jak upadł system socjalistyczny i opozycja demokratyczna uzyskała realny wpływ na władzę, w naszym kraju rozpoczęła się transformacja gospodarcza. Polegała ona na przechodzeniu z gospodarki centralnie sterowanej (opartej na własności publicznej i decyzjach gospodarczych podejmowanych przez władze państwowe)





W Polsce w latach 80. XX w. powszechnym problemem były niedobory w zaopatrzeniu, w sklepach brakowało nawet podstawowych produktów. Kolejki klientów oczekujących na dostawę towaru ciągnęły się na znaczne odległości.





Na początku lat 90. XX w. dzięki przedsiębiorczości Polaków puste półki sklepowe zapełniły się różnymi towarami. Po latach niedostatku było to zjawisko wyjątkowe – wpłynęło na poprawę jakości życia ludzi.

na gospodarkę rynkową (opartą na własności prywatnej, konkurencji i procesach gospodarczych regulowanych przez popyt i podaż). W pierwszych latach tego procesu wystąpiło zjawisko nazywane **szokiem transformacyjnym**. Miało ono związek z upadkiem wielu dużych przedsiębiorstw i powszechną redukcją zatrudnienia w działających przedsiębiorstwach.

Jednak dzięki liberalizacji prawa gospodarczego oraz indywidualnej przedsiębiorczości obywateli, którzy masowo zaczęli zakładać małe firmy handlowe lub usługowe, w znacznym stopniu udało się złagodzić skutki tej sytuacji. W ciągu dwóch lat, czyli w latach 1990–1991, powstały ponad dwa miliony miejsc pracy (mimo to w późniejszym czasie polska gospodarka nadal borykała się z dużym bezrobociem).

Ten szybki rozwój indywidualnej przedsiębiorczości był fenomenem na skalę światową. Jednocześnie potwierdzał tezę, że jeśli tylko zapewni się warunki do działań przedsiębiorczych (m.in. poprzez wprowadzenie swobody zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej), to nastąpi ich rozwój.

Czy wiesz, że...

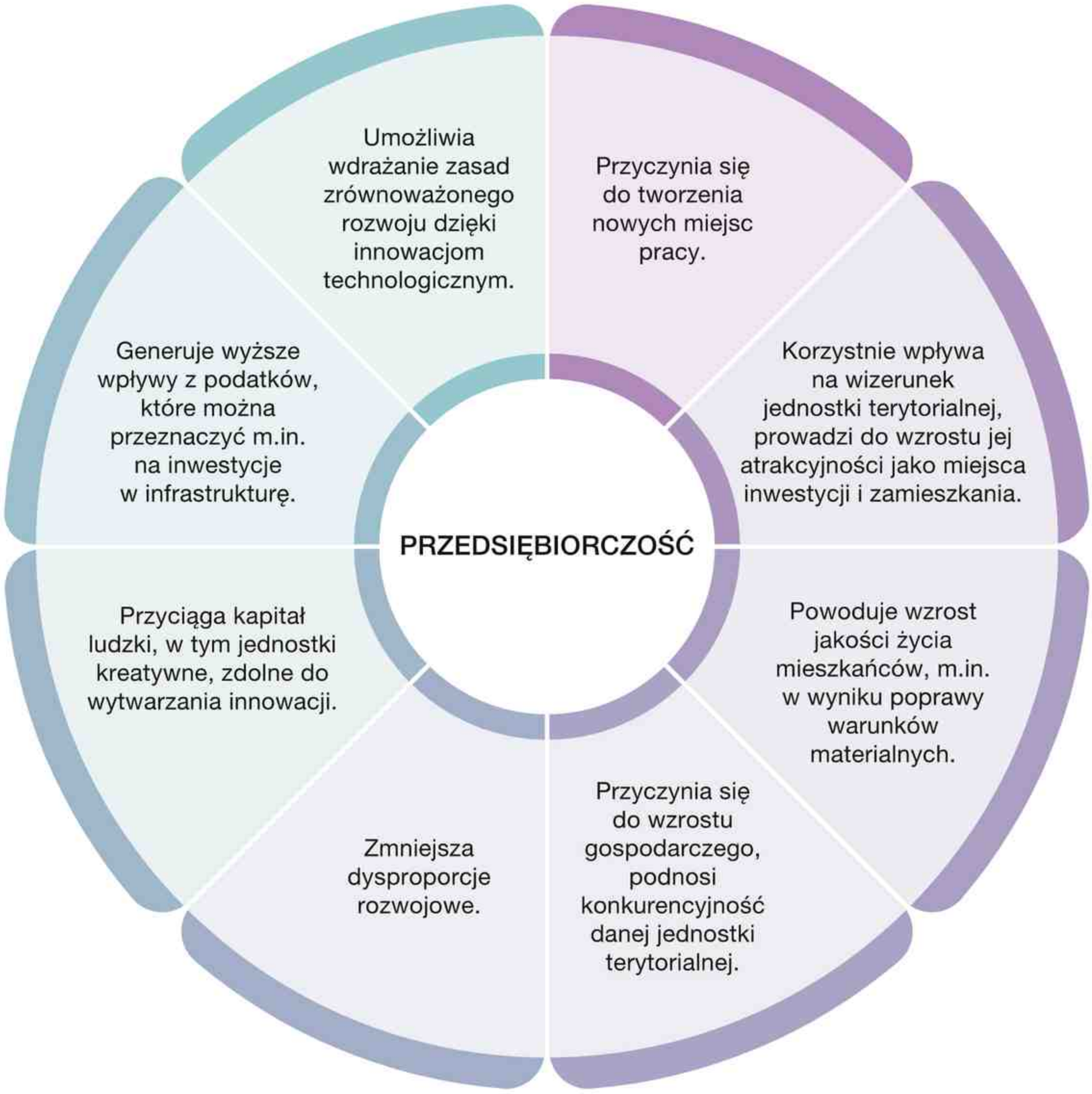
Po 1989 r. przedsiębiorczość Polaków można było obserwować m.in. na Stadionie Dziesięciolecia w Warszawie. Przez wiele lat znajdowało się tam największe europejskie targowisko, zwane Jarmarkiem Europa. Dziś w tym miejscu stoi Stadion Narodowy.

Przedsiębiorczość w układach przestrzennych o różnej skali

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy rozpatruje się nie tylko na poziomie kraju, lecz także na poziomie układów przestrzennych w mniejszej i większej skali (np. wsi, powiatów). Chodzi tu o oddziaływanie lokalne i regionalne, a także globalne. Trudno bowiem zawęzić wpływ przedsiębiorczości do konkretnego układu przestrzennego, zamkniętego w określonych granicach administracyjnych. Wynika to z faktu, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa zwiększa się obszar, na który ono może wpływać.

Z reguły na początku funkcjonowania przedsiębiorstwo oddziałuje głównie na lokalny rynek pracy, czyli rynek pracy miasta lub gminy wiejskiej. Gdy się rozrasta, zaczyna oddziaływać szerzej, np. na rynek regionalny (m.in. poprzez zatrudnianie pracowników z regionu). To samo przedsiębiorstwo, jeżeli zacznie wytwarzać wyroby zaawansowane technologicznie, może wpływać na innowacyjność gospodarki kraju, a nawet świata (np. wtedy, gdy zacznie eksportować swoje towary lub gdy jest producentem podzespołów do przemysłu lotniczego czy kosmicznego). Przykłady wpływu przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy układów przestrzennych przedstawiono na schemacie na następnej stronie.

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy jednostek terytorialnych (kraju, regionu, miasta, gminy)



Od czego zależy rozwój przedsiębiorczości?

Rozwój przedsiębiorczości w miastach, gminach czy w całym kraju jest w dużej mierze uwarunkowany przez dwie grupy czynników. Pierwsza to **czynniki zewnętrzne**, które nie zależą od władz samorządowych danej jednostki. Druga grupa to **czynniki zależne od samorządów**, m.in. działania, które mogą być podejmowane przez władze dla wspomagania rozwoju przedsiębiorczości. Przykłady obu rodzajów czynników przedstawiono w tabeli obok.

Wybrane czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości

Czynniki niezależne od samorządów	Czynniki zależne od samorządów
• położenie geograficzne • uwarunkowania makroekonomiczne (dotyczące całej gospodarki) • uwarunkowania polityczne • uwarunkowania prawne	• włączenie przedsiębiorczości do wizji rozwoju danej jednostki • likwidacja barier dla działalności gospodarczej • wspieranie aktywizacji gospodarczej mieszkańców

Szczególna rola przedsiębiorcy

Przedsiębiorczość nie mogłaby się rozwijać, gdyby nie osoby przedsiębiorcze, które zakładają i prowadzą swój biznes. Właśnie dlatego zwraca się uwagę na przedsiębiorców – to od ich decyzji zależy rozwój społeczno-gospodarczy poszczególnych jednostek terytorialnych. Te decyzje dotyczą np. lokalizacji przedsiębiorstwa, kierunków jego rozwoju czy też angażowania w działalność społeczną i kulturalną. Dlatego przedsiębiorczość poszczególnych osób można traktować jako jeden z podstawowych czynników podnoszenia **pozycji konkurencyjnej** miast i innych jednostek terytorialnych.

To Ci się przyda

Pozycja konkurencyjna – usytuowanie danego przedsiębiorstwa na rynku, pokazujące jego szanse i zagrożenia. Ten termin dotyczy również miast, regionów czy krajów.

Patriotyzm gospodarczy – rola przedsiębiorców w rozwoju kraju

Działalność przedsiębiorców może być przejawem nowoczesnego patriotyzmu gospodarczego. Zakładanie i rozwijanie firm we własnym kraju przyczynia się do jego rozwoju społeczno-gospodarczego m.in. poprzez:



Przedsiębiorcy pozytywnie wpływają na jakość życia lokalnych społeczności poprzez angażowanie się w działania na ich rzecz (np. dofinansowują wydarzenia sportowe lub artystyczne promujące lokalną kulturę).

- tworzenie nowych miejsc pracy, głównie na poziomie lokalnym,
- prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w kraju i korzystanie z wiedzy oraz doświadczenia rodzimych naukowców, co prowadzi do wzrostu innowacyjności gospodarki,
- pobudzanie do rozwoju innych krajowych firm, z którymi przedsiębiorcy współpracują.

Elementem patriotyzmu gospodarczego jest także uczciwe płacenie podatków we własnym kraju, a nie ich unikanie poprzez transfery zysków do zagranicznych spółek. Planując i podejmując działalność gospodarczą, warto wziąć te kwestie pod uwagę.



Przedsiębiorcy podnoszą pozycję konkurencyjną danego układu przestrzennego (np. gminy) m.in. poprzez tworzenie nowych miejsc pracy dla mieszkańców okolicy, w której dana firma ma siedzibę.



Przedsiębiorcy przyczyniają się do rozwoju infrastruktury, np. drogowej. Z płaconych przez nich podatków samorządy finansują m.in. budowę nowych dróg lokalnych.

Przedsiębiorczy Nowy Sącz – wpływ przedsiębiorców na gospodarkę i społeczeństwo

Mieszkańcy Nowego Sącza i okolicznych gmin znani są ze swojej wyjątkowej przedsiębiorczości, wynikającej m.in. z tradycji. To właśnie dzięki tej postawie funkcjonują przedsiębiorstwa, które są liderami w swoich branżach, i to nie tylko na rynku krajowym.

Koral

Firma Koral jest jednym z najpopularniejszych i największych producentów lodów w Polsce. Została założona przez braci Józefa i Mariana Koralów i jest firmą rodzinną, z siedzibą w Nowym Sączu. Ma swoje oddziały produkcyjne w Limanowej oraz w Rzeszowie, zatem oddziałuje nie tylko na lokalny rynek pracy, lecz także na rynek regionalny w dwóch województwach. Jej produkty są dostępne w całej Polsce i w kilku krajach europejskich. Ponadto firma angażuje się w wiele inicjatyw społecznych i wydarzeń kulturalnych, głównie związanych z Sądecczyzną.

▼ W promocji lodów Koral brały udział znane postacie polskiego show-biznesu, m.in. youtuberzy z kanału Ekipa.



WIŚNIOWSKI

Firma WIŚNIOWSKI założona przez Andrzeja Wiśniowskiego ma siedzibę w Wielogłowach pod Nowym Sączem. To jedno z najdynamiczniej rozwijających się polskich przedsiębiorstw z branży budowlanej – czołowy producent bram, okien, drzwi i ogrodzeń. Działalność firmy opiera się na innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych, a produkty są eksportowane do blisko 50 krajów świata. Skala jej oddziaływania na rozwój gospodarczy zmieniała się stopniowo – z lokalnej, przez regionalną, krajową, a następnie globalną.

▼ Hale produkcyjne firmy WIŚNIOWSKI zajmują powierzchnię aż 27 ha. W 2021 r. przedsiębiorstwo zatrudniało ponad 2200 pracowników.



Wokół nas

FAKRO

Firma FAKRO jest obecnie jednym ze światowych liderów w produkcji okien dachowych (jej udział w rynku wynosi ok. 15%). Założone w 1991 r. przedsiębiorstwo początkowo oddziaływało głównie na nowosądecki rynek pracy i zatrudniało kilkanaście osób. W ciągu ponad 30 lat z małego, rodzinnego zakładu rozwinęło się w międzynarodową firmę, która dziś zatrudnia ponad 4 tys. pracowników. Przedsiębiorstwo rozszerzyło zakres swojej działalności, obecnie produkuje również stolarkę pionową i inne artykuły budowlane.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa zmieniła się skala jego oddziaływania na rynek pracy – z lokalnej na regionalną, a dzięki podmiotom zależnym można mówić już o oddziaływaniu w skali krajowej. FAKRO ma również istotny wpływ na rozwój innych, głównie polskich kooperantów, a jej produkty można kupić w ponad 50 krajach świata.



► W ośrodku badawczo-rozwojowym nowosądeckiej firmy FAKRO pracuje ponad 100 inżynierów. Firma ma na swoim koncie ponad 180 zgłoszeń patentowych.

Ćwiczenia

1. Wymień pięć przykładów wpływu przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy.
2. Zaproponuj działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w miejscu Twojego zamieszkania.
3. Poszukaj przykładów przedsiębiorców, którzy mają wpływ na gospodarkę lokalną miejscowości, w której mieszkasz. Napisz, na czym ten wpływ polega.
4. Znajdź w internecie przykład zagranicznego przedsiębiorcy, którego działalność ma duży wpływ na funkcjonowanie gospodarki światowej. Uzasadnij swój wybór.

2. Rzadkość i czynniki produkcji

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest rzadkość jako pojęcie ekonomiczne,
- zrozumiesz, na czym polega koszt alternatywny,
- poznasz najważniejsze czynniki produkcji,
- zrozumiesz, jakie jest znaczenie przedsiębiorczości i przedsiębiorcy w procesie produkcji.

W życiu codziennym każdy człowiek dokonuje wielu wyborów. Niektóre z nich przychodzą łatwo, z kolei inne wymagają namysłu. Warto rozważyć, skąd się bierze ta konieczność wybierania.

Rzadkość i jej rola w rozważaniach ekonomicznych

Podstawową przyczyną konieczności dokonywania wyborów jest zjawisko określane mianem **rzadkości**. Jak najogólniej można je wyjaśnić? Otóż każdy człowiek ma wiele potrzeb, ale nie ma wystarczających środków finansowych lub innych zasobów, aby je zaspokoić. Wynika to z faktu, że lista potrzeb jest nieograniczona, a po zrealizowaniu tych podstawowych (np. związanych z jedzeniem, mieszkaniem) człowiek dąży do zaspokojenia kolejnych. Ponadto w każdej gospodarce zasoby są ograniczone, a więc wytwarzanie towarów i świadczenie usług również ma swoje granice. W efekcie nie można posiadać wszystkiego, czego się pragnie. Takie dobra, które są ograniczone, nazywamy właśnie **dobrami rzadkimi**. Ich przeciwieństwem są dobra wolne, występujące w nieograniczonej ilości (np. energia słoneczna).

To Ci się przyda

Rzadkość – istnienie ograniczonej ilości danego dobra lub danej usługi, niewystarczających do zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi, którym to dobro lub ta usługa są niezbędne.



Rzadkość dotyczy każdego człowieka, niezależnie od statusu materialnego. Nawet najbogatsi ludzie nie mogą zrealizować wszystkich swoich pragnień i muszą dokonywać wyborów, choć w innej skali niż osoby mniej zamożne.

Wokół nas

Nie ma darmowych obiadów…

Ograniczoność dóbr sprawia, że zawsze ktoś musi za nie zapłacić. Jeśli w danej chwili za jakiś towar lub jakąś usługę nie płacimy, to nie oznacza, że nie poniesiono ich kosztów. Nawet „darmowy" posiłek ma swoją cenę – ktoś musi do niego kupić artykuły spożywcze, zapłacić za energię czy pracę ludzi. Zgodnie z myśleniem ekonomicznym, aby coś wytworzyć, zawsze ponosi się koszty. W związku z tym należy uważać na wszelkie oferty reklamowane jako „za darmo".



Oferty przedstawiane jako darmowe najczęściej są powiązane z towarem lub usługą, za które i tak musimy zapłacić. Warto pamiętać, że takie połączenie wcale nie musi być opłacalne.

Ograniczoność dóbr dotyczy osób prywatnych, przedsiębiorców (z powodu ograniczonych zasobów do produkcji), a także władz państwowych czy samorządów (za sprawą ograniczonego budżetu). Każdy z tych podmiotów musi decydować o tym, na co przeznacza środki, a więc dokonuje wyboru w warunkach ograniczoności zasobów. Właśnie dlatego rzadkość zajmuje podstawowe miejsce w rozważaniach **ekonomii** – nauki badającej to, jak ludzie wykorzystują ograniczone zasoby, aby optymalnie zaspokoić swoje potrzeby.

Czym jest koszt alternatywny?

Niemal wszystkie dobra są rzadkie (towary, środki finansowe, a nawet czas), więc ludzie muszą nieustannie wybierać, na co przeznaczają swoje zasoby. Każdy wybór wiąże się również z alternatywą, ponieważ zawsze istnieje inny sposób wykorzystania tych zasobów. W ekonomii tę sytuację opisuje pojęcie **kosztu alternatywnego** (kosztu utraconych możliwości, kosztu utraconych korzyści). Wskazuje ono miarę możliwości lub korzyści utraconych w wyniku dokonanego wyboru. Na przykład gdy ma się do wyboru jednodniową wycieczkę z rodziną (wyjazd finansowany przez rodziców) albo pójście z kolegami na turniej piłkarski (bez żadnych opłat) tego samego dnia, to z czegoś trzeba zrezygnować. Ponosi się wówczas koszty rezygnacji z danej opcji. W tym wypadku jadąc z rodzicami na wycieczkę, traci się możliwość uczestniczenia w turnieju, z kolei kosztem wyboru turnieju będzie utrata możliwości rodzinnego wyjazdu. Dlatego zanim dokona się wyboru, zawsze trzeba przeprowadzić analizę kosztów i korzyści, czyli zestawić to, co się straci w wyniku podjętego wyboru, z tym, co się dzięki niemu zyska (nie tylko w wymiarze finansowym). Warto wówczas wziąć pod uwagę zarówno własne priorytety i chęci, jak i wszystkie okoliczności, które mogą pomóc w dokonaniu właściwego wyboru. Na tym polega myślenie ekonomiczne, które jest ważne zarówno w biznesie, jak i w życiu osobistym.

To Ci się przyda

Koszt alternatywny – miara możliwości lub korzyści utraconych w wyniku dokonanego wyboru.

Studium przypadku

Marysia i Tomek kupują meble

Podczas dokonywania wyboru jednej z możliwości należy uwzględnić koszt alternatywny. Przypadek Marysi i Tomka pokazuje, że przed decyzją zakupową warto rozważyć różne aspekty, nie tylko finansowy, oraz że nie zawsze tańsza oferta jest lepsza.

Marysia i Tomek ukończyli właśnie remont swojego mieszkania i planują wymianę części zniszczonych mebli. Potrzebują dwóch szaf na ubrania i kilku regałów na książki. W jednym ze sklepów znaleźli atrakcyjną ofertę za 5000 zł, ale meble są sprzedawane w paczkach, trzeba je przywieźć do domu własnym samochodem lub wynająć transport, a następnie samodzielnie zmontować. Mają też drugą ofertę w cenie 6000 zł, od lokalnego producenta, który dostarczy i zmontuje meble na miejscu (jakość i wygląd mebli są porównywalne).

W przypadku pierwszej opcji Tomek szacuje czas przywozu na 4 h (trzeba będzie dwa razy pojechać do sklepu, bo samochód nie pomieści wszystkich mebli na raz), przy pakowaniu będzie także potrzebna pomoc Marysi. Ponadto Tomek zakłada, że skręcanie mebli potrwa ok. 6 h, a zgodnie z instrukcją w trakcie całego montażu będzie musiał korzystać ze wsparcia drugiej osoby, aby nie uszkodzić towaru. Na tę pracę muszą więc przeznaczyć całą sobotę. Alternatywą jest zamówienie transportu w cenie 400 zł, a także zlecenie montażu mebli w cenie 750 zł (15% wartości zakupu).

W tej sytuacji zastanawiają się, jakiego wyboru dokonać. Tomek jest dziennikarzem i redaktorem portali internetowych – w tym czasie, który przeznaczyłby na transport i montaż mebli, mógłby napisać lub zredagować kilka artykułów i dzięki temu zarobić co najmniej 70 zł, a nawet 100 zł za godzinę. Z kolei Marysia ma możliwość podjęcia dodatkowej pracy – udziela korepetycji z języków angielskiego i francuskiego (min. 50 zł za godzinę).

Nie jest to łatwa decyzja, ale para skłania się ku zamówieniu opcji droższej, tej od lokalnego producenta.



Polecenia do studium przypadku

1. Ustal, co jest kosztem alternatywnym przy wyborze opcji zakupu mebli w sklepie, samodzielnego ich przywiezienia i skręcenia przez Tomka z pomocą Marysi.
2. Czy koszt alternatywny wymieniony w poprzednim zadaniu można wycenić w jednostkach pieniężnych? Uzasadnij odpowiedź.
3. Wskaż, która opcja jest, Twoim zdaniem, bardziej korzystna. Czy Marysia i Tomek dokonali właściwego wyboru?

Czynniki produkcji

Do zaspokajania potrzeb człowieka niezbędne są zdolności wytwórcze przedsiębiorstw, czyli zdolność produkcji takich towarów i świadczenia takich usług, których nabywcy oczekują. Do opisanej działalności potrzeba pewnych zasobów określanych mianem **czynników produkcji** lub **czynników wytwórczych**. Dotyczy to zarówno działalności produkcyjnej, jak i usługowej.

Klasyczny podział czynników – nazywany triadą czynników produkcji – obejmuje **ziemię**, **pracę** i **kapitał**. Wynika on z tego, że dawniej łączono te czynniki z istniejącymi wówczas klasami społecznymi, a wytwórczość kojarzono głównie z przedmiotami materialnymi i pracą ludzi. Jednak dynamiczny rozwój gospodarczy oraz wzrost znaczenia sektora usług w krajach wysokorozwiniętych spowodowały, że te czynniki zaczęto postrzegać nieco inaczej. W przypadku pracy uwagę skupiono nie tylko na wysiłku fizycznym pracowników, lecz także na ich potencjale intelektualnym (edukacji, umiejętnościach, talentach, kreatywności i postawach). Stąd właśnie pojawiło się pojęcie **kapitału ludzkiego**. Ponadto coraz większą rolę zaczęła odgrywać informacja (zasoby informacyjne), a także wiedza, jak przekształcać zasoby w dobra i usługi, na które jest zapotrzebowanie na rynku.



Wiedza i umiejętności poparte doświadczeniem to cenny zasób dla pracownika (w ramach jego obowiązków) i pracodawcy (z perspektywy działania organizacji).

Dlatego obecnie do czynników wytwórczych zalicza się także **informację**, **wiedzę** (określaną mianem *know-how*) i **przedsiębiorczość**. Te czynniki bywają ze sobą łączone właśnie pod pojęciem przedsiębiorczości. Do wykorzystania czynników produkcji potrzeba bowiem przedsiębiorcy, który ma odpowiednią wiedzę oraz pomysły, jak przekształcić ideę w produkt, a także stara się to robić lepiej od innych.

To Ci się przyda

Czynniki produkcji (**czynniki wytwórcze**) – materialne i niematerialne środki potrzebne do realizowania procesu produkcji dóbr.

Know-how (z ang. 'wiedzieć jak') – zbiór wiedzy, umiejętności i doświadczenia przekładających się na skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej w danej dziedzinie.

Klasyczny podział czynników produkcji

Czynniki produkcji

ziemia	kapitał	praca
Obejmuje zasoby naturalne, czyli dobra pochodzenia naturalnego (np. gleba, surowce mineralne, bogactwo wód).	Obejmuje dobra wyprodukowane przez człowieka w celu tworzenia innych dóbr, a więc środki produkcji (np. budynki, maszyny, energię, materiały i surowce do produkcji), środki pieniężne i zasoby intelektualne.	Obejmuje działalność podejmowaną przez ludzi (praca fizyczna i praca umysłowa).

Przykład

Ważniejsze czynniki produkcji na przykładzie procesu produkcyjnego koszulki bawełnianej

Klasyczny podział czynników produkcji może mieć zastosowanie w wytwarzaniu tradycyjnych wyrobów, jednak w ostatnim czasie w rozważaniach ekonomicznych odchodzi się od tej klasyfikacji. Uwagę poświęca się przede wszystkim roli przedsiębiorcy w procesie produkcji, a także jego przedsiębiorczym działaniom. Można to zaobserwować na przedstawionym poniżej schemacie czynników produkcji koszulki bawełnianej.

Ziemia

- grunty pod uprawę bawełny
- grunty pod budynki fabryki włókienniczej i szwalni





Praca

- praca rolników uprawiających bawełnę
- praca osób zatrudnionych w fabryce włókienniczej
- praca osób szyjących koszulki
- praca personelu pomocniczego (np. osób zaangażowanych w transport)

Kapitał

- maszyny i urządzenia rolnicze do uprawy i zbiorów bawełny
- budynki fabryczne, hale do przechowywania zebranej bawełny i szwalnie
- różne maszyny: do produkcji, farbowania, krojenia i szycia tkanin, do ich pakowania
- samochody ciężarowe do transportu
- środki finansowe niezbędne do pokrycia kosztów poszczególnych etapów, zanim nastąpi sprzedaż





Wiedza i przedsiębiorczość

- wiedza przedsiębiorcy o procesie produkcji tkanin, w tym na temat surowca
- przedsiębiorczość – wiedza na temat tego, jak zorganizować efektywną produkcję koszulek i ich sprzedaż

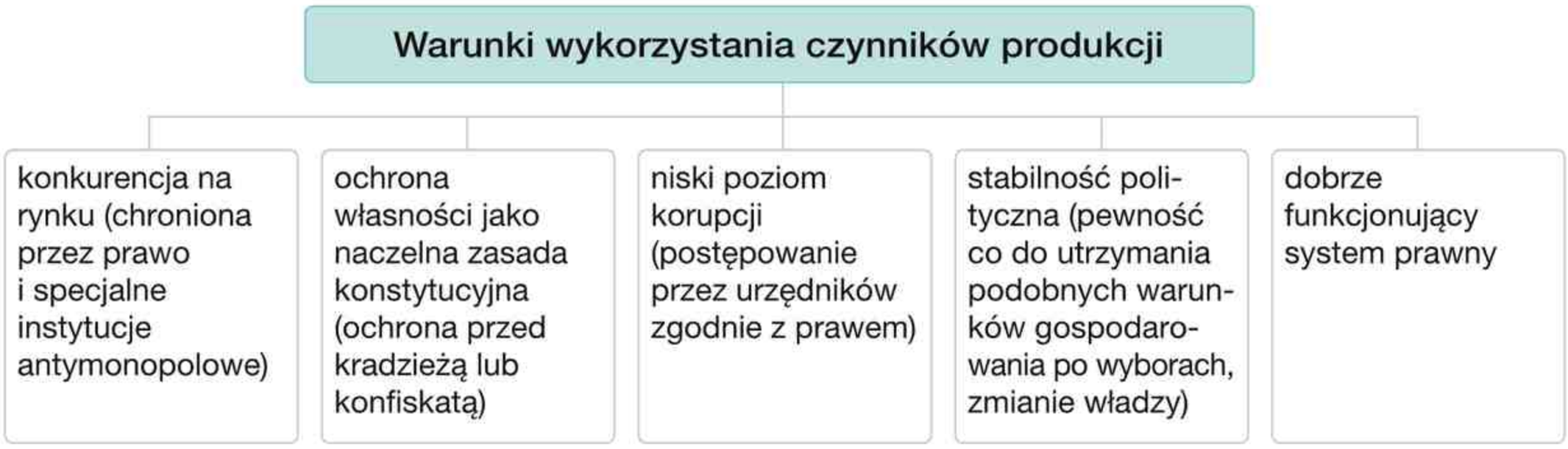
Rola przedsiębiorczości i przedsiębiorcy w procesie wytwórczym

W procesie wytwarzania towarów i świadczenia usług ważna jest **rola przedsiębiorcy** oraz **przedsiębiorczości** jego samego i zatrudnianych przez niego pracowników. To przedsiębiorca decyduje o zdobywaniu i łączeniu czynników produkcji tak, aby osiągnąć odpowiedni efekt. Musi on dokonywać trudnych wyborów, przesuwać (alokować) pewne środki produkcji (siłę roboczą, materiały, sprzęt), aby optymalnie wykorzystać wszystkie elementy. Szczególne znaczenie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości widać w przypadku działalności zaawansowanych technologicznie (np. w produkcji wyrobów elektronicznych, motoryzacyjnych). Taki przedsiębiorca potrzebuje nie tylko nowoczesnych maszyn, lecz także kapitału ludzkiego, np. naukowców do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych czy inżynierów do projektowania. Oprócz wiedzy i umiejętności ważne są też ich postawy przedsiębiorcze.

Decydowanie o opłacalności działań w konkretnych warunkach nie jest łatwe, nieraz wymaga podejmowania ryzyka. Nie sposób bowiem przewidzieć wszystkich konsekwencji decyzji, w tym przyszłych sytuacji i zmian na rynku. Produkcja nie polega na prostym łączeniu czynników, stąd w tym procesie tak duża rola przedsiębiorcy – jego kompetencji i kreatywności.

Sposób połączenia czynników produkcji tak, by powstałe dobro (towar lub usługa) było konkurencyjne, może zagwarantować sukces na rynku. Aby jednak było to możliwe, muszą być spełnione odpowiednie warunki, które zostały wymienione na schemacie poniżej. To one umożliwiają przedsiębiorcy wykorzystanie czynników produkcji, dlatego ich zapewnienie leży w interesie każdego kraju.

Warunki umożliwiające przedsiębiorcy wykorzystanie czynników produkcji



Ćwiczenia

1. Wyjaśnij na przykładach, co to są dobra rzadkie i dlaczego tak się je nazywa.
2. Wyobraź sobie, że jesteś właścicielem dużego ogrodu. Co tydzień, zamiast korzystać z usług profesjonalnej firmy zajmującej się pielęgnacją ogrodów, samodzielnie kosisz trawę i przycinasz rośliny (ta praca zajmuje ci zawsze całą sobotę). Jakie są koszty alternatywne Twojej decyzji? Czy dla wszystkich osób będą one takie same?
3. Wyjaśnij na przykładach z życia, dlaczego dobrze funkcjonujący system prawny jest ważny z punktu widzenia działania przedsiębiorcy, a brak stabilnego prawa oraz możliwości szybkiego i sprawiedliwego dochodzenia swoich roszczeń to jedna z podstawowych barier inwestowania przez przedsiębiorców w danym kraju.
* 4. Zastanów się i odpowiedz, jak proces starzenia się społeczeństwa może w przyszłości wpłynąć na wykorzystanie i alokację czynników produkcji.

3. Gospodarka rynkowa i podmioty gospodarki

Na tej lekcji:

- poznasz podstawowe filary gospodarki rynkowej,
- dowiesz się, jakie są zalety gospodarki rynkowej na tle innych gospodarek,
- zrozumiesz, na czym polega społeczna gospodarka rynkowa,
- nauczysz się rozróżniać podmioty gospodarki rynkowej i poznasz zależności między nimi.

Współczesny człowiek jest przyzwyczajony do dostępności dóbr i usług, jednak nie zawsze potrafi odpowiedzieć na pytanie o to, skąd się one biorą. Tymczasem odpowiedź jest prosta – tę dostępność zapewnia gospodarka rynkowa. To dzięki niej mamy elektryczność, smartfony, dostęp do internetu, a także możemy codziennie robić zakupy.

To Ci się przyda

Gospodarka rynkowa – system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie wzajemnego oddziaływania popytu, podaży i ceny danego dobra lub danej usługi.

Gospodarka rynkowa i jej filary

Gospodarka rynkowa to system ekonomiczny, w którym ludzie i przedsiębiorstwa dobrowolnie uczestniczą w działalności gospodarczej. W tym systemie pracodawcy oraz pracownicy kierują się głównie motywami finansowymi (choć część z nich kieruje się też m.in. upodobaniami). Chęć osiągania zysków mobilizuje przedsiębiorców do podejmowania działalności gospodarczej, dzięki temu wytwarzają oni produkty poszukiwane przez kupujących. Kupujący są zatem źródłem zysku dla przedsiębiorców (o ile przychody będą wyższe od kosztów). Aby gospodarka rynkowa działała właśnie w taki sposób, musi być oparta na czterech filarach, które wymieniono poniżej.

Własność prywatna

Własność prywatną uznaje się za podstawowy filar gospodarki rynkowej. Oznacza ona prawo do posiadania własnego majątku i swobodnego dysponowania nim. W wielu krajach jest chroniona konstytucyjnie. Prawo własności powoduje, że właściciel jest zainteresowany jak najefektywniejszym wykorzystaniem posiadanych zasobów. W przypadku przedsiębiorcy oznacza to gwarancję, że jeśli poświęci on swoje środki na działalność gospodarczą, to osiągnięte zyski po opodatkowaniu zachowa dla siebie.

Dzięki ochronie własności prywatnej także osoby zatrudnione mają motywację do intensywnej pracy, z której dochody mogą przeznaczać na różne cele (np. na zakup domu).



Wokół nas

Przedsiębiorstwa państwowe

W gospodarce rynkowej zdecydowana większość przedsiębiorstw jest własnością prywatną. Jednak w wielu krajach występują też przedsiębiorstwa, których właścicielem lub większościowym udziałowcem jest państwo. Dzieje się tak wtedy, gdy istnieje ważny warunek powołania przedsiębiorstwa w takiej formie, niemożliwy do spełnienia przez prywatnego właściciela. Z reguły przedsiębiorstwami państwowymi są podmioty o strategicznym znaczeniu dla gospodarki danego kraju, a więc działające np. w energetyce, łączności, przemyśle paliwowym, wydobywczym czy zbrojeniowym.



Przykładem przedsiębiorstwa państwowego jest Equinor (dawniej Statoil). Firma zajmuje się głównie wydobyciem ropy naftowej i gazu ziemnego (m.in. z dna Morza Norweskiego) i ich przetwórstwem. Aż 67% jej udziałów należy do państwa norweskiego.

System cen

Drugim filarem gospodarki rynkowej jest **system cen** kształtowany przez popyt i podaż, które są podstawą **mechanizmu rynkowego**. Ceny zależą przede wszystkim od:

- wielkości **popytu**, czyli ilości dóbr lub usług, które klienci przy określonym poziomie ceny chcą i mogą kupić w danym miejscu oraz czasie,
- wielkości **podaży**, czyli ilości dóbr i usług oferowanych przez dostawców przy określonym poziomie ceny w danym miejscu oraz czasie.

Z kolei cena oddziałuje zwrotnie na kształtowanie się wielkości popytu i podaży – jest głównym czynnikiem wpływającym na te wartości. Dzięki temu systemowi wiadomo, jakie produkty i usługi opłaca się wytwarzać oraz za ile je sprzedawać. Bez systemu cen nie byłoby więc gospodarki rynkowej. Warto jednak zaznaczyć, że na cenę wpływają też inne czynniki, np. preferencje nabywców, ich gusta oraz wysokość dochodów czy udzielanych kredytów, ale to wielkość popytu i podaży uznaje się w mechanizmie rynkowym za fundamentalny czynnik jej kształtowania.

O prawie popytu i prawie podaży oraz związanych z nimi mechanizmach rynkowych będzie jeszcze mowa podczas jednej z następnych lekcji.

To Ci się przyda

Cena – wartość rynkowa dobra lub usługi wyrażona w pieniądzach.

Mechanizm rynkowy – zależności między ceną a popytem i podażą.

Popyt – zależność między ceną oferowanego dobra a jego ilością, którą skłonni są nabyć klienci.

Podaż – zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez sprzedawców.

Rynek – ogół transakcji kupna i sprzedaży regulowanych za pomocą mechanizmu rynkowego, a także warunków, w których te transakcje są przeprowadzane.

Wolność gospodarcza i konkurencja

Kolejnym filarem gospodarki rynkowej jest **wolność gospodarcza**, czyli swoboda podejmowania działalności gospodarczej przez każdego chętnego. Ta wolność prowadzi do sytuacji, w której np. o konsumenta rywalizuje kilka przedsiębiorstw, czyli pojawia się zjawisko **konkurencji**. Rywalizacja między firmami w takich warunkach przynosi wiele korzyści, przede wszystkim:

- umożliwia swobodny zakup dóbr i usług (producenci wiedzą, że zawsze jest ktoś, kto może zająć ich miejsce),
- prowadzi do ulepszania dóbr i usług (producenci zabiegają o nabywców, dążą do tego, aby zaoferować jak najlepsze produkty w jak najkorzystniejszych cenach).

Z tego względu im większe są swobody prowadzenia działalności gospodarczej (mierzone np. indeksem wolności gospodarczej, który został opisany poniżej), tym z reguły większa konkurencja na rynku. Taka sytuacja jest korzystna nie tylko dla konsumentów, sprzyja także rozwojowi społeczno-gospodarczemu danego państwa. Warto podkreślić, że konkurencja powoduje też selekcję firm na rynku. Te, które sobie nie radzą, zaprzestają działalności, a w ich miejsce pojawiają się nowe, potrafiące lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Należy to uznać za naturalny proces związany z istotą gospodarki rynkowej.

Przedsiębiorczość

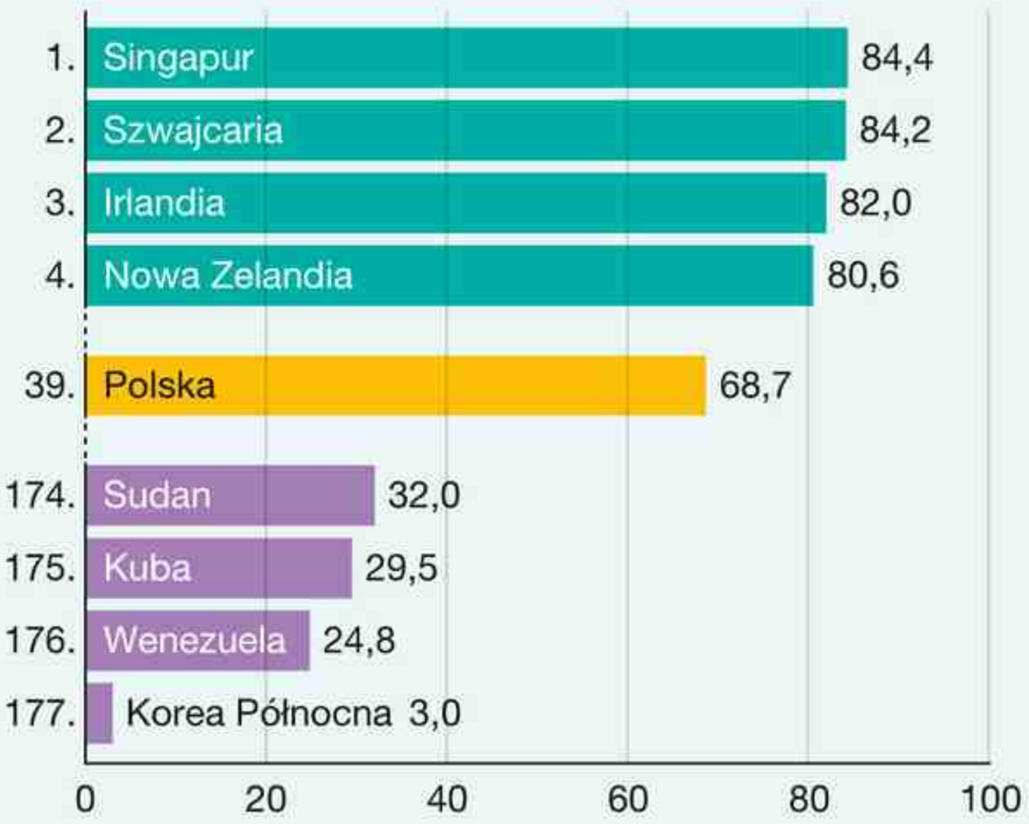
Przedsiębiorczość jest traktowana jako jeden z filarów gospodarki rynkowej. W ujęciu biznesowym polega ona na ciągłym poszukiwaniu nowych szans rynkowych i wprowadzaniu różnego typu innowacji podnoszących pozycję konkurencyjną w biznesie. Dzieje się tak przez dostarczanie na rynek nowych lub ulepszonych produktów i obniżanie kosztów, a także przez dążenie do osiągnięcia dodatkowych przychodów. Przedsiębiorcy, aby odnieść sukces rynkowy, podejmują ryzyko biznesowe, inwestują swój czas i pieniądze.

To Ci się przyda

Konkurencja – w gospodarce rynkowej: rywalizacja między podmiotami gospodarczymi stawiającymi sobie podobne cele. W praktyce sprowadza się ona do rywalizacji o jak największą liczbę klientów poprzez przedstawianie ofert korzystniejszych od innych podmiotów (konkurentów).

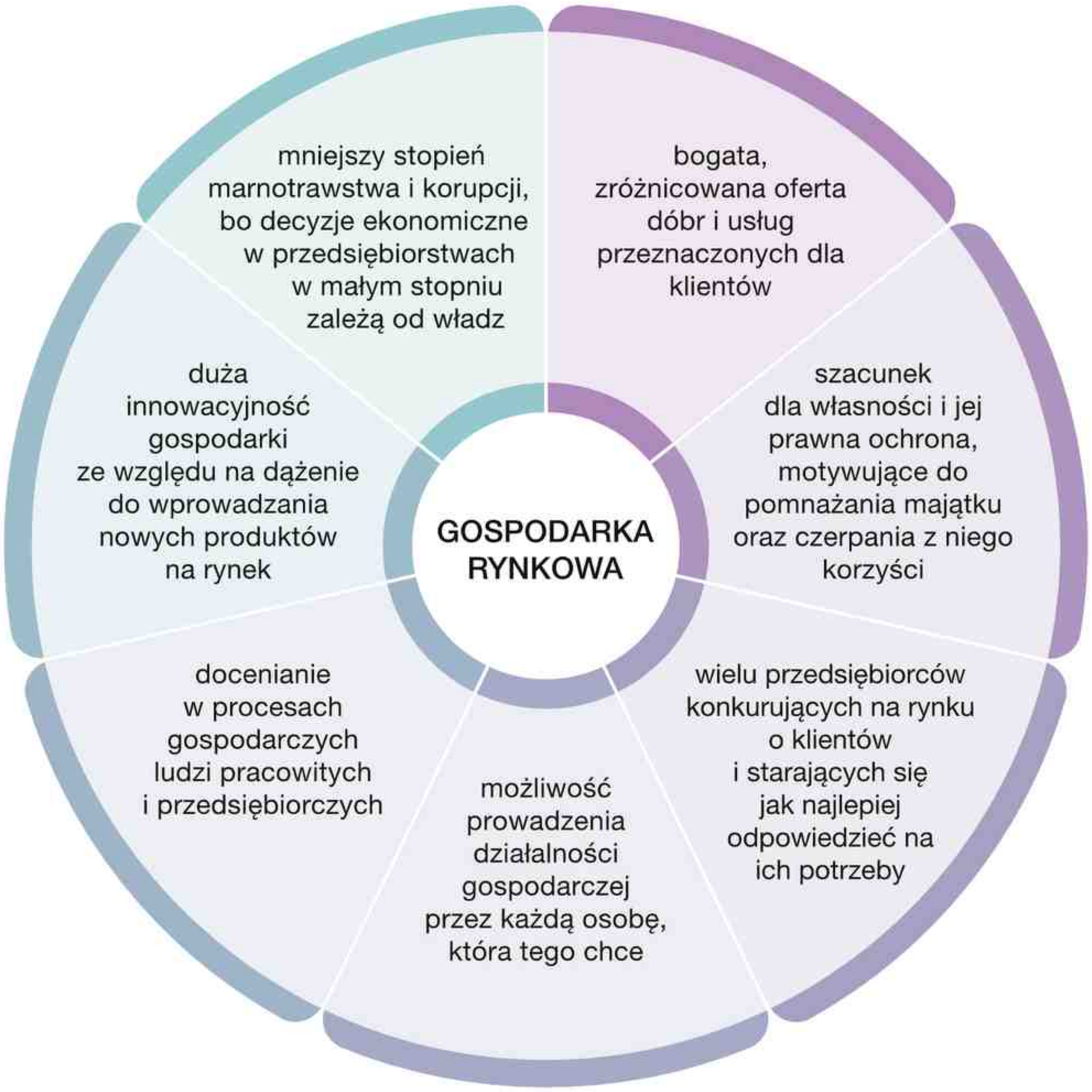
Indeks wolności gospodarczej

Indeks wolności gospodarczej (ang. *Index of Economic Freedom*) to jeden z najpopularniejszych wskaźników, które pokazują zakres swobody prowadzenia działalności gospodarczej. Przy jego obliczaniu uwzględnia się kilkadziesiąt zmiennych wpływających na wolność gospodarczą, m.in. łatwość zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, swobodę inwestowania, wysokość podatków, stopień ochrony własności. Wskaźnik przyjmuje wartość od 0 do 100 punktów. Wyższy wynik oznacza mniejszy zakres interwencji państwa w gospodarkę i większą wolność gospodarczą.



Indeks wolności gospodarczej w wybranych państwach w 2022 r. i ich miejsce w rankingu.

Ważniejsze zalety gospodarki rynkowej i korzyści płynące z jej funkcjonowania



Społeczna gospodarka rynkowa

Gospodarka rynkowa, choć ma wiele zalet (patrz: schemat powyżej), nie jest wolna od wad, szczególnie tych związanych z dążeniem do maksymalizacji zysków przez przedsiębiorców. Próbą wyeliminowania tych wad jest **społeczna gospodarka rynkowa**.

Zgodnie z polską konstytucją **społeczna gospodarka rynkowa** stanowi podstawę ustroju gospodarczego naszego kraju. Opiera się na **wolności działalności gospodarczej** oraz na **własności prywatnej**. Ważna tu jest rola takich wartości społecznych, jak solidarność, dialog i współpraca organizacji pracodawców (przedsiębiorców) ze związkami zawodowymi i innymi organizacjami pracowników oraz z władzami państwowymi.

Procesy gospodarcze nie koncentrują się wyłącznie na interesie przedsiębiorców i maksymalizacji zysków, lecz uwzględniają społeczne aspekty funkcjonowania gospodarki, czyli założenia państwa opiekuńczego. Takie państwo dba o interesy osób słabszych, których pozycja w warunkach pełnej konkurencji jest często mniej korzystna (np. osób starszych, chorych, z niepełnosprawnościami, mniej zamożnych, rodziców małych dzieci, rodzin wielodzietnych). Taki model gospodarki jest obecnie powszechny szczególnie w Europie i często jest traktowany jako wzór nowoczesnej gospodarki rynkowej. Stopień uwzględniania aspektów społecznych jest jednak różny w poszczególnych krajach (z reguły bywa wyższy w krajach bogatszych).

Wokół nas

System gospodarczy inny niż rynkowy

Przeciwieństwem gospodarki rynkowej jest gospodarka centralnie sterowana. Obecnie występuje ona rzadko, np. na Kubie, w Korei Północnej czy w Wenezueli. Znaczny stopień centralnego sterowania gospodarką jest też charakterystyczny dla Chin i kilku innych państw Azji. W tym modelu dominuje udział własności publicznej (państwowej i społecznej), a procesy gospodarcze są sterowane centralnie. Dominującą rolę w podejmowaniu decyzji gospodarczych mają władze lub podległe im instytucje, a nie przedsiębiorcy. Decydują one np. o asortymencie i wielkości produkcji czy kierunkach zbytu. Takie planowanie eliminuje znaczenie zysku i nie promuje innowacyjności ani konkurencyjności, co z kolei generuje problemy z dostępem do produktów i wpływa na ich niską jakość.



Doświadczenia historyczne wskazują, że gospodarka centralnie sterowana w większości przypadków doprowadziła do katastrof gospodarczych. Mimo to wciąż występuje ona np. na Kubie. W tym kraju dużym problemem jest dostęp do dóbr i usług.

Podmioty gospodarki rynkowej

Gospodarka rynkowa to złożony system, w którym na rynku funkcjonuje wiele podmiotów. Najważniejsze z nich to:

- **przedsiębiorstwa** (podmioty prowadzące działalność gospodarczą),
- **państwo** (administracja oraz przedstawiciele władzy, którzy tworzą prawo i regulacje oraz najważniejsze zasady determinujące funkcjonowanie gospodarki),
- **gospodarstwa domowe** (osoby, które mieszkają razem oraz wspólnie gospodarują).

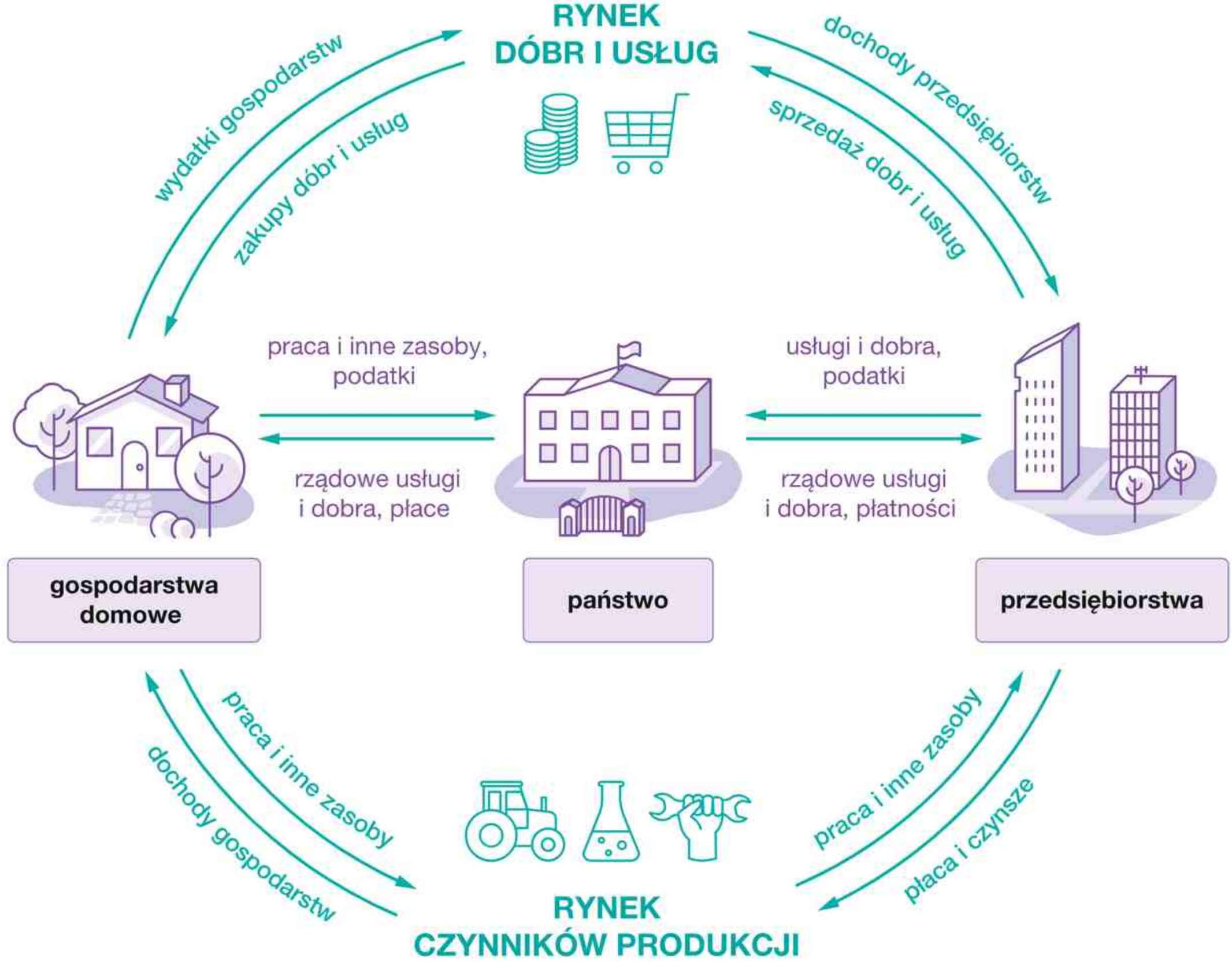
Spośród innych podmiotów gospodarki rynkowej warto wymienić instytucje samorządowe na wszystkich szczeblach (w Polsce: wojewódzkie, powiatowe, gminne), a także **podmioty ekonomii społecznej**, takie jak stowarzyszenia i fundacje, które często mogą mieć istotny wpływ na inne podmioty gospodarki rynkowej.

Zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

Między wszystkimi podmiotami gospodarki występują ścisłe zależności, które są nazywane **ruchem okrężnym** (przedstawia je schemat na następnej stronie). **Przedsiębiorstwa** wytwarzają dobra i świadczą usługi. Na rynku dóbr i usług sprzedają je **gospodarstwom domowym**, które z kolei płacą za ich zakup otrzymanymi wynagrodzeniami i innymi dochodami. Te wydatki stanowią źródło dochodów przedsiębiorstw. Z kolei zadaniem **państwa** jest tworzenie i egzekwowanie prawa, w tym umożliwiającego prowadzenie działalności gospodarczej. Państwo dostarcza i finansuje usługi publiczne (np. służbę zdrowia), a także realizuje świadczenia socjalne (np. zasiłki), które są finansowane z podatków pobieranych zarówno od gospodarstw domowych, jak i przedsiębiorstw.

Zależności między podmiotami gospodarki – ruch okrężny*

Zależności między gospodarstwami domowymi oraz przedsiębiorcami w gospodarce rynkowej występują na różnych rynkach. **Rynek dóbr i usług** służy do ich sprzedaży przez **przedsiębiorstwa** oraz do pozyskiwania ich przez **gospodarstwa domowe**. Z kolei rynek czynników produkcji m.in. dostarcza potrzebnej przedsiębiorstwom pracy, którą świadczą członkowie gospodarstw domowych. Natomiast zależności między **państwem** a resztą podmiotów są tylko częściowo rynkowe.



* Przy uproszczonym założeniu, że rozpatruje się gospodarkę zamkniętą, a więc bez powiązań z otoczeniem międzynarodowym.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, dlaczego własność prywatna bardziej sprzyja rozwojowi gospodarczemu niż własność publiczna (państwowa).
2. Wyobraź sobie, że Twoja rodzina chce kupić nowy samochód konkretnej marki, ale na rynku funkcjonuje tylko jeden jego sprzedawca. Wymień problemy, które najprawdopodobniej napotkacie w związku z zakupem.
3. Zastanów się, jak funkcjonowałaby gospodarka rynkowa bez ingerencji państwa w procesy gospodarcze i regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej. Wymień wady takiego rozwiązania, które mogłyby się ujawnić. A może byłyby jakieś korzyści?
4. Omów na podstawie schematu ruchu okrężnego w gospodarce, jak przepływają zasoby pieniężne między przedsiębiorstwami, gospodarstwami domowymi i państwem.

4. Funkcje rynku w gospodarce. Struktury rynkowe

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest rynek i jakie pełni funkcje w gospodarce,
- poznasz rodzaje rynków,
- nauczysz się odróżniać poszczególne struktury rynkowe,
- poznasz zalety i wady struktur rynkowych z punktu widzenia przedsiębiorcy i konsumenta,
- wyjaśnisz negatywny wpływ ograniczonej konkurencji na gospodarkę.

Każdy człowiek praktycznie codziennie kupuje różnorodne dobra (m.in. artykuły spożywcze, kosmetyki, sprzęt elektroniczny). Codziennie też korzysta z wielu usług, np. transportowych, gastronomicznych czy edukacyjnych. We wszystkich tych sytuacjach dochodzi do transakcji kupna i sprzedaży. Mówi się wówczas o istnieniu rynku.

Rynek i jego funkcje w gospodarce

Rynek to ogół transakcji kupna i sprzedaży, a także warunków, w których te transakcje są realizowane. Przyjmuje się, że pełni on w gospodarce każdego państwa cztery podstawowe funkcje:

- funkcję informacyjną,
- funkcję równowagi,
- funkcję akceptacji towarów i usług,
- funkcję alokacyjną.

Ich główne cechy opisano na poniższym schemacie.

Czy wiesz, że...

Czasem wyróżnia się także funkcję selekcyjną rynku. Z jednej strony można ją odnieść do selekcji dóbr i usług – z rynku są eliminowane te dobra i usługi, na które nie ma zapotrzebowania. Z drugiej strony selekcja dotyczy także producentów. Jeśli w dłuższym okresie producenci nie są w stanie zaoferować takich dóbr i usług, które pozwolą im na osiąganie dochodów wyższych niż koszty ich działalności, to bankrutują, czyli są eliminowani z rynku.

Funkcje rynku w gospodarce

Funkcja rynku

informacyjna	równowagi	akceptacji towarów i usług	alokacyjna
Rynek dostarcza wszystkim podmiotom gospodarki informacji o wielkości popytu i podaży, a także wysokości cen poszczególnych dóbr lub usług.	Mechanizm rynkowy dostosowuje wielkość produkcji i asortyment do oczekiwań klientów. Na podstawie informacji rynkowych równoważą się wielkość popytu i wielkość podaży oraz ustala się wysokość cen.	Rynek określa, czy wytworzone towary i świadczone usługi są przydatne. Następuje potwierdzenie słuszności ich wytwarzania lub odrzucenie (gdy towar lub usługa nie zostaną zaakceptowane przez klientów, będą wycofane z rynku).	Ta funkcja ma związek z alokacją (wykorzystaniem, przemieszczaniem, podziałem) poszczególnych zasobów (czynników produkcji) w taki sposób, aby były najbardziej efektywne i przynosiły jak największy zysk.

Rodzaje rynków

Wprawdzie często mówi się o jednym rynku, który stanowi podstawę gospodarki rynkowej, jednak w praktyce istnieje wiele rodzajów rynków.

Rynek każdego towaru czy każdej usługi jest unikatowy. Inaczej wygląda np. rynek truskawek, a inaczej – rynek transportu lotniczego. Dlatego rynki często rozróżnia się na bardziej ogólnym poziomie, biorąc pod uwagę następujące kryteria:

- przedmiot wymiany (jakiego rodzaju dóbr lub usług dotyczy transakcja),
- zasięg przestrzenny (jakiego zakresu terytorialnego dotyczą działania rynkowe),
- legalność (czy transakcje są przeprowadzane zgodnie z obowiązującym prawem).

Czy wiesz, że...

Na rynku kapitałowym transakcje są realizowane głównie w ramach zorganizowanych instytucji – giełd papierów wartościowych. W Polsce funkcjonuje Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Mimo że transakcje przeprowadza się wirtualnie za pomocą systemów komputerowych, to w jej siedzibie znajduje się także sala notowań, która jest wykorzystywana m.in. jako miejsce spotkań lub konferencji.



Klasyfikacja rynków według wybranych kryteriów

Kryterium podziału	Rodzaj rynku	Opis
Przedmiot wymiany	rynek dóbr i usług konsumpcyjnych	Przedmiotem obrotu są dobra materialne (np. artykuły spożywcze, przemysłowe) lub usługi (np. budowlane) zaspokajające potrzeby konsumentów. W ujęciu branżowym można wyodrębnić rynki poszczególnych towarów (np. rynek zboża, rynek węgla) lub usług (np. rynek usług hotelarskich).
	rynek czynników produkcji	Przedmiotem wymiany są dobra lub usługi wykorzystywane w procesie produkcji (praca, ziemia, kapitał oraz wiedza i przedsiębiorczość). Szczególną rolę odgrywa rynek pracy, będący jego częścią.
	rynek finansowy	Przeprowadza się na nim transakcje w formie finansowej. Zależnie od rodzaju transakcji wyróżnia się m.in. rynek pieniężny, walutowy i kapitałowy.
Zasięg przestrzenny	rynek lokalny	Obejmuje zasięgiem niewielki obszar (np. miasto lub gminę).
	rynek regionalny	Obejmuje zasięgiem większy teren (np. województwo).
	rynek krajowy	Obejmuje zasięgiem cały kraj.
	rynek międzynarodowy (ponadnarodowy)	Obejmuje zasięgiem terytorium co najmniej dwóch państw.
	rynek światowy	Obejmuje zasięgiem wszystkie kraje świata.
Legalność	rynek legalny (biały)	To rynek, na którym przedmiotem wymiany są dobra i usługi nieobjęte zakazem obrotu w danym kraju.
	rynek nielegalny (czarny)	To rynek, na którym przedmiotem wymiany są dobra i usługi objęte zakazem obrotu w danym kraju (np. broń bez stosownej koncesji, narkotyki).

Struktury rynkowe

Mechanizm rynkowy najlepiej działa w warunkach pełnej konkurencji, jednak ona występuje rzadko. Można nawet powiedzieć, że częściej mamy do czynienia z ograniczoną konkurencją. Zdarza się, że na określonych rynkach branżowych działa zaledwie kilku producentów (sprzedawców), a czasem – tylko jeden. Efektem takich różnic jest występowanie **struktur rynkowych**:

- konkurencji doskonałej,
- konkurencji monopolistycznej,
- oligopolu,
- monopolu.

Zostały one opisane poniżej.

Konkurencja doskonała

Konkurencja doskonała charakteryzuje rynek, w którym handel odbywa się bez żadnych ograniczeń. Jest wielu kupujących i sprzedających, a zatem pojedynczy uczestnik obrotu nie może wpłynąć na cenę rynkową czy zmianę wielkości podaży i popytu. Ponadto na takim rynku oferowany produkt jest jednorodny (czyli konsument nie dostrzega różnic między produktami od poszczególnych sprzedawców), w związku z czym cena jest jedynym czynnikiem decydującym o jego zakupie. W praktyce ten rodzaj konkurencji nie występuje w czystej postaci. Przykładem najbliższym ideałowi jest rynek handlu pszenicą na giełdach towarowych lub handlu ziemniakami na targowisku.

Konkurencja monopolistyczna

Konkurencja monopolistyczna występuje wtedy, gdy na rynku funkcjonuje wielu producentów, a każdy z nich ma w tym rynku mały udział, oraz jest wielu nabywców. Producenci dostarczają nieznacznie różniące się od siebie produkty, co sprawia, że nie można tych produktów bezpośrednio ze sobą porównać. W efekcie producenci mogą w pewnym stopniu wpływać na cenę (np. reklamując własne towary jako bardziej prestiżowe, lepsze jakościowo od produktów oferowanych przez konkurencję). Nie mogą jednak (poza niektórymi dobrami i usługami, z reguły rzadkimi i luksusowymi) drastycznie podnieść ceny, bo wówczas kupujący wybraliby inne produkty.

Cechy charakterystyczne struktur rynkowych

Struktura rynku	Cecha				Przykłady
	liczba podmiotów gospodarczych	stopień wpływu podmiotów gospodarczych na cenę	bariery wejścia na rynek	zróżnicowanie produktów	
Konkurencja doskonała	bardzo duża	brak (to rynek określa cenę)	brak	brak	produkty rolne: zboże, owoce, mleko (przy założeniu, że nie ma ingerencji w rynek, np. w postaci interwencjonizmu)
Konkurencja monopolistyczna	duża	ograniczony	brak lub bardzo małe	każdy produkt nieco inny	czasopisma, odzież, usługi gastronomiczne (restauracje)
Oligopol	kilka dużych	duży	duże	zależne od typu wyrobu	produkcja opon, stali, sieci komórkowe
Monopol	jeden duży	bardzo duży	bardzo duże	brak	usługi pocztowe (w wielu krajach), usługi wodociągowe, transport miejski

Oligopol

Oligopol jest charakterystyczny dla rynku, na którym występuje kilku sprzedawców lub producentów mających w nim znaczny udział. Te podmioty nie konkurują ze sobą cenowo, ponieważ ceny są dyktowane przez największe przedsiębiorstwo oligopolu – **lidera cenowego** – lub ustalane w wyniku porozumienia zawartego między podmiotami (takie działanie jest uznawane za nielegalne).

Monopol

Monopol występuje tam, gdzie na rynku funkcjonuje tylko jeden sprzedawca lub producent, który decyduje o cenie tak, aby osiągnąć jak największe zyski.

Zalety i wady struktur rynkowych dla konsumentów i przedsiębiorców

Każda z opisanych struktur rynkowych jest mniej lub bardziej korzystna dla różnych podmiotów. Z perspektywy konsumentów najkorzystniejsze są konkurencja doskonała i konkurencja monopolistyczna (poza specyficznymi korzyściami, które mogą wystąpić na pewnych rynkach w warunkach oligopolu). Wynika to z faktu, że na rynku funkcjonuje wiele przedsiębiorstw oferujących swoje dobra i te przedsiębiorstwa nie mają wpływu na cenę dóbr lub ten wpływ jest znikomy. Konsumenci są na uprzywilejowanej pozycji w stosunku do przedsiębiorców, którzy muszą zabiegać o klientów. Z reguły prowadzi to do podniesienia jakości oferowanych dóbr i usług oraz obniżenia cen.

Z kolei najbardziej niekorzystną dla konsumentów strukturą jest monopol. Zdominowanie rynku przez jednego przedsiębiorcę sprawia, że to on dyktuje ceny dóbr, jednocześnie przy ich ubogiej ofercie. Natomiast w przypadku oligopolu sytuacja konsumentów jest lepsza, choć nadal niekorzystna. Na takim rynku może bowiem dochodzić do zmów cenowych kilku przedsiębiorców, którzy będą kształtować ceny na wysokim poziomie, a wybór dóbr pozostanie niewielki.

Z perspektywy producentów sytuacja jest bardziej skomplikowana. Może się bowiem wydawać, że im bardziej ograniczona konkurencja, tym lepiej dla przedsiębiorców. Monopol i oligopol będą wówczas najkorzystniejszymi strukturami rynkowymi dla przedsiębiorstw. Z kolei najmniej korzystna będzie konkurencja doskonała lub monopolistyczna. Jeśli jednak te rozważania odniesie się do przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku i do tych, które chcą dopiero na niego wejść, wówczas sytuacja będzie odwrotna. Dla przedsiębiorstw dopiero planujących wejście na rynek najlepsza jest konkurencja doskonała lub konkurencja monopolistyczna, ponieważ w tych strukturach bariery wejścia nie są duże.



Najkorzystniejsza sytuacja dla konsumentów jest na rynku produktów rolnych, gdzie wielu przedsiębiorców oferuje podobne albo wręcz identyczne produkty. To wymusza konkurencję cenową i jakościową.



Na światowym rynku samochodów osobowych większość udziałów jest w rękach kilku koncernów. To sytuacja korzystna dla tych firm, bo mogą one wpływać na ceny wyrobów, a nowym producentom trudno wejść na rynek.

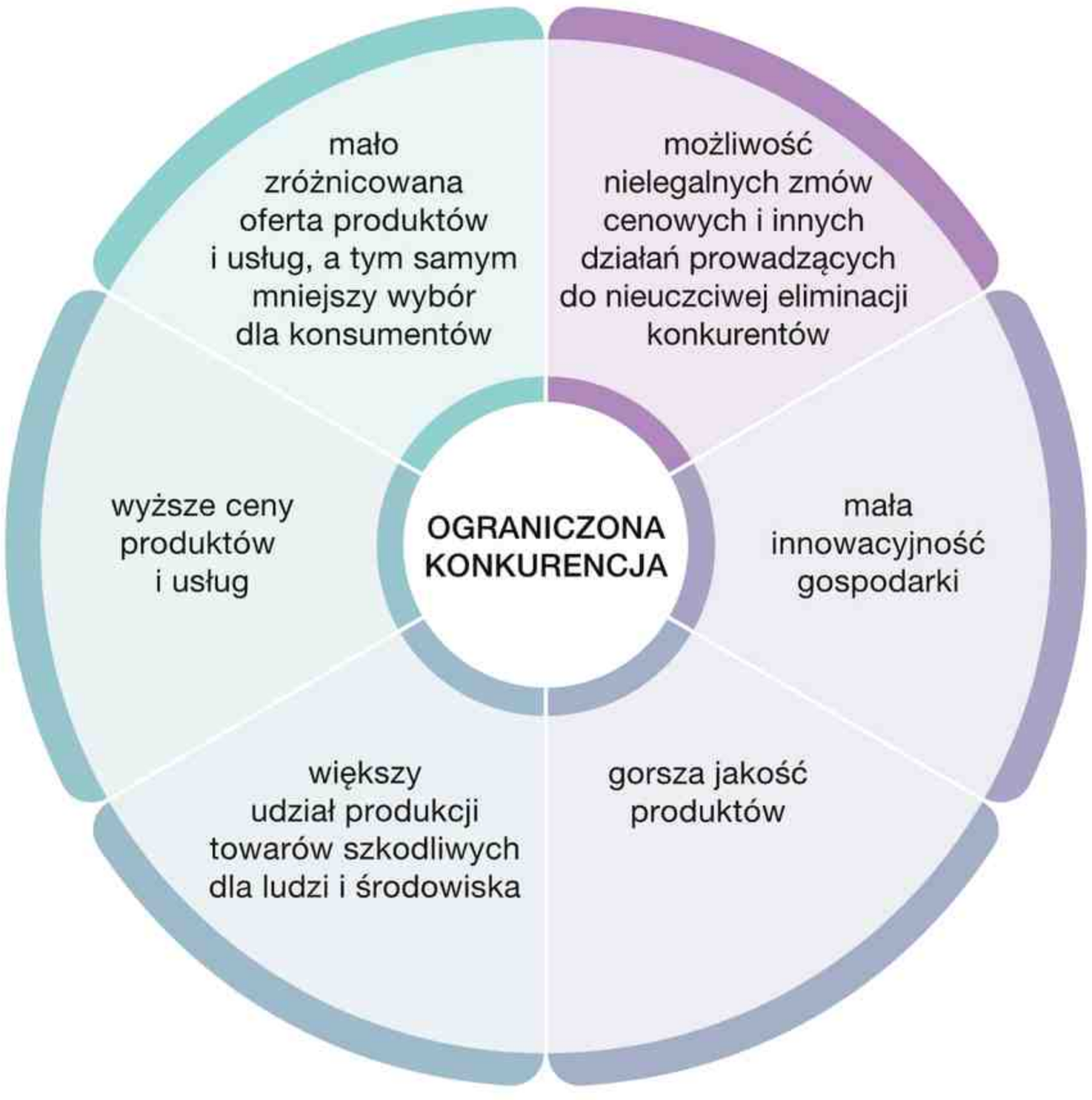
Zwalczanie niedozwolonych praktyk ograniczających konkurencję

Brak konkurencji lub jej znaczne ograniczenie mają negatywne konsekwencje nie tylko dla konsumentów, lecz także dla gospodarki kraju (przykłady takich skutków przedstawiono na schemacie poniżej). Dlatego w każdym kraju, w którym funkcjonuje gospodarka rynkowa, działają chroniące ją instytucje i system prawny. Z reguły istnieją też odpowiednie **urzędy antymonopolowe**. W Polsce taką instytucją jest **Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów** (UOKiK), który przeciwdziała nielegalnym praktykom naruszającym konkurencję. W tym celu wykorzystuje różnorodne narzędzia, głównie wysokie kary pieniężne dla przedsiębiorstw naruszających reguły konkurencji (te kary mogą sięgać nawet 10% rocznego obrotu przedsiębiorstwa). Wymiar kary jest uzależniony od tego, jaki wpływ może mieć dane naruszenie na rynek. Im większe są potencjalne negatywne skutki związane z naruszeniem lub im wyższe korzyści przedsiębiorca może czerpać z tego procederu, tym kara jest wyższa. Wśród nielegalnych praktyk naruszających konkurencję wyróżnia się te, które są uznawane za:

- **bardzo poważne** – kiedy konkurujący ze sobą przedsiębiorcy dokonują między sobą indywidualnych ustaleń, aby **wyeliminować z rynku innych konkurentów** (grożą za to najwyższe kary),
- **poważne** – kiedy dochodzi do **ustalania cen** (np. minimalnych cen odsprzedaży), co jest niekorzystne dla konsumentów (takie działania mogą być podejmowane na różnych szczeblach obrotu, np. producent – hurtownik, hurtownik – detalista).

Przykłady praktyk, które naruszały reguły konkurencji i na które UOKiK nałożył najwyższe kary pieniężne w historii, przedstawiono w tabeli na następnej stronie.

Negatywne skutki ograniczonej konkurencji



Przykłady niedozwolonych, ograniczających konkurencję praktyk, na które UOKiK nałożył kary

Przykład działania ograniczającego konkurencję	Firmy, które dokonały naruszeń	Rok nałożenia kary	Wysokość nałożonej kary
Porozumienie polegało na tym, że sklepy otrzymywały specjalne rabaty od producenta w zamian za utrzymywanie cen farb i lakierów na ustalonym przez niego poziomie. Wycofanie się z tego porozumienia oznaczało nie tylko utratę specjalnych zniżek, lecz także wstrzymanie dostaw produktów.	Polifarb Cieszyn-Wrocław Sklepy: Bricomarché (MGI Polska), Castorama, Leroy Merlin, NOMI, OBI, Platforma (Saint Gobain), Praktiker Polska	2006	Polifarb – 109 mln zł (po wyroku sądu kara zmniejszona do 19,2 mln zł) Praktiker Polska – 5,6 mln zł, OBI – 1,5 mln zł, Leroy Merlin – 1,08 mln zł, NOMI – 23 tys. zł, Platforma (Saint Gobain) – 0,5 mln zł, MGI Polska – 57 tys. zł
Nieuczciwe praktyki na rynku usług internetowych polegały na obniżaniu jakości lub uniemożliwianiu transmisji danych przez konkurentów, którzy korzystali z usług tańszych operatorów zagranicznych.	Telekomunikacja Polska	2007	75 mln zł (po odwołaniu zmniejszona do 38 mln zł)
Siedem największych cementowni w Polsce przez co najmniej 11 lat ustalało minimalne ceny cementu, wysokość podwyżek, terminy i kolejność ich wprowadzania.	Lafarge Cement, Górażdże Cement, Grupa Ożarów, Cemex Polska, Dyckerhoff Polska, Cementownie Warta i Odra	2013	łączna kara w wysokości ponad 411 mln zł (po obniżeniu przez sąd – 339 mln zł)
Dwadzieścia banków zawarło niedozwolone porozumienie dotyczące wysokości opłaty *interchange*, czyli prowizji, którą banki pobierają od sprzedawców przy transakcjach kartami płatniczymi.	PKO BP, Bank Pekao, BPH, BZ WBK, ING Bank Śląski, Kredyt Bank, Bank Millenium, Bank Handlowy, BGŻ, BRE Bank, Lukas Bank, Nordea Bank Polska, Invest Bank, Getin Bank, Bank Pocztowy, Bank Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych, Bank Ochrony Środowiska, Fortis Bank Polska, Deutsche Bank PBC, HSBC Bank Polska	2015	łączna kara w wysokości 164 mln zł

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, jakie są związki pomiędzy funkcją równowagi a funkcją informacyjną rynku.
2. Podaj przykłady firm działających na rynkach: lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym i światowym (globalnym).
3. Wyjaśnij, w jakiej sytuacji oligopol i monopol mogą być niekorzystne dla istniejących przedsiębiorstw.
4. Znajdź w internecie (np. na stronach UOKiK) inne niż podane w lekcji przykłady wykrytych niedozwolonych, ograniczających konkurencję zachowań przedsiębiorstw. Uzasadnij, że tego typu działania mają negatywny wpływ na gospodarkę rynkową.

* 5. Na podstawie dostępnych źródeł wyjaśnij, czym jest monopson, a następnie podaj dwa przykłady rynków, na których ta struktura rynkowa może wystąpić.

5. Popyt, podaż i cena

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym są prawo popytu i prawo podaży,
- poznasz czynniki wpływające na wielkość popytu i podaży,
- dowiesz się, jak cena minimalna i cena maksymalna wpływają na sytuację rynkową,
- nauczysz się analizować wykresy z krzywymi popytu i krzywymi podaży,
- zrozumiesz relacje między wielkością popytu i podaży a ceną równowagi rynkowej oraz nadwyżką i niedoborem na rynku.

W gospodarce rynkowej relacje między popytem, podażą i ceną są uzależnione od wielu czynników. Aby dokładnie przeanalizować te zależności, należy się odwołać do podstawowych praw ekonomii – prawa popytu i prawa podaży.

Prawo popytu i prawo podaży

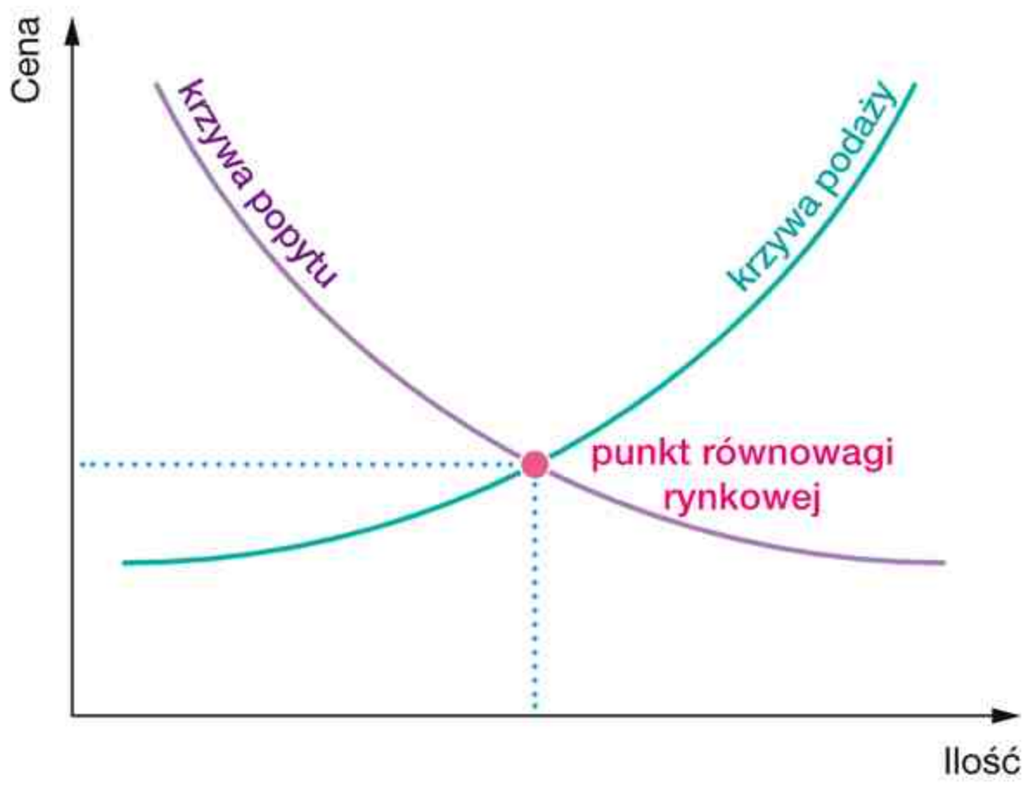
Prawo popytu i **prawo podaży** pozwalają opisać proces kształtowania się cen. Wyjaśniają zachowania kupujących i sprzedających w odniesieniu do ceny danego dobra lub usługi (te zachowania możesz przeanalizować na poniższym wykresie).

Prawo popytu opisuje zachowania kupujących. Zgodnie z nim wielkość popytu jest **odwrotnie proporcjonalna do ceny**. To oznacza, że wraz ze wzrostem ceny liczba zakupionych dóbr i usług maleje (przy założeniu, że inne czynniki są stałe). Na poniższym wykresie tę zależność przedstawia **krzywa popytu** (linia opadająca od lewej do prawej).

Z kolei **prawo podaży** odzwierciedla zachowania sprzedawców. W jego myśl wielkość podaży jest **wprost proporcjonalna do ceny**. To oznacza, że wraz ze wzrostem ceny liczba oferowanych dóbr lub usług rośnie (oczywiście znów przy założeniu, że inne czynniki są stałe). Na wykresie tę sytuację przedstawia **krzywa podaży** (linia wznosząca się od lewej do prawej).

Możliwa jest także sytuacja, w której wielkość popytu będzie równa wielkości podaży – wówczas na rynku ustali się **cena równowagi rynkowej**. Na wykresie jest to widoczne w postaci przecięcia się krzywej podaży i krzywej popytu w **punkcie równowagi rynkowej**.

Ogólny model popytu i podaży



To Ci się przyda

Krzywa popytu – krzywa ilustrująca zależność między ceną a wielkością popytu na dobro lub usługę.

Krzywa podaży – krzywa ilustrująca zależność między ceną a wielkością podaży dobra lub usługi.

Cena równowagi rynkowej – cena, przy której wielkość popytu na dobro lub usługę jest równa wielkości podaży.

Równowaga rynkowa – ilość dobra lub usługi, którą mogą sprzedać producenci i nabyć konsumenci przy cenie równowagi.

Czynniki wpływające na wielkość popytu

Decyzje konsumentów dotyczące zakupu dóbr i usług nie zależą wyłącznie od ceny. Zgodnie z prawem popytu wzrost ceny produktu lub usługi sprawi, że część klientów zrezygnuje z zakupu, ale część wciąż będzie skłonna je nabyć. Wynika to z faktu, że określone dobra lub usługi mogą mieć różną wartość dla klientów. Z tego względu wyróżnia się **pozacenowe czynniki wpływające na wielkość popytu**. Należą do nich:

- **wysokość dochodów nabywców** – wzrost dochodów prowadzi do wzrostu wielkości popytu na dane dobro lub daną usługę,
- **liczba potencjalnych nabywców** – im więcej konsumentów jest skłonnych do zakupu dobra lub usługi, tym większy jest na nie popyt,
- **struktura populacji** – określone grupy klientów (w zależności od płci, wykształcenia, wieku) są bardziej zainteresowane kupnem pewnych dóbr lub usług,
- **preferencje konsumentów** – są kształtowane przez modę, reklamy czy kampanie społeczne i mogą wpływać na wielkość popytu,
- **oczekiwania nabywców** – gdy kupujący spodziewają się zmiany dotyczącej danego dobra (np. wzrostu ceny), to decyzję o jego kupnie podejmują dużo wcześniej.

Na wielkość popytu wpływają także cena dóbr komplementarnych i cena dóbr substytucyjnych. **Dobra komplementarne** to dobra, które się uzupełniają, czyli zaspokajają określone potrzeby tylko wtedy, gdy są używane łącznie. Ich przykładem są samochód i paliwo. Spadek ceny i wzrost wielkości popytu na jedno z takich dóbr powodują, że wzrasta wielkość popytu na drugie dobro. Zatem spadek cen samochodów powoduje wzrost wielkości popytu na paliwo.

Z kolei **dobra substytucyjne** wzajemnie się zastępują, przez co kupujący wybiera zwykle tylko jedno z nich (np. zamiast dojeżdżać do pracy samochodem, przesiada się na transport miejski). Zatem gdy wzrośnie cena jednego dobra, to wielkość popytu na nie maleje, a jednocześnie wzrośnie wielkość popytu na drugie dobro. Ta zależność jest zatem odwrotna niż w przypadku dóbr komplementarnych.

Czy wiesz, że...

Istnieją pewne wyjątki od prawa popytu. Jednym z nich jest paradoks Veblena. Polega on na tym, że wzrost wielkości popytu na dobra luksusowe następuje pomimo wzrostu ich cen. Dzieje się tak, ponieważ nabywcy poprzez zakup takich dóbr zaspokajają potrzebę demonstrowania swojego statusu materialnego. Przykładami takich dóbr mogą być jachty, sportowe samochody lub ubrania od znanych projektantów mody.



Starzenie się społeczeństwa wpływa na wzrost popytu na usługi przeznaczone dla seniorów. Na przykład coraz popularniejsze stają się usługi związane z aktywnością fizyczną.



Wzmożony popyt na dobro lub usługę może być wywołany strachem klientów przed wzrostem cen. Na przykład latem 2022 r. Polacy zaczęli masowo kupować cukier, co zmusiło sprzedawców do limitowania jego sprzedaży.

Czynniki wpływające na wielkość podaży

Zgodnie z prawem podaży w sytuacji spadku ceny producenci (sprzedawcy) oferują mniej dóbr lub usług. Wynika to z faktu, że każde przedsiębiorstwo wytwarza dobra lub usługi za określoną cenę, czyli jedynie niektórym firmom opłaca się wówczas dostarczać produkty na rynek. W przypadku wzrostu cen dóbr i usług ich wytworzenie staje się bardziej opłacalne, przez co przedsiębiorcy są skłonni zwiększać ich podaż (np. poprzez inwestowanie w nowe linie produkcyjne). Podaż – podobnie jak popyt – może być również kształtowana przez czynniki pozacenowe. Zalicza się do nich:

- **koszty produkcji i dystrybucji** – im niższe są koszty produkcji (materiały, energia, praca), tym większa ilość dobra lub usługi jest oferowana przy danym poziomie ceny,
- **polityka rządu** (głównie podatki i dopłaty do produkcji) – im wyższe podatki, tym mniejsza wielkość podaży, ale dopłaty do produkcji mogą ją zwiększyć,
- **innowacje technologiczne** – z reguły zwiększają one możliwości produkcyjne i obniżają koszty, co wpływa na wzrost wielkości podaży nawet wtedy, gdy cena jest niższa,



Niektórzy sadownicy nie sprzedają owoców zaraz po zbiorach – robią to dopiero na wiosnę, ponieważ liczą na wzrost cen.

- **liczba producentów i sprzedawców danego dobra lub danej usługi** – im więcej podmiotów na rynku, tym większa liczba oferowanych dóbr lub usług przy różnych poziomach ceny,
- **oczekiwania sprzedawców w stosunku do zmiany cen lub innych warunków rynkowych** – najczęściej dotyczy to produktów, które można przechować, a następnie sprzedać, gdy ceny są wyższe (to ogranicza obecną wielkość podaży danego dobra na rynku),
- **czynniki klimatyczne** – np. produkty rolne i niektóre rodzaje działalności (m.in. turystyka) są uzależnione od pogody.



Susza należy do czynników, które mogą znacznie obniżyć zbiory płodów rolnych, np. kukurydzy. Przekłada się to na obniżenie wielkości ich podaży, a w konsekwencji – także podaży produktów ich przetwórstwa.



Unijne działania na rzecz ochrony środowiska (m.in. zaostrzenie norm emisji spalin samochodowych) przyczyniają się do wzrostu wielkości podaży aut elektrycznych w państwach członkowskich.

Cena maksymalna i cena minimalna

W gospodarce rynkowej ceny powinny być regulowane przez wzajemne oddziaływanie popytu i podaży. Czasem jednak państwo ingeruje w ten system z różnych powodów. Przejawem takiej ingerencji może być stosowanie **cen minimalnych** i **cen maksymalnych** w odniesieniu do określonych dóbr i usług.

Cena minimalna, zwana też ceną gwarantowaną, wyznacza poziom ceny, poniżej którego nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży dóbr i usług. Jest ustalana powyżej ceny równowagi rynkowej, dlatego z punktu widzenia konsumentów jest niekorzystna. Zastosowanie ceny minimalnej z reguły powoduje spadek wielkości popytu na objęte nią dobra i usługi (ze względu na wzrost ich cen) oraz wzrost wielkości podaży, a w efekcie – na wystąpienie **nadwyżki rynkowej**.

Z kolei **cena maksymalna** wyznacza poziom ceny, powyżej którego nie można sprzedawać danych dóbr lub usług. Z reguły jest ona ustalana poniżej ceny równowagi rynkowej. W takim przypadku może to prowadzić do niedoboru rynkowego objętych nią dóbr i usług, ponieważ wielkość popytu jest na ogół większa niż wielkość podaży. Skutkiem wprowadzenia ceny maksymalnej może też być ograniczenie rozwoju poszczególnych działów produkcji. Wynika to z faktu, że producentom i sprzedawcom nie będzie się opłacało produkować i oferować danego dobra, które muszą sprzedawać po zbyt niskich cenach (poniżej poziomu równowagi).

To Ci się przyda

Cena minimalna – ustalana przez rząd danego państwa cena, poniżej której nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży określonych dóbr i usług.

Cena maksymalna – ustalana przez rząd danego państwa cena, powyżej której nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży określonych dóbr i usług.

Czy wiesz, że...

W 2022 r. mechanizm cen maksymalnych zastosowano w Unii Europejskiej w stosunku do cen ropy naftowej i gazu. Przedsiębiorstwa działające na terenie Unii nie mogły nabywać tych surowców po cenach wyższych niż ustalone. Działanie miało związek z polityką wprowadzania sankcji wobec Rosji w odwecie za zbrojną napaść na Ukrainę w lutym 2022 r. Ingerencja miała także służyć jako narzędzie stabilizacji cen, które w warunkach kryzysu osiągały na giełdach maksymalne poziomy.



Ceny minimalne są zwykle ustalane przez rząd po to, aby wspomóc jakąś grupę producentów. Najczęściej stosuje się je w przypadku producentów rolnych (np. producentów pszenicy).



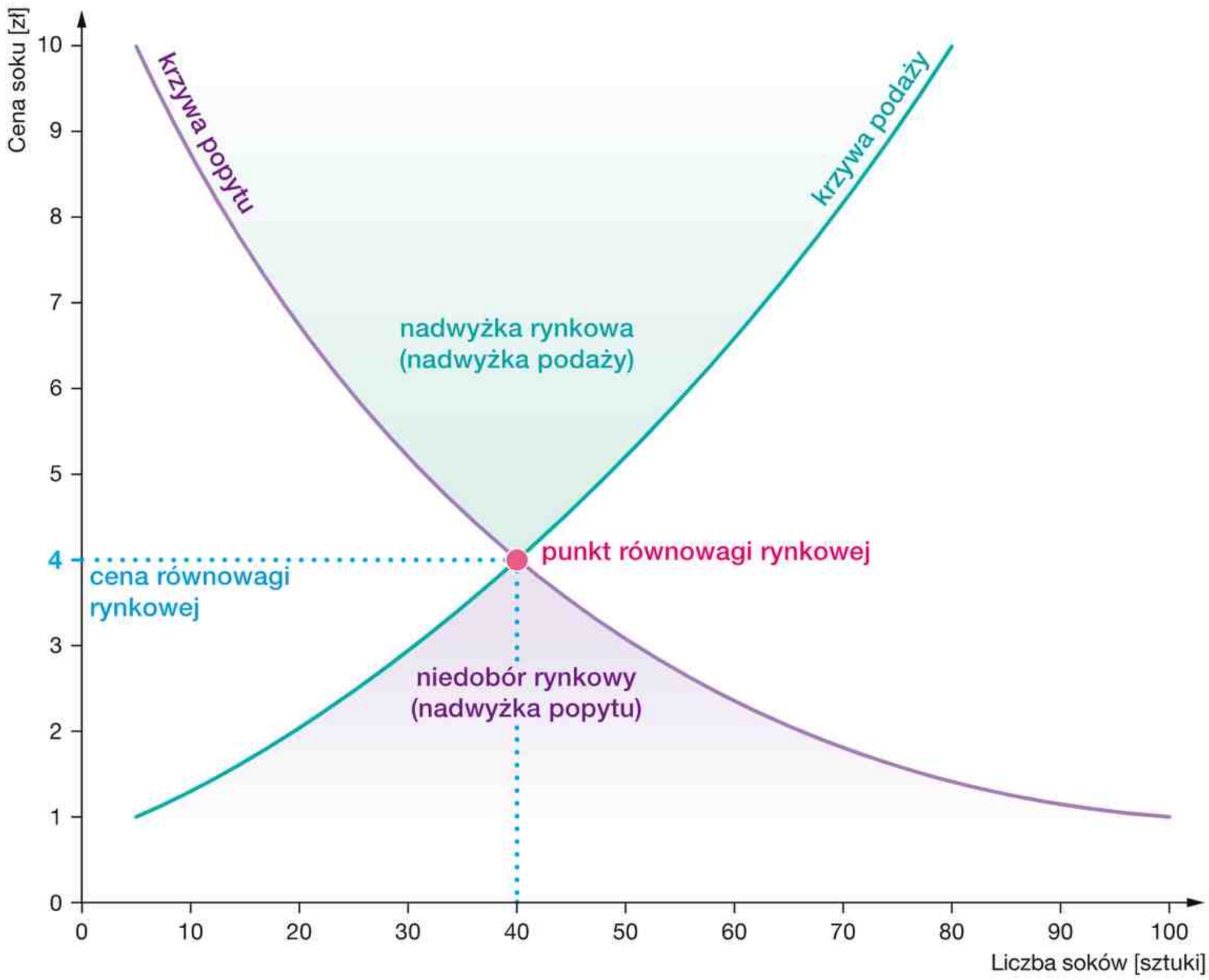
Celem stosowania ceny maksymalnej jest ochrona najuboższych nabywców, a także niedopuszczanie do niekontrolowanego wzrostu cen (np. cen wynajmu mieszkań).

Analiza wykresów z krzywymi popytu i krzywymi podaży

Poniższe wykresy przedstawiają hipotetyczną sprzedaż soków o pojemności 0,5 l w sklepiku szkolnym po uwzględnieniu zmiany wybranych czynników.

a) Zmiana ceny a nadwyżka i niedobór na rynku

W poniższym przykładzie punkt równowagi rynkowej wypada tam, gdzie cena wynosi 4 zł (cena równowagi rynkowej), a liczba sprzedanych soków to 40 sztuk tygodniowo (ilość równowagi rynkowej).



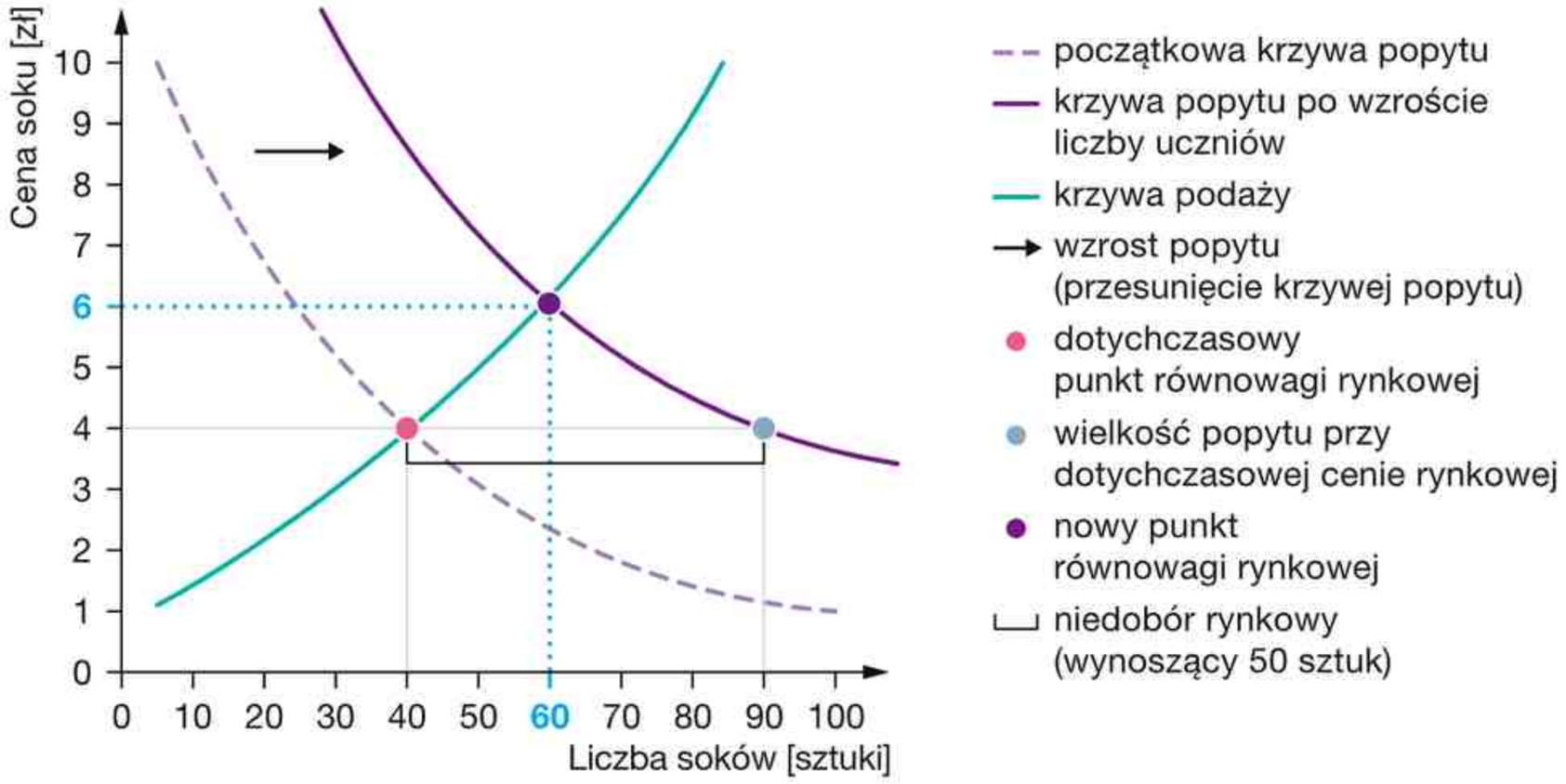
Po wzroście ceny soku do 8 zł (czyli znacznie powyżej punktu równowagi rynkowej) można zauważyć następującą zależność: liczba oferowanych soków jest wysoka i jednocześnie niewielu klientów chce je kupić. Mamy wtedy do czynienia z **nadwyżką rynkową** (**nadwyżką podaży**). W praktyce oznacza to, że wielkość podaży jest większa niż wielkość popytu. Jeśli sprzedawca chce zmniejszyć zapasy magazynowe i obniży cenę soku do 2 zł, to duża liczba nabywców będzie skłonna go kupić, jednak niewielu producentów zdecyduje się na dostarczenie towaru w tak niskiej cenie. W efekcie pojawi się **niedobór rynkowy** (**nadwyżka popytu**), czyli wielkość popytu będzie przeważała nad wielkością podaży. W takiej sytuacji kolejka uczniów chcących kupić sok w bardzo atrakcyjnej cenie się wydłuży i uczniowie wykupią soki już na pierwszej przerwie.

? Zastanów się, dlaczego osoby, które lubią pić soki, zdecydowały, że nie kupią ich w cenie 8 zł. Co mogą zrobić ci klienci w sytuacji, gdy cena w sklepiku wydaje im się za wysoka?

Przykład

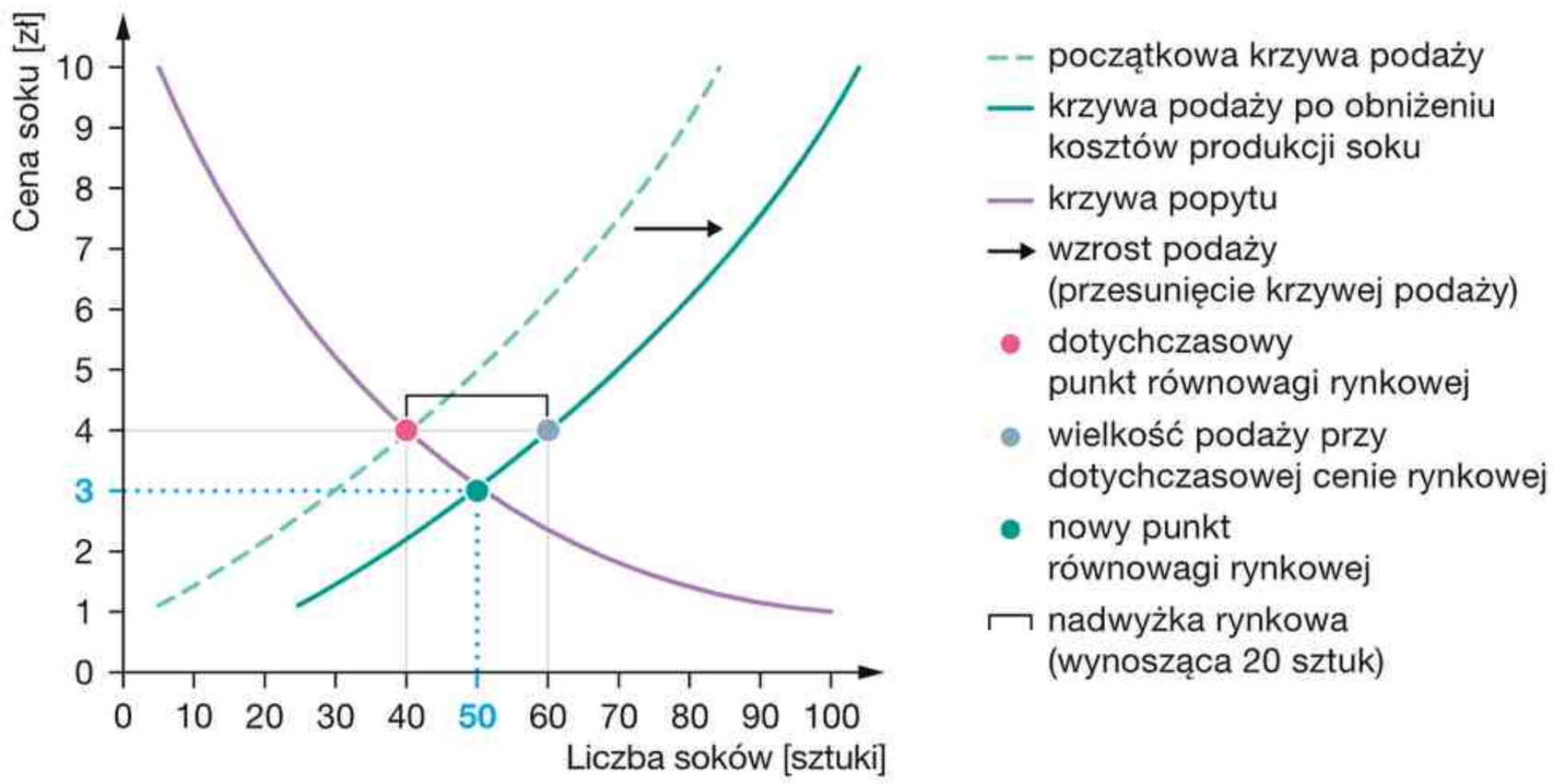
b) Zmiana warunków rynkowych a przesunięcia krzywej popytu na wykresie

W wyniku rozbudowy szkoły utworzono dodatkowe cztery pierwsze klasy. Tym samym przybyło ok. 120 uczniów (potencjalnych nabywców soku), co wpłynęło na zwiększenie popytu. W efekcie tej zmiany krzywa popytu **przesunęła się w prawo** – przy dotychczasowej cenie równowagi rynkowej (4 zł) pojawi się niedobór rynkowy, na skutek czego nie wszystkim uczniom uda się kupić sok. W związku z tą sytuacją sprzedawca prawdopodobnie podniesie cenę soku, co sprawi, że ustali się nowy, wyższy punkt równowagi: przy cenie 6 zł będzie to 60 sprzedanych soków tygodniowo.



c) Zmiana warunków rynkowych a przesunięcia krzywej podaży na wykresie

Pojawiła się nowa, wydajniejsza technologia produkcji soków. Ponadto cena owoców spadła (ze względu na urodzaj), zmniejszyły się też koszty opakowań i dystrybucji. Dzięki temu producenci mogli zaoferować towar w niższej cenie, a sprzedawca zdecydował się sprowadzać do sklepiku większą liczbę soków. W efekcie tej zmiany wytworzyła się **nadwyżka rynkowa**, a **krzywa podaży przesunęła się w prawo**. Ustaliła się też nowa cena równowagi – przy cenie 3 zł będzie to 50 sprzedanych soków tygodniowo.



? Jak przesunie się krzywa popytu i/lub krzywa podaży soku (bez zmiany pozostałych czynników), gdy:
a) w szkole zostaną zainstalowane dystrybutory z darmową wodą źródlaną dla uczniów?
b) pod wpływem wygłoszonej w szkole prelekcji o zdrowym odżywianiu picie soków stanie się modne wśród uczniów?
c) pod koniec kwietnia szkołę opuści rocznik klasy maturalnej (ponad 200 osób)?

Wokół nas

Ceny maksymalne na Węgrzech

W lutym 2022 r. węgierski rząd zdecydował się wprowadzić ceny maksymalne na podstawowe produkty (mleko, olej słonecznikowy, mąkę, cukier, jaja i ziemniaki), aby przeciwdziałać skutkom kryzysu (po pandemii COVID-19) i rosnącej inflacji. W wyniku decyzji administracyjnych w sklepach wprowadzono limity zakupów (np. 1 l mleka i 1 kg ziemniaków na osobę). Wynikało to przede wszystkim ze spadku opłacalności produkcji. W niektórych sklepach, z powodu przymusu sprzedawania produktów poniżej opłacalności, zaczęło brakować towarów (sprzedawcy sprowadzali niewielką ilość danego produktu tylko po to, by wywiązać się z prawnego obowiązku posiadania go w ofercie). W efekcie część klientów nie mogła kupić powyższych produktów. Cenami maksymalnymi zostały objęte także paliwa (od listopada 2021 r. do grudnia 2022 r.). Rządowe działania przyczyniły się do sytuacji, w której na stacjach zabrakło benzyny i oleju napędowego, ponieważ sieciom nie opłacało się ich sprzedawać. Ostatecznie, aby przeciwdziałać ogromnemu zachwianiu rynkowemu, zniesiono zamrożenie cen paliw, a ceny od razu znacznie wzrosły (osiągnęły poziom ceny równowagi rynkowej).



Brak paliwa na stacjach benzynowych próbowano ograniczyć poprzez wprowadzenie limitów zakupów i zakaz sprzedaży po korzystnej cenie właścicielom aut zarejestrowanych poza Węgrami.

Ćwiczenia

1. Oceń, jak będzie się zmieniała wielkość popytu na drukarki 3D w sytuacji, gdy ich cena zostanie obniżona (przy założeniu, że inne czynniki nie ulegną zmianie), a jak może się ona zmienić w sytuacji stałej ceny, ale drożejących materiałów eksploatacyjnych do druku.
2. Wyjaśnij, dlaczego wielkość popytu na dobra ekologiczne (np. kosmetyki naturalne, żywność typu „bio") może być równie wysoka jak na ich dobra substytucyjne (np. zwykłe kosmetyki i żywność), mimo wyższej ceny produktów ekologicznych.
3. Wyobraź sobie, że cena równowagi soku w sklepiku szkolnym ustaliła się na poziomie 6 zł przy liczbie 60 sztuk. Jednak dyrekcja uznała, że jest ona zbyt wygórowana i sklepik może sprzedawać sok w cenie maksymalnej 5 zł. Co dzieje się w takiej sytuacji z wielkością popytu i podaży?

6. Konsument w gospodarce rynkowej i jego prawa

Na tej lekcji:

- dowiesz się, kim jest konsument i jakie prawa mu przysługują,
- poznasz organizacje i instytucje chroniące konsumentów,
- dowiesz się, jakie zadania mają rzecznik konsumentów i UOKiK,
- nauczysz się przygotowywać reklamacje,
- zrozumiesz, na czym polega świadome podejmowanie decyzji zakupowych.

Gospodarka rynkowa nie może funkcjonować bez klientów, którym przedsiębiorcy sprzedają swoje produkty i usługi. Brak kupujących spowodowałby załamanie obiegu okrężnego zasobów pieniężnych, dóbr i usług w gospodarce, a w efekcie uniemożliwiłby przedsiębiorstwom funkcjonowanie. Z tego powodu w każdej gospodarce rynkowej ogromną rolę odgrywa konsument – jako członek gospodarstwa domowego jest podstawowym uczestnikiem rynku. Kim zatem jest konsument i dlaczego to określenie odnosi się tylko do pewnego typu klientów? Będzie o tym mowa podczas niniejszej lekcji.

Kim jest konsument?

W każdej umowie gospodarczej, a więc też w umowie sprzedaży, mamy co najmniej dwie strony: przedsiębiorcę i klienta. Zasadniczo przedsiębiorcy kierują swoje produkty do dwóch grup klientów. Pierwszą stanowią klienci biznesowi (inne przedsiębiorstwa) i klienci instytucjonalni (różne instytucje), drugą zaś – członkowie gospodarstw domowych, którzy kupują dobra konsumpcyjne. **Nie każdy klient jest zatem konsumentem.**

W świetle polskiego prawa **konsumentem** jest osoba dokonująca u przedsiębiorcy zakupu towarów i usług, które nie mają bezpośredniego związku z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. **Sprzedażą konsumencką** będzie np. sprzedaż smartfona



Rozróżnienie klientów na dwie grupy jest bardzo ważne, ponieważ tylko sprzedaż konsumencka podlega specjalnym rygorom wynikającym z ustawy o prawach konsumenta.

do celów prywatnych osobie nieprowadzącej działalności gospodarczej. W przypadku sprzedaży takiego produktu przedsiębiorcy na cele związane z działalnością gospodarczą zasady sprzedaży konsumenckiej nie będą już miały zastosowania.

Czy wiesz, że...

Słowo *konsument* pochodzi od rzeczownika *konsumpcja* (łac. *consumptio* – 'spożycie', *consumere* – 'zużywać, spożyć'), oznacza ponoszenie przez gospodarstwa domowe wydatków na zakup dóbr i usług.

To Ci się przyda

Sprzedaż konsumencka – sprzedaż dobra lub usługi do realizacji celów prywatnych kupującego (konsumenta).

Ochrona praw konsumenta

Konsument jest chroniony przez prawo w specjalny sposób. W porównaniu z przedsiębiorcą jest uznawany za słabszą stronę umowy kupna-sprzedaży, dlatego powszechnie mówi się o **prawach konsumenta**. Z reguły ma on mniejszą wiedzę na temat przedmiotu transakcji i mniejsze możliwości dochodzenia praw przed sądem, dlatego jest objęty specjalną ochroną prawną (podstawowe prawa konsumenta przedstawiono na schemacie obok).

Ochrona konsumenta jest zapisana w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (art. 76). Szczegóły tej ochrony i konkretne prawa przysługujące konsumentowi zostały określone w innych aktach prawnych, w tym w ustawie o prawach konsumenta. Uwzględnia ona m.in.:

- obowiązki przedsiębiorcy zawierającego umowę z konsumentem,
- zasady i tryb zawierania umowy na odległość i poza lokalem przedsiębiorstwa,
- zasady i tryb wykonania przysługującego konsumentowi prawa odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa,
- zasady i tryb zawierania z konsumentem umowy na odległość, dotyczącej usług finansowych,
- zasady dokonywania przez konsumenta płatności za pośrednictwem rachunku płatniczego (od 1 stycznia 2024 r.).

Uprawnienia wynikające z ustawy o prawach konsumenta nie mają zastosowania we wszystkich transakcjach. Nie obejmują m.in. umów związanych z:

- opieką nad dziećmi (np. umów z przedszkolem),
- opieką zdrowotną (np. wizyt u lekarza specjalisty),
- imprezami turystycznymi (np. wykupieniem wycieczki w biurze turystycznym).

W przypadku takich umów mają zastosowanie odrębne przepisy.

Podstawowe prawa konsumenta

Prawo do informacji

- Sprzedawca ma obowiązek udzielenia zrozumiałych, niewprowadzających w błąd informacji w języku polskim o kupowanym towarze lub kupowanej usłudze oraz o niebezpieczeństwach związanych z korzystaniem z nich.
- Na żądanie kupującego sprzedawca ma obowiązek wyjaśnić poszczególne postanowienia umowy (sprzedaży towarów bądź świadczenia usług).

Prawo do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia

- Oferowane towary i usługi muszą być bezpieczne dla życia i zdrowia konsumenta.
- W razie wystąpienia wady produktu zagrażającej zdrowiu i życiu konsumenta przedsiębiorca powinien jak najszybciej poinformować o tym klientów i wycofać wadliwy produkt z rynku.

Prawo do namysłu (odstąpienia od umowy)

- Konsument ma prawo odstąpić od umowy bez podawania przyczyny w terminie 14 dni od chwili otrzymania towaru lub zawarcia umowy na wykonanie usługi (to uprawnienie nie przysługuje w przypadku zakupów w sklepach tradycyjnych).

Prawo do zrzeszania się i reprezentacji

- Konsument ma prawo do zrzeszania się w ramach stowarzyszeń i bycia reprezentowanym w sporach z przedsiębiorcami (np. przez organizacje konsumenckie i organy administracji państwowej).

Prawo do efektywnego systemu dochodzenia roszczeń

- Konsument ma prawo dochodzenia w sposób nieskomplikowany swoich roszczeń.
- W dochodzeniu swoich roszczeń konsument ma prawo do fachowej pomocy ze strony państwa.

Specjalne prawa konsumenta

W ostatnich latach powszechne stały się zakupy przez internet (rozwinął się e-handel). Wiele osób, szczególnie w młodszym wieku, kupuje w ten sposób niektóre towary znacznie częściej niż w sklepach stacjonarnych. Transakcje zawierane w sieci mają status **umów na odległość**, czyli takich, do których nie dochodzi podczas osobistego spotkania sprzedawcy z kupującym. Są to np. umowy zawierane przez internet, telefon (z udziałem ludzi lub bez takiego udziału), drogą e-mailową lub listownie. W związku z takimi zakupami konsumentowi przysługują specjalne prawa, większe niż podczas zakupów w tradycyjnych sklepach. Są to przede wszystkim:

- prawo do odstąpienia od umowy zakupu towaru lub usługi bez podania przyczyny w ciągu 14 dni od momentu otrzymania towaru lub dnia zawarcia umowy na wykonanie usługi,
- obowiązek nałożony na sprzedawcę, aby w ciągu 14 dni od otrzymania oświadczenia o odstąpieniu od umowy zakupu towaru lub usługi zwrócić konsumentowi pieniądze.

Konsument jest szczególnie chroniony także wtedy, gdy zawiera **umowę poza lokalem przedsiębiorstwa**, czyli gdy obie strony są jednocześnie obecne w miejscu innym niż siedziba przedsiębiorstwa (np. w domu konsumenta, na wycieczce czy na pokazie zorganizowanym w hotelu). W takiej sytuacji m.in.:

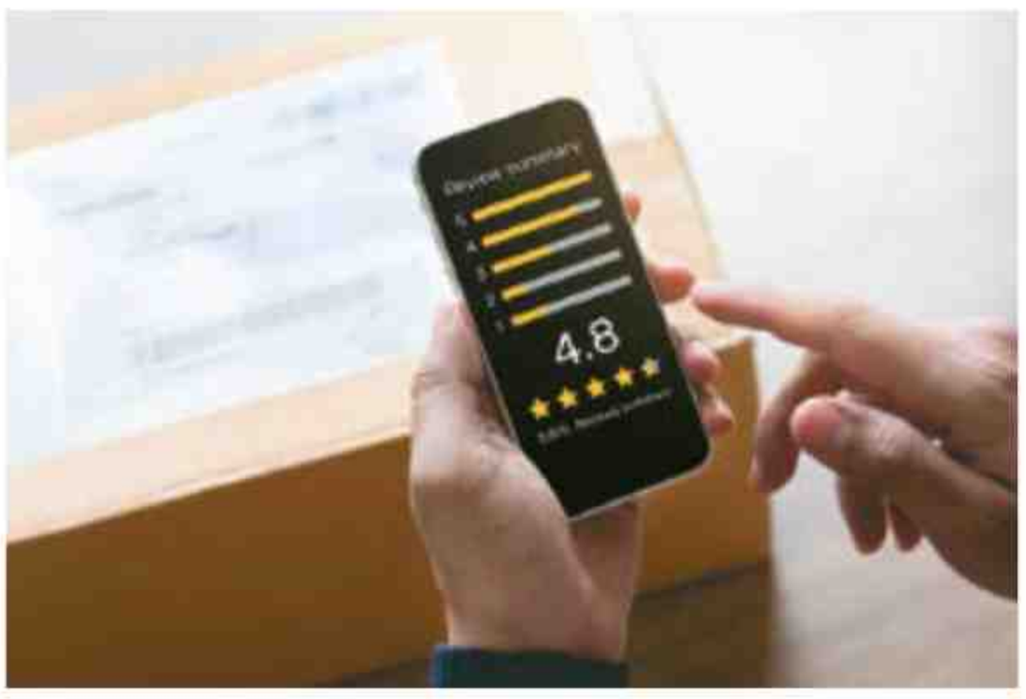
- konsument ma 30 dni na odstąpienie od umowy zawartej podczas nieumówionej wizyty przedsiębiorcy w domu konsumenta lub podczas wycieczki,
- przedsiębiorca nie może przyjąć płatności przed upływem terminu odstąpienia od umowy (dotyczy to umów zawieranych podczas pokazu, wycieczki lub nieumówionej wizyty u konsumenta).

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, że w przypadku sprzedaży poza lokalem i na odległość przedsiębiorca ma liczne obowiązki informacyjne wobec klienta – zarówno przed zawarciem umowy, jak i na późniejszym etapie. Na przykład gdy umowa jest zawierana na odległość (m.in. przez internet), sprzedawca ma obowiązek poinformować konsumenta przed zakupem o wszelkich opłatach i kosztach wpływających na ostateczną cenę towaru.

Warto dodać, że wymienione obowiązki sprzedawców i uprawnienia konsumentów nie dotyczą umów, które zostały zawarte poza lokalem przedsiębiorstwa i których wartość nie przekracza 50 zł (powyższy limit nie dotyczy umów zawartych na odległość, czyli w ramach e-handlu).



Za przesyłkę zakupionego produktu do czasu jej odbioru przez konsumenta odpowiada sprzedający, ale pod warunkiem, że to on zaproponował środek transportu, a nie kupujący.



Sprzedawca internetowy ma obowiązek poinformowania potencjalnych klientów, czy i w jaki sposób weryfikuje autentyczność wystawianych opinii, a także czy zamieszcza je wszystkie, czy tylko te pozytywne.

Studium przypadku

Ania i Agata zamawiają słuchawki bezprzewodowe przez internet

Zakupy w sklepach internetowych stają się coraz popularniejsze, a niektóre osoby kupują w ten sposób większość potrzebnych im produktów. Warto pamiętać, że kupującym jako konsumentom przysługują prawa, których znajomość może się przydać, gdy zakupiony towar z jakiegoś powodu nie spełnia oczekiwań.

Ania i Agata zamówiły w sklepie internetowym słuchawki bezprzewodowe, a należność za nie uregulowały z góry kartą płatniczą. Wybrały system dostawy proponowany przez sprzedawcę. Niestety, podczas odbierania przesyłki Ania zauważyła, że opakowanie jest poważnie zniszczone, co mogło oznaczać, że także słuchawki uległy uszkodzeniu. Nie odebrała więc przesyłki od kuriera. Sprzedawca po stwierdzeniu odmowy przyjęcia paczki napisał do Ani e-maila z pytaniem, czy ma jej wysłać nowe słuchawki, czy zwrócić pieniądze (kwotę zakupu) przelewem na konto, z którego dokonała zapłaty. Ania wybrała pierwszą opcję. Tym razem sprzedawca, nadając przesyłkę, wykupił dodatkowo płatną usługę, dzięki której przesyłki są traktowane ze szczególną ostrożnością. Po dwóch dniach od nadania przesyłki przez sprzedawcę słuchawki dotarły do Ani nieuszkodzone.

Z kolei Agata po otrzymaniu i założeniu słuchawek stwierdziła, że nie pasują do jej głowy – są nieco za ciasne. Następnego dnia po odbiorze nie zdążyła ich jednak odesłać, bo z samego rana wyjeżdżała z rodzicami na wakacje. Odesłała słuchawki dopiero po powrocie, po trzech tygodniach od odbioru przesyłki. Sprzedawca odmówił jednak przyjęcia towaru. Po negocjacjach e-mailowych zwrócił Agacie pieniądze w postaci bonu podarunkowego o tej samej wartości. Ten bon Agata może wykorzystać wyłącznie w sklepie internetowym, w którym zakupiła słuchawki. Sprzedawca zaznaczył jednak, że robi to w drodze wyjątku, specjalnie dla niej.



Polecenia do studium przypadku

1. Określ, kto zgodnie z prawem odpowiada za przesyłkę słuchawek. Czy Ania dobrze zrobiła, odmawiając kurierowi przyjęcia przesyłki?
2. Oceń, czy w przypadku Agaty sprzedawca postąpił zgodnie z prawem. Czy może ona żądać zwrotu pieniędzy w gotówce albo przelewem na konto, a nie – w postaci bonu podarunkowego na zakupy tylko w tym sklepie?

Polskie instytucje dbające o prawa konsumentów

W Polsce funkcjonuje wiele instytucji i organizacji chroniących prawa konsumentów. W szczególności są to:

- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK),
- Inspekcja Handlowa (IH),
- rzecznicy konsumentów,
- organizacje pozarządowe.

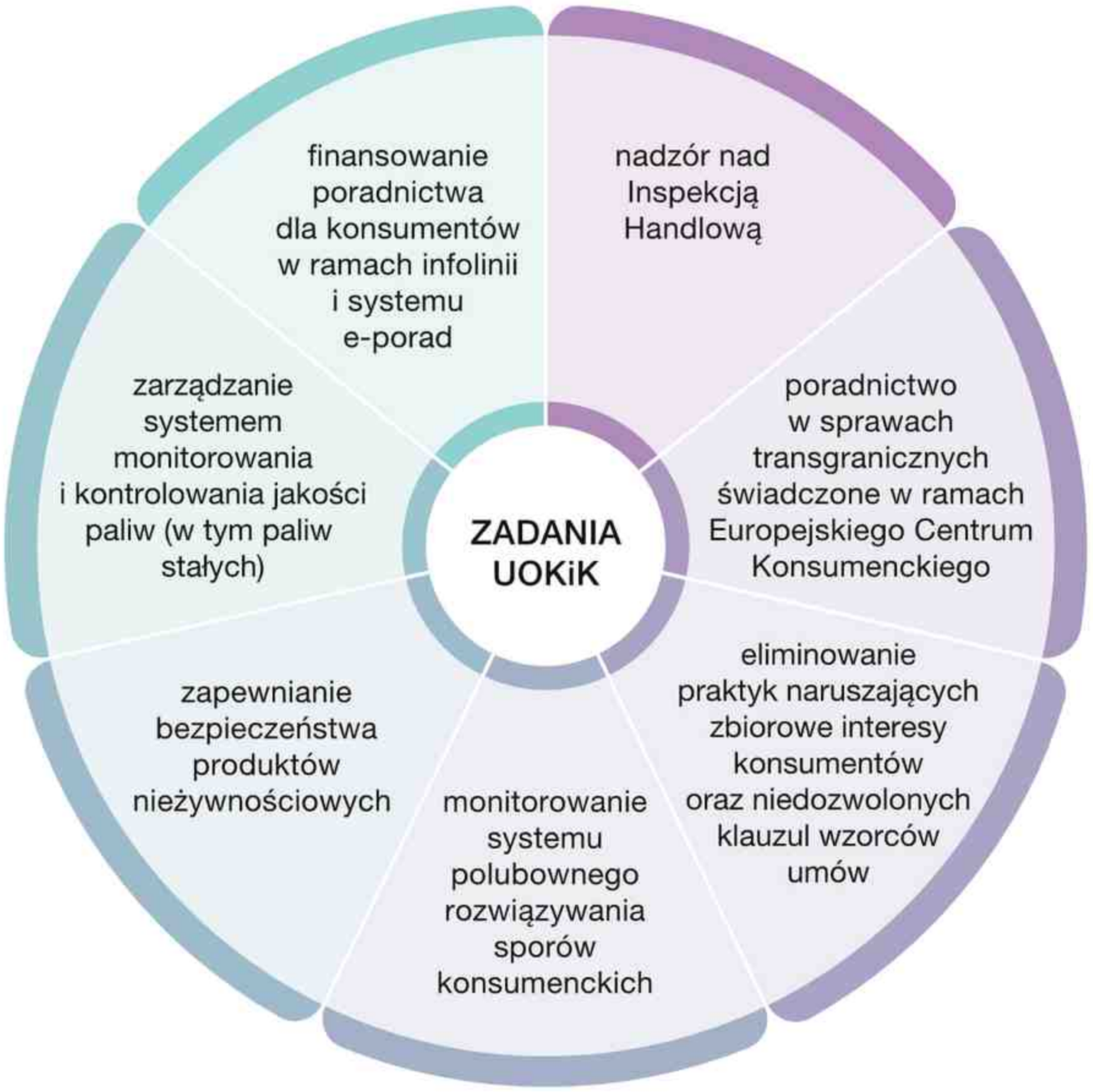
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów jest organem polskiej administracji państwowej. Odpowiada za tworzenie warunków sprzyjających konkurencji oraz ochronę podmiotów przed praktykami monopolistycznymi, które z reguły są niekorzystne także dla konsumentów. Jednocześnie jego zadaniem jest ochrona praw konsumentów, głównie w zakresie prowadzenia postępowań w sprawach praktyk **naruszających zbiorowe interesy konsumentów** (nie rozpatruje indywidualnych skarg konsumentów). UOKiK pełni zatem istotną funkcję w gospodarce rynkowej, ponieważ dba o jeden z filarów tej gospodarki (istnienie konkurencji) oraz o jeden z najważniejszych jej podmiotów – konsumentów, którzy są członkami gospodarstw domowych. Ważniejsze zadania UOKiK w zakresie ochrony praw konsumentów przedstawiono na schemacie poniżej.

Czy wiesz, że...

W 2021 r. UOKiK nałożył na przedsiębiorców ponad 486 mln zł kar, w tym ok. 150 mln zł za praktyki naruszające zbiorowe interesy konsumentów. Wydał blisko tysiąc decyzji, z czego 645 dotyczyło praw konsumentów.

Ważniejsze zadania UOKiK w zakresie ochrony praw konsumentów



Inspekcja Handlowa

Inspekcja Handlowa jako organ kontroli zwalcza nadużycia, do których mogło dojść w działalności produkcyjnej, handlowej oraz usługowej, szczególnie w zakresie jakości i bezpieczeństwa towarów nieżywnościowych i usług. Jeśli chodzi o produkty żywnościowe, to podobnie działającym organem kontroli jest **Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych**. Odpowiada ona za kontrolę jakości produktów żywnościowych eksportowanych za granicę i sprowadzanych z zagranicy oraz wydaje świadectwa w tym zakresie.



Inspekcja Handlowa prowadzi m.in. kontrole jakości paliw. Są to kontrole planowe (po uprzedzeniu właściciela stacji benzynowej) oraz pozaplanowe (bez uprzedzenia), wynikające ze skarg otrzymywanych od konsumentów.

Rzecznicy konsumentów

Ochroną praw konsumentów zajmują się także powiatowi i miejscy (w powiatach grodzkich, czyli miastach na prawach powiatu) **rzecznicy konsumentów**. Ich zadaniem jest zapewnianie bezpłatnego poradnictwa konsumenckiego i udzielanie informacji prawnej w zakresie ochrony interesów konsumentów oraz udzielanie konsumentom pomocy w dochodzeniu roszczeń na drodze sądowej. Rzecznik konsumentów może także wytaczać powództwa na ich rzecz (wnioskować o proces sądowy) i wstępować za ich zgodą do toczącego się postępowania w sprawach o ochronę interesów konsumentów.

Organizacje pozarządowe

W ochronie praw konsumentów dużą rolę odgrywają także **organizacje pozarządowe**. Misją niektórych organizacji, takich jak **Fundacja Konsumentów**, jest wzmocnienie pozycji konsumentów oraz umożliwienie im podejmowania świadomych decyzji, które odpowiadają ich rzeczywistym potrzebom. Dzięki fundacji można m.in.:

- skorzystać z pomocy prawnej i samodzielnie znaleźć odpowiedź na problem związany z zakupionym towarem,
- odnaleźć wzory pism reklamacyjnych,
- zapoznać się z wynikami niezależnych testów produktów.



W Polsce działa ok. 370 powiatowych i miejskich rzeczników konsumentów. Każdego roku udzielają oni ponad 400 tys. porad, głównie dotyczących problemów konsumentów z kupnem produktów.



Z raportów Fundacji Konsumentów każdy może się m.in. dowiedzieć, jaka jest jakość 20 marek czarnych herbat w torebkach oraz 19 marek kaw mielonych kupionych w Polsce, na Litwie, Łotwie i w Niemczech.

Pozostałe instytucje prokonsumenckie

Oprócz wyżej wymienionych instytucji w Polsce działają podmioty, których zadaniem jest chronienie konsumentów w zakresie zakupu specyficznych dóbr i usług oraz udzielanie im pomocy w sporach z przedsiębiorstwami z poszczególnych branż.



Rzecznik Finansowy

Pomaga rozwiązywać spory z podmiotami finansowymi, m.in. bankami, zakładami ubezpieczeń (po odrzuceniu reklamacji), np. w sprawach dotyczących:
- odmówienia wypłaty odszkodowania OC,
- niedozwolonych zapisów w umowach kredytowych.



Centrum Informacji Konsumenckiej przy Urzędzie Komunikacji Elektronicznej

Udziela porad konsumentom usług telekomunikacyjnych (m.in. klientom telefonii komórkowej, internetu) i pocztowych oraz pomaga rozwiązywać spory w sprawach dotyczących np. wysokości rachunków za telefon lub internet, a także uszkodzenia lub zgubienia przesyłek pocztowych.



Punkt Informacyjny dla Odbiorców Energii i Paliw Gazowych przy Urzędzie Regulacji Energetyki

Pomaga wyjaśniać indywidualne sprawy dotyczące dostawców energii i paliw gazowych, związane m.in.:
- ze zmianą sprzedawcy energii elektrycznej,
- z zastrzeżeniami wobec rozliczeń za prąd czy gaz.



Rzecznik Praw Pasażerów przy Prezesie Urzędu Lotnictwa Cywilnego

Służy informacją w zakresie praw pasażerów lotniczych i prowadzi postępowania polubowne w przypadku sporów klientów z liniami lotniczymi, np. w sprawach związanych z:
- odwołaniem lotów,
- dużymi opóźnieniami lotów.



Rzecznik Praw Pasażera Kolei przy Prezesie Urzędu Transportu Kolejowego

Służy informacją w zakresie praw pasażerów kolei i prowadzi postępowania polubowne w przypadku sporów klientów z przewoźnikami kolejowymi, np. w sprawach dotyczących:
- zniszczenia bagażu lub uszkodzenia ciała,
- zwrotu kosztów za niewykorzystane bilety.



Rzecznik Praw Pacjenta

Służy informacją w zakresie praw pacjentów i interweniuje w placówce medycznej w przypadku zastrzeżeń do jej usług, np.:
- udzielenia świadczenia zdrowotnego bez należytej staranności,
- problemów z uzyskaniem kopii dokumentacji medycznej.



Europejskie Centrum Konsumenckie

Służy pomocą i poradami dla konsumentów robiących zakupy transgraniczne w krajach Unii Europejskiej, Norwegii, Islandii i Wielkiej Brytanii.

Podstawowe prawo konsumenta – składanie reklamacji

Podstawowym prawem konsumenta jest możliwość składania **reklamacji**, czyli zawiadomienia, że zakupiony towar ma wady lub usługa nie została wykonana prawidłowo. To prawo przysługuje na podstawie ustawowej **odpowiedzialności za niezgodność rzeczy sprzedanej z umową** (np. urządzenie nie działa tak, jak powinno) albo **wad prawnych** (np. towar pochodzi z kradzieży lub inne osoby mają do niego prawo). Jeżeli konsument składa reklamację na podstawie przepisów o odpowiedzialności za niezgodność rzeczy sprzedanej z umową, to podmiotem odpowiedzialnym za powstałe wady jest **sprzedawca** (przykłady niezgodności towaru z umową przedstawiono poniżej). To do niego należy skierować pismo reklamacyjne. Jego dane znajdują się m.in. na paragonie fiskalnym (rachunku), który kupujący powinien otrzymać wraz z towarem. Podstawowy czas obowiązywania odpowiedzialności za niezgodność rzeczy sprzedanej z umową to 2 lata od sprzedaży towaru (dla niektórych usług, np. budowlanych, ten czas jest dłuższy).

Drugą podstawą do złożenia reklamacji jest **gwarancja**. To dobrowolne oświadczenie dotyczące jakości towaru złożone przez przedsiębiorcę, czyli **gwaranta**, którym z reguły jest producent, importer lub dystrybutor



Reklamacja powinna być złożona pisemnie. Jeśli jest składana na formularzu sprzedawcy, warto sprawdzić, czy zostały w niej zawarte wszystkie niezbędne informacje.

danego towaru. Gwarancja wskazuje obowiązki gwaranta i uprawnienia konsumenta w przypadku, gdy sprzedany towar nie ma właściwości określonych w oświadczeniu gwarancyjnym. Czas gwarancji zależy od woli gwaranta i – co istotne – to gwarant dobrowolnie i samodzielnie określa swoje obowiązki. Stąd tak ważne jest dokładne czytanie warunków gwarancyjnych.

Wykonanie uprawnień z tytułu gwarancji nie wpływa na odpowiedzialność sprzedawcy za niezgodność rzeczy sprzedanej z umową. W ramach tej odpowiedzialności konsument może więc żądać od sprzedawcy wymiany, naprawy, odstąpienia od umowy lub obniżenia ceny także wtedy, gdy towar został wymieniony lub naprawiony przy okazji wcześniejszej reklamacji złożonej do gwaranta.

Przykłady niezgodności towaru z umową

Przypadek wynikający z odpowiedzialności za niezgodność z umową	Przykład
Produkt nie ma właściwości, które mają inne tego rodzaju produkty.	Naczynie żaroodporne pękło pod wpływem wysokiej temperatury w piekarniku.
Po czasie produkt przestał spełniać funkcje, które powinien.	Komputer przestał się uruchamiać i nie da się na nim pracować.
Produkt nie ma właściwości, o których zapewniał sprzedawca lub o których była mowa w reklamie.	Szampon przeciwłupieżowy nie eliminuje łupieżu, choć tak był reklamowany.
Produkt nie nadaje się do celu, o którym kupujący poinformował sprzedawcę podczas zawierania umowy.	Klient poinformował sprzedawcę, że potrzebuje zegarka do treningu z funkcją pomiaru tętna, a sprzedany zegarek tej funkcji nie ma.
Produkt został wydany kupującemu w stanie niepełnym.	W pudełku z drukarką brakowało kabla do podłączenia do sieci.

Przykład

Jak złożyć reklamację w przypadku niezgodności towaru z umową?

Podaj swoje dane, najlepiej z numerem telefonu i ewentualnie e-mailem, wtedy informacja o rozpatrzeniu reklamacji dotrze do Ciebie szybciej.

Anna Kowalska
ul. Piękna 18
90-905 Sklepowo
tel. 789 12 34 56

Podaj miejscowość i datę sporządzenia reklamacji.

Sklepowo, 16.01.2023 r.

Sklep sp. z o.o.
ul. Wspólna 1
90-905 Sklepowo

Reklamację skieruj do sprzedawcy.

Reklamacja

Podaj dane sprzedawcy i kupującego.

- Strony umowy
- Data zakupu towaru
- Cena i rodzaj produktu
- Opis niezgodności towaru z umową
- Czas ujawnienia się niezgodności towaru z umową
- Żądanie

Możesz żądać naprawy lub wymiany, a w sytuacji, gdy niezgodność towaru z umową jest istotna – obniżenia ceny* lub odstąpienia od umowy*.

- Dowód zakupu

Dołącz przynajmniej jeden z wymienionych dowodów zakupu:
- paragon,
- wydruk z terminalu karty płatniczej,
- wyciąg z karty płatniczej.

Reklamację podpisz własnoręcznie.

Anna Kowalska

* Częściowy lub całkowity zwrot pieniędzy będzie możliwy w kolejnym etapie dochodzenia roszczeń.

WAŻNE!
Pismo reklamacyjne wyślij wraz z towarem lub dostarcz sprzedawcy osobiście.
Możesz przyjąć, że Twoja reklamacja jest uznana, jeśli w ciągu 14 dni od doręczenia sprzedawcy pisma reklamacyjnego nie otrzymasz odpowiedzi (nie dotyczy to odstąpienia od umowy).
Pamiętaj, że zgodnie ze zmianą przepisów od 2023 r. istnieje domniemanie, że jeśli niezgodność z umową stwierdzono w ciągu 2 lat, to istniała ona już w chwili zakupu.

Świadome wybory konsumentów – patriotyzm gospodarczy

W Polsce można kupować towary niemal z całego świata. Konsumenci kierują się w swoich decyzjach przede wszystkim ceną, jakością, funkcjonalnością i wyglądem danego towaru. Podobnie jest w przypadku usług.

Dzięki upowszechnieniu się technologii informacyjno-komunikacyjnych większość ludzi ma dziś bezpośredni dostęp do wielu usług świadczonych za granicą (np. tłumaczy, internetowych kursów edukacyjnych) i aby z nich korzystać, nie trzeba wyjeżdżać. Jednak gdy ma się do dyspozycji produkty krajowe lub zagraniczne o porównywalnych parametrach i zbliżonej cenie, to pojawia się dylemat, co wybrać. Wtedy warto przemyśleć wpływ swojego wyboru na gospodarkę naszego kraju (przykładem może tu być postawa obywateli Szwajcarii i Hiszpanii – badania pokazują, że są oni bardzo przywiązani do rodzimych towarów).

Należy podkreślić, że wybór dóbr i usług krajowych firm lub takich, które w dużej mierze są wytwarzane w Polsce, przyczynia się do wzrostu gospodarczego, a w efekcie – do rozwoju społeczno-gospodarczego naszego kraju. Wynika to z faktu, że w przypadku dóbr i usług krajowych na wszystkich etapach ich wytwarzania płacone podatki zasilają krajowy budżet. Występuje też **efekt mnożnikowy**, czyli wraz z danym przedsiębiorstwem rozwijają się firmy z nim powiązane (np. dostawcy podzespołów czy usług). Dzięki temu powstają także miejsca pracy. Zatem polscy konsumenci, kupując krajowe dobra i usługi, przyczyniają się do utrzymania obecnych i tworzenia nowych miejsc pracy w Polsce, a wybierając produkty zagraniczne – utrzymują miejsca pracy głównie za granicą. Tymczasem im więcej w Polsce bardziej zaawansowanych etapów produkcji, prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, wdrażania innowacji produktowych i technologicznych, tym lepiej, także z punktu widzenia rozwoju polskiego kapitału ludzkiego. Widząc bowiem możliwości ambitnej pod względem wyzwań zawodowych pracy, większych zarobków i wykorzystania w pełni swoich zdolności w Polsce, wysoko wykwalifikowani pracownicy chętniej pozostaną w ojczyźnie. Jak widać, znaczenie konsumentów w gospodarce jest bardzo duże, choć nie wszyscy zdają sobie z tego sprawę.

To Ci się przyda

Efekt mnożnikowy – w jednym z ujęć: rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu innego, rozwijającego się przedsiębiorstwa.

Wokół nas

Jak rozpoznać polskie produkty?

W Polsce nie istnieje wprawdzie jednolity system oznaczania rodzimych produktów, jednak konsumenci mają wiele możliwości, aby je zidentyfikować. Można tego dokonać np. za pomocą specjalnych bezpłatnych aplikacji na telefon, które po zeskanowaniu kodu kreskowego danego towaru podają informacje o jego producencie. Ponadto polskie wyroby mają różne oznaczenia (m.in. Produkt polski, Jestem z Polski) czy symbole graficzne (np. polska flaga, mapa Polski czy logotyp programu Teraz Polska).



Różnice w produkcji realizowanej w Polsce przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne

Gdy podejmuje się wybory konsumenckie dotyczące kupna produktów wytwarzanych w Polsce lub za granicą, warto się zastanowić nad różnicami między tym, czy towar został wyprodukowany w naszym kraju przez przedsiębiorstwo z kapitałem polskim czy zagranicznym. Podstawowe różnice przedstawiono w tabeli.

Kryterium porównania	Przedsiębiorstwo z przeważającym lub stuprocentowym kapitałem polskim	Przedsiębiorstwo z przeważającym lub stuprocentowym kapitałem zagranicznym
Miejsce produkcji	Polska	Polska
Kadra zarządzająca	z reguły Polacy, na najwyższym szczeblu – często właściciele	przedstawiciele zagranicznego właściciela realizujący interesy koncernu
Decyzje strategiczne, w tym również dotyczące likwidacji działalności	podejmowane przez właścicieli w Polsce, uwzględniające głównie interesy prowadzone w Polsce (centra decyzyjne znajdują się w naszym kraju)	podejmowane przez właścicieli zagranicznych, uwzględniające głównie międzynarodowe interesy całej korporacji (centra decyzyjne znajdują się za granicą)
Kierunki dostaw surowców, części i podzespołów	większy udział dostaw od kooperantów (współpracujących przedsiębiorstw) krajowych	z reguły większe powiązania z dostawcami zagranicznymi, z którymi od wielu lat współpracuje koncern zagraniczny
Wykorzystywana technologia	bardzo często krajowa (jeśli jest dostępna)	najczęściej zagraniczna
Prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami i technologią produkcji	prowadzone głównie w Polsce, często we współpracy z krajowymi ośrodkami naukowymi	prowadzone głównie za granicą, w centrach badawczo-rozwojowych korporacji, we współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowymi
Płacenie podatków	na wszystkich lub prawie wszystkich etapach wytwarzania, z reguły w całości w Polsce	częściowo w Polsce (wiele przedsiębiorstw, ze względu na możliwości transferów pieniężnych do spółek matek, płaci podatki tylko od części realnych dochodów)
Wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce	większy, bo całość albo większość łańcucha produkcyjnego odbywa się w Polsce	mniejszy, bo część łańcucha produkcyjnego odbywa się za granicą (czasem w fabryce są tylko montowane części i podzespoły zagraniczne)
Reinwestowanie (ponowne inwestowanie) zysków	głównie w Polsce	z reguły za granicą, częściowo w Polsce

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, dlaczego prawo przyznaje specjalne uprawnienia konsumentowi.
2. Podaj różnice między zadaniami UOKiK i rzecznika konsumentów.
3. Kupiona przez Ciebie kurtka reklamowana jako przeciwdeszczowa przemokła podczas dużego deszczu. Czy z tego powodu możesz złożyć reklamację? Uzasadnij odpowiedź.
4. Wyjaśnij, na czym polega duże znaczenie konsumenta i jego decyzji zakupowych w gospodarce kraju.

7. Wzrost gospodarczy a rozwój gospodarczy. Cykl koniunkturalny w gospodarce

Na tej lekcji:

- zrozumiesz różnicę między wzrostem gospodarczym a rozwojem gospodarczym,
- poznasz mierniki i wskaźniki wzrostu gospodarczego oraz rozwoju gospodarczego,
- dowiesz się, jakie są podstawowe parametry charakteryzujące gospodarkę oraz jak zmieniają się te parametry w różnych fazach cyklu koniunkturalnego,
- dowiesz się, czym są prognozy gospodarcze i jaka jest ich trafność.

Gospodarka nie rozwija się równomiernie – podobnie jak większość przedsiębiorstw ma swoje wzloty i upadki, choć pożądanym stanem jest ciągła tendencja wzrostowa. Zdarza się, że pewne parametry gospodarki wskazują na pozytywne zjawiska, ale nie oznacza to jeszcze rozwoju gospodarczego. Na ten rozwój składa się bowiem wiele elementów, które są związane m.in. ze strukturą produkcji. Trudno więc analizować rozwój gospodarczy na podstawie jednego miernika.

Wzrost gospodarczy a rozwój gospodarczy

Terminy *wzrost gospodarczy* i *rozwój gospodarczy* są czasem używane zamiennie, jednak to nie jest poprawne.

Wzrost gospodarczy w danym państwie przejawia się zwiększaniem wartości produkcji dóbr i świadczonych usług w określonym czasie. Jest to więc przede wszystkim **zmiana ilościowa**, a nie – jakościowa.

Z kolei **rozwój gospodarczy** to długofalowy proces **zmian ilościowych i jakościowych** w gospodarce, który uwzględnia zmiany strukturalne zachodzące w gospodarce oraz kształtuje poziom i warunki życia mieszkańców danego państwa. Zatem o rozwoju gospodarczym świadczą nie tylko wzrost wielkości produkcji, zatrudnienia, inwestycji czy dochodów, lecz także wiele innych zjawisk (m.in. postęp technologiczny, wzrost kwalifikacji siły roboczej, wzrost jakości produktów). To oznacza, że ważne są





PKB Rosji jest kilkukrotnie wyższe niż PKB Polski, nie świadczy to jednak o większym dobrobycie rosyjskiego społeczeństwa. Przeciwnie – przeciętny Rosjanin jest biedniejszy od przeciętnego Polaka, a infrastruktura większości obszarów Rosji jest znacznie gorzej rozwinięta niż w naszym kraju. Aby to ocenić, lepiej porównać wartość PKB *per capita* w obu krajach – dla Polski ten wskaźnik jest ok. 51% wyższy niż dla Rosji.

Powierzchnia, ludność, PKB i PKB *per capita* wybranych państw w 2021 r.

Państwo	Powierzchnia [tys. km^2]	Ludność w 2021 r. [mln osób]	PKB w 2021 r. [mld USD]	PKB *per capita* w 2021 r. [USD]
USA	9833,5	332,9	23 315,1	70 036
Niemcy	357,6	83,2	4259,9	51 200
Indie	3287,3	1 339,3	3176,3	2372
Rosja	17 075,4	146,2	1778,8	12 167
Polska	312,7	37,0	679,4	18 362
Litwa	65,3	2,8	66,4	23 714
Andora	0,5	0,086	3,3	38 372

w nim czynniki ekonomiczne, technologiczne, społeczne i środowiskowe. Właśnie z tego powodu należy mówić raczej o rozwoju społeczno-gospodarczym.

Produkt krajowy brutto

Podstawowym miernikiem wzrostu gospodarczego jest **produkt krajowy brutto** (**PKB**). Określa on wartość rynkową produkcji dóbr i usług finalnych (gotowych do konsumpcji), które wytworzono na terenie danego kraju, niezależnie od typu własności czynników produkcji (własność krajowa bądź zagraniczna), w określonym czasie (zazwyczaj w ciągu roku). Na przykład aby obliczyć PKB Polski, należy zsumować wartość produkowanych w naszym kraju dóbr i świadczonych usług zgodnie z cenami rynkowymi, bez względu na to, czy wyprodukowała je firma polska czy zagraniczna. W obliczeniach bierze się pod uwagę wyroby lub usługi końcowe (np. koszulki), lecz nie dodaje się dóbr i usług służących ich wytworzeniu (np. tkaniny niezbędnej do produkcji koszulek), aby nie liczyć tych wartości dwukrotnie. Ten miernik pozwala zatem określić **wielkość danej gospodarki**. Warto zaznaczyć, że owa wielkość nie jest ściśle powiązana z wielkością państwa (patrz: tabela powyżej).

Z kolei **produkt krajowy brutto przypadający na 1 mieszkańca** (*per capita*) jest wskaźnikiem dobrobytu (zamożności), czyli poziomu zaspokojenia różnorodnych potrzeb ludzi. Pozwala porównywać przeciętną zamożność mieszkańców poszczególnych krajów, także zróżnicowanych pod względem potencjału demograficznego (np. niewielkiej Andory i ogromnych Indii). Ten miernik odnosi się tylko do wartości wytworzonych dóbr i usług. Nie uwzględnia więc wielu czynników, które składają się na poziom życia ludności. Uznaje się jednak, że wartość PKB na 1 mieszkańca przekłada się na różnice w poziomie życia, ponieważ im więcej jest w stanie wytworzyć przeciętny mieszkaniec danego kraju, tym większe powinny być jego dochody, za które może kupić więcej dóbr.

Bardzo często PKB *per capita* podaje się w postaci **parytetu siły nabywczej waluty**. W ten sposób niweluje się wpływ różnych cen w poszczególnych państwach. To z kolei umożliwia lepsze porównanie tego wskaźnika. W biedniejszych krajach ceny są niższe, zatem ten sam dochód (np. równowartość 2 USD) pozwala kupić więcej w Polsce (2 kg mąki pszennej) niż w Japonii (1 kg mąki pszennej), gdzie ceny są wyższe, ale mniej niż w Nigrze (4 kg mąki pszennej).

To Ci się przyda

PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej – wartość PKB *per capita* z uwzględnieniem siły nabywczej waluty, czyli ilości towarów i usług, którą jeden obywatel państwa może kupić na rynku międzynarodowym za przypadającą na niego część PKB.

W praktyce

Jak oblicza się wskaźnik dynamiki PKB?

Wskaźnik dynamiki produktu krajowego brutto wyraża zmiany PKB w czasie (najczęściej w stosunku rocznym lub miesięcznym). Tym samym odzwierciedla ogólny stan gospodarki i obrazuje tempo wzrostu gospodarczego, a w przypadku wartości ujemnych – tempo recesji gospodarczej (gdy jest liczona w cenach stałych).

Wskaźnik dynamiki PKB najczęściej oblicza się w stosunku rok do roku. Jego wartość otrzymuje się, dzieląc wartość PKB w badanym okresie przez wartość PKB w okresie przyjętym za podstawę, a następnie mnożąc ten wynik razy 100, zgodnie ze wzorem:

$W_{dyn} = W_2 : W_1 \cdot 100,$

gdzie W_1 – wartość PKB w pierwszym okresie (podstawa),
W_2 – wartość PKB w drugim okresie.

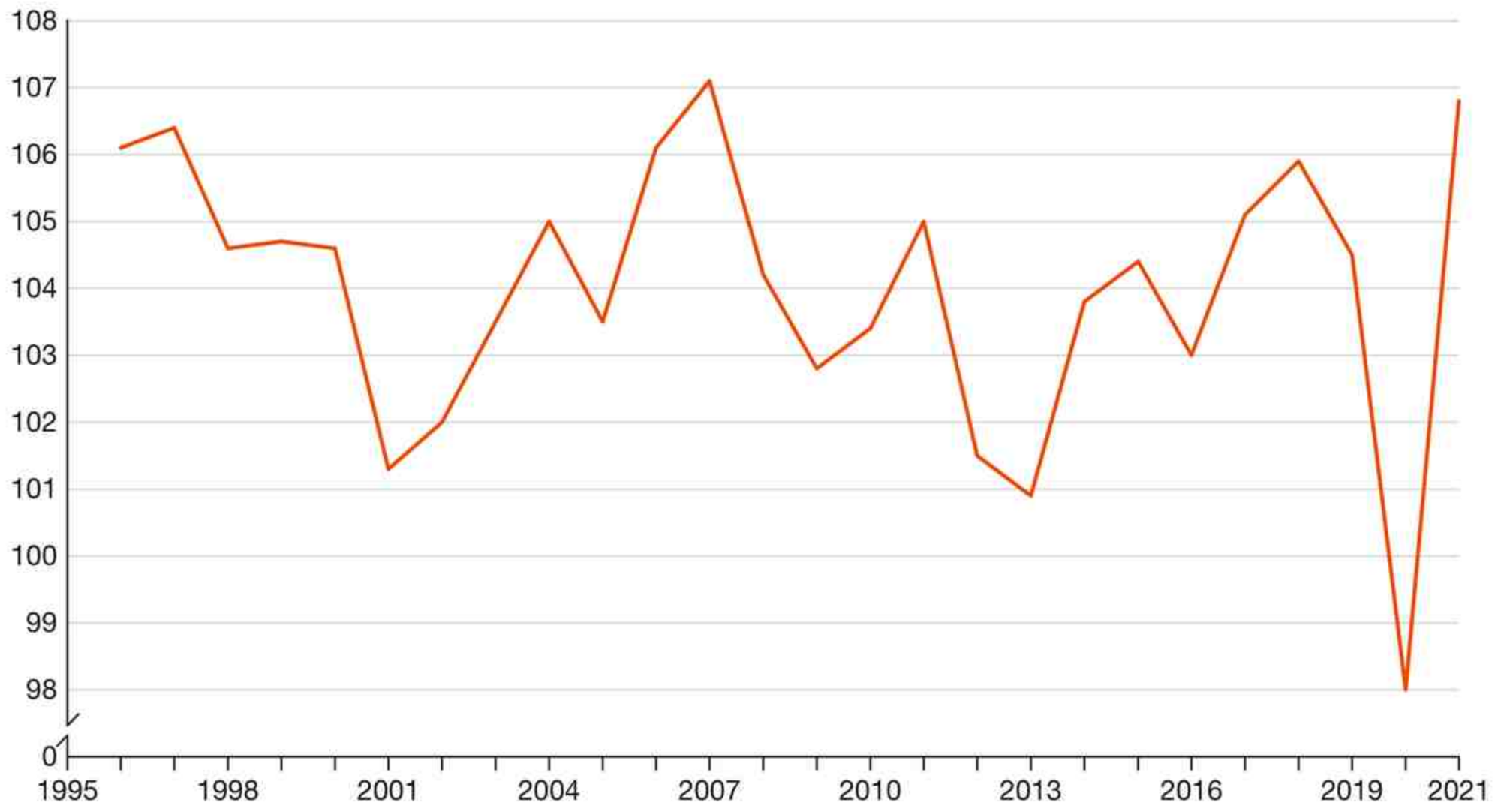
Na przykład jeśli dla danego kraju w 2021 r. W_1 wyniosła 500 mld euro, a w 2022 r. W_2 600 mld euro, to:

$W_{dyn} = 600 : 500 \cdot 100 = 120$

Indeks dynamiki obliczany w ten sposób jest wyrażany w procentach, dlatego wynik powyższych obliczeń jest równy 120%. To oznacza, że w 2022 r. PKB wzrosło w stosunku do 2021 r. o 20%.

Wskaźnik dynamiki przyjmuje wartość powyżej lub poniżej 100. Gdy wynosi więcej niż 100, mamy do czynienia ze wzrostem PKB (czyli ze wzrostem gospodarczym), gdy zaś ma wartość mniejszą niż 100, mówimy o jego spadku (czyli o recesji gospodarczej). Warto zaznaczyć, że PKB jest realną sumą wartości wyprodukowanych dóbr i usług w kraju, a więc wynik równy 100 jest w zasadzie niemożliwy do osiągnięcia.

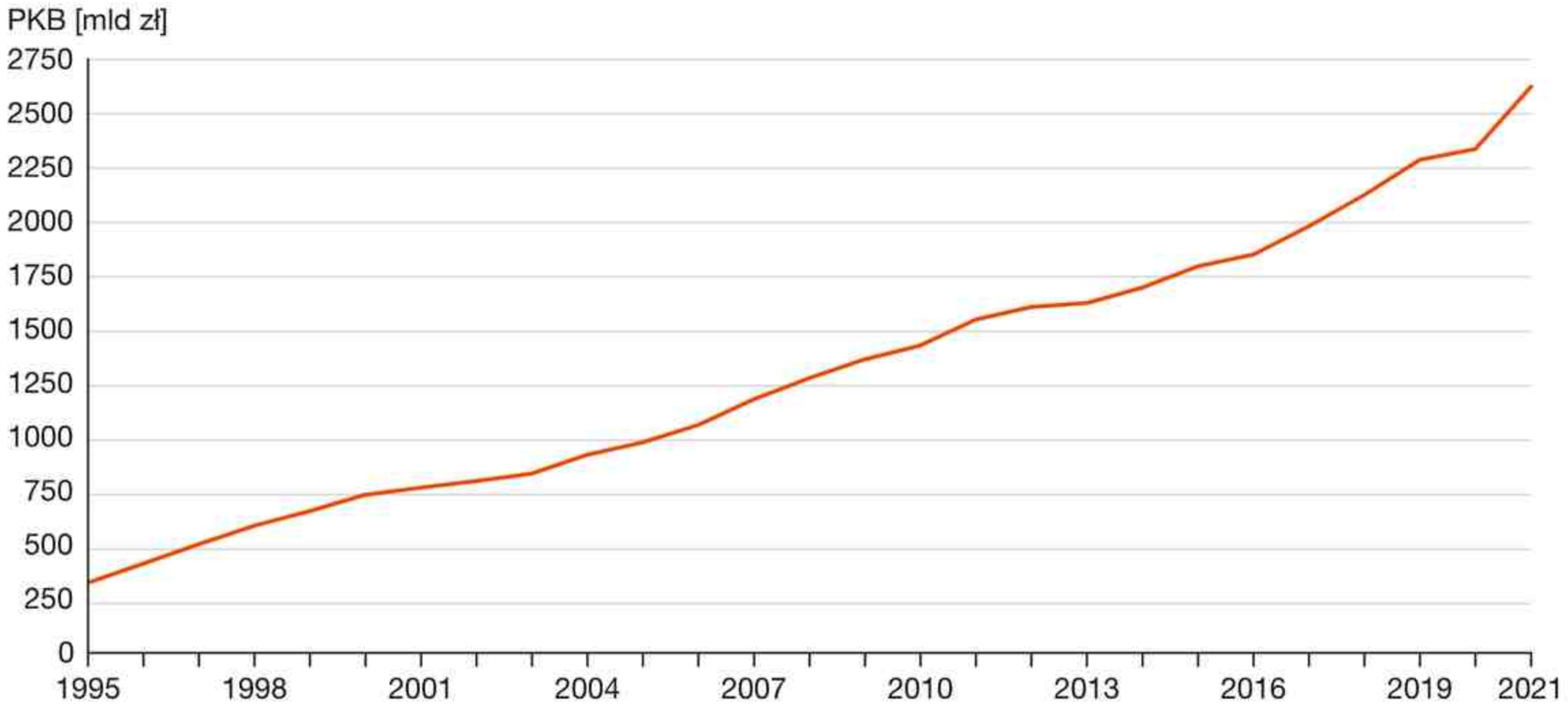
Dynamika PKB w Polsce w latach 1995–2021 (rok poprzedni = 100)



? Oblicz wskaźnik dynamiki PKB, wiedząc, że W_1 dla 2021 r. wynosi 500 mld euro, a W_2 dla 2022 r. to 475 mld euro. Wyjaśnij, o czym świadczy taki wynik.

Przykład

PKB Polski w latach 1995–2021 (ceny bieżące)



? Opisz, w jaki sposób zmieniała się wartość PKB w Polsce w latach 1995–2021.

Ceny stałe a ceny bieżące

W analizach ekonomicznych stosuje się także inne mierniki wzrostu gospodarczego, takie jak dochód narodowy brutto czy wartość dodana brutto (oba zostaną omówione na następnej stronie), ale to produkt krajowy brutto uznaje się za podstawowy miernik. Zmiany PKB mogą być wyrażane w:

- cenach stałych,
- cenach bieżących.

Cena stała pozwala na porównanie stanu gospodarki (produkcji, sprzedaży itp.) w różnych okresach i wyeliminowanie wpływu inflacji na ogólny obraz dynamiki zmian. W tym celu wykorzystuje się ceny z danego okresu (okresu bazowego). Na przykład aby porównać produkcję krzeseł w latach 2020 i 2023, można wykorzystać wartość ceny stałej – będzie nią cena jednego krzesła w 2020 r. (np. 100 zł). Jeśli w 2020 r. wyprodukowano krzesła o wartości 100 000 zł, a w 2023 r. – o wartości 120 000 zł (z uwzględnieniem cen stałych), to oznacza, że produkcja krzeseł wzrosła o 20% (fizycznie wyprodukowano ich 20% więcej).

Cena bieżąca to faktyczna kwota, za którą dokonywano transakcji w badanym okresie. Porównanie PKB w różnych latach z wykorzystaniem wartości ceny bieżącej przedstawia rzeczywiste wpływy w danym roku, ale utrudnia porównanie realnej zmiany produkcji. Na przykład jeśli w 2020 r. krzesło kosztowało 100 zł, a w 2023 r. podrożało do 120 zł, to oznacza, że nastąpiła zmiana wartości produkcji krzeseł (ze 100 000 do 120 000 zł), choć liczba produkowanych krzeseł w obu latach była taka sama.

To Ci się przyda

Miernik – miara danego zjawiska najczęściej wyrażona w wartościach bezwzględnych (np. wartość produktu krajowego brutto w złotych, liczba bezrobotnych).

Wskaźnik (**indeks**) – wartość względna danej zmiennej (miernika) odniesiona do danej wartości bazowej (np. PKB w złotych na 1 mieszkańca, stopa bezrobocia – stosunek liczby osób bezrobotnych do liczby osób aktywnych zawodowo). Dzięki wskaźnikom jest możliwe porównywanie państw i regionów (np. mimo różnic w wielkości powierzchni czy liczby ludności).

Inne mierniki i wskaźniki rozwoju gospodarczego

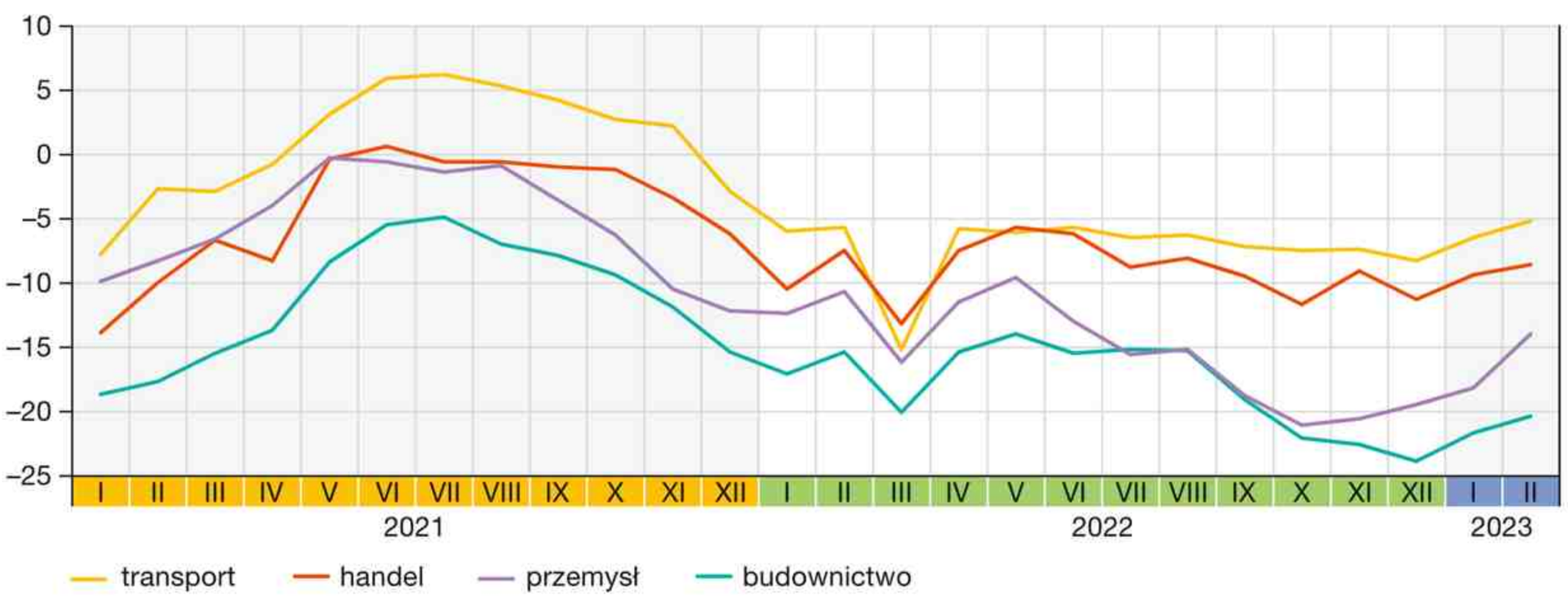
Do mierników rozwoju gospodarczego, które są poddawane częstym analizom ekonomicznym, należą m.in.:

- **produkt (dochód) narodowy brutto (PNB)** – miernik określający wielkość produkcji dóbr i usług wytworzonych na terenie danego kraju z uwzględnieniem salda dochodów uzyskanych przez podmioty krajowe za granicą (te dochody wlicza się do PNB) i podmioty zagraniczne w kraju (tych dochodów nie wlicza się do PNB). Podstawową różnicą między PKB a PNB jest więc to, że PNB uwzględnia dobra i usługi wytworzone przez pracę i kapitał całego narodu (w kraju i za granicą). Z kolei PKB uwzględnia dobra i usługi wytworzone na terytorium danego państwa (niezależnie od pochodzenia podmiotów wytwórczych);
- **wartość dodana brutto (WDB)** – różnica między wartością produkcji globalnej a zużyciem pośrednim, czyli między przychodami ze sprzedaży a kosztami wytworzenia. Wartość dodaną oblicza się dla różnych sektorów gospodarki (dla rolnictwa, przemysłu, usług) i określonych sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), co pozwala sprawdzić wkład danego sektora lub rodzaju działalności w gospodarkę;
- **wartość produkcji sprzedanej przemysłu** – podstawowy miernik ekonomiczny działalności przedsiębiorstw przemysłowych;
- **wartość sprzedaży produkcji budowlano-montażowej** – miernik obrazujący kondycję sektora budownictwa;
- **obroty w usługach biznesowych** – podstawowy miernik ekonomiczny działalności przedsiębiorstw usługowych dla biznesu;
- **wartość nakładów inwestycyjnych** – (wg różnych sektorów lub sekcji PKD) – głównie inwestycje w środki trwałe (np. budynki, maszyny, środki transportu);
- **wartość importu i eksportu** oraz **saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego**.

Dla wymienionych mierników bardzo często oblicza się wskaźniki dynamiki ich zmiany w czasie. Dla WDB szacuje się dodatkowo wskaźniki struktury pokazujące odsetek (udział) poszczególnych sektorów gospodarki w tworzeniu WDB. To umożliwia analizowanie wkładu poszczególnych sektorów w gospodarkę.

Ponadto istnieje wiele innych mierników i wskaźników przydatnych w działalności biznesowej. Na przykład **wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej** odzwierciedla ogólny stan gospodarki danego kraju. Jest obliczany na podstawie odpowiedzi na pytania z ankiety miesięcznej dotyczącej

Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej



bieżącej i przewidywanej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach (m.in. w przemyśle) lub sekcjach Polskiej Klasyfikacji Działalności (np. w budownictwie, transporcie). Kolejnym przykładem jest **wskaźnik nowych zamówień w przemyśle** służący do oceny przyszłej produkcji i przedstawiający rozwój popytu na wyroby przemysłowe.

Należy zaznaczyć, że we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy kluczową rolę odgrywają innowacje. W związku z tym istnieją także mierniki i wskaźniki gospodarcze dotyczące **działalności innowacyjnej** (czyli wszelkich działań rozwojowych, finansowych i komercyjnych, które są podejmowane przez przedsiębiorstwo i mają na celu wprowadzenie innowacji) oraz działalności B+R (badawczej i rozwojowej). Do pomiaru działalności innowacyjnej służą m.in.:

- mierniki dotyczące nakładów na działalność innowacyjną (np. na działalność B+R),
- takie wskaźniki, jak udział nakładów na działalność B+R w PKB danego kraju lub odsetek firm wdrażających innowacje w ogóle przedsiębiorstw sektora usługowego.

Cykl koniunkturalny i jego fazy

Cykl koniunkturalny, określany także mianem cyklu gospodarczego, to zjawisko okresowych wahań podstawowych mierników gospodarczych (m.in. PKB, inwestycji, zatrudnienia oraz cen) w stosunku do długookresowego trendu. Te wahania są cykliczne – w miarę regularnie występują bowiem okresy recesji i ożywienia gospodarczego. **Klasyczny cykl koniunkturalny** składa się z czterech faz:

a) **kryzysu** (nazywanej też **recesją** lub **spowolnieniem**), kiedy następuje spadek produkcji, poziomu inwestycji i zatrudnienia, a w efekcie wzrasta bezrobocie,
b) **depresji** – wówczas produkcja, inwestycje, ceny i zatrudnienie osiągają najniższy poziom, a bezrobocie jest wysokie, choć już nie rośnie (to najniższy punkt cyklu),
c) **ożywienia**, podczas którego wzrasta ogólny poziom aktywności gospodarczej (wzrastają inwestycje, zatrudnienie, wielkość popytu konsumpcyjnego),
d) **rozkwitu koniunktury** (**boomu**, **hossy**), kiedy wszystkie wartości mierników gospodarczych (zatrudnienia, płac, produkcji, inwestycji, wielkości popytu konsumpcyjnego) przewyższają poziom sprzed kryzysu, więc bezrobocie jest najniższe.

Długość cyklu mierzy się od szczytu do szczytu. Ekonomiści m.in. wyróżniają:

- cykle krótkie (trwające 3–5 lat, wynikające głównie ze zmiany poziomu zapasów i cen hurtowych),
- cykle średnie (trwające 8–10 lat, wynikające m.in. ze zmian wydatków inwestycyjnych),
- cykle długie (trwające 30–60 lat, wynikające głównie z najważniejszych odkryć lub innowacji technicznych, np. wynalezienia elektryczności, silnika parowego, kolei czy internetu).

Okresy recesji i depresji uznaje się za niekorzystne, dlatego celem polityki gospodarczej każdego państwa jest łagodzenie negatywnych konsekwencji spadku koniunktury na rynku, a więc przeciwdziałanie kryzysom, aby jak najszybciej wejść w okres ożywienia. Z tego względu **współczesne cykle koniunkturalne** bardzo często składają się tylko z dwóch faz – fazy **wzrostu** (**ekspansji**) i fazy **recesji** (**spadku**). Jednak w praktyce cykle nie wyglądają tak modelowo, chociaż podczas analizowania poszczególnych parametrów gospodarki (np. PKB, zatrudnienia, bezrobocia) można zaobserwować poszczególne fazy.

To Ci się przyda

Cykl koniunkturalny (cykl gospodarczy) – okresowe wahania podstawowych mierników gospodarczych w górę lub w dół od głównego, długookresowego trendu.

Trend – tendencja zmian danego zjawiska w czasie. Określa dominujący kierunek zmian z pominięciem wahań o przejściowym charakterze.

CYKL KONIUNKTURALNY

W gospodarce rynkowej tempo wzrostu gospodarczego cyklicznie się waha. Po okresie dobrej koniunktury kondycja gospodarki się pogarsza. Te powtarzalne naprzemiennie zmiany aktywności gospodarczej określa się mianem cyklu koniunkturalnego.

MODEL KLASYCZNEGO CYKLU KONIUNKTURALNEGO

KRYZYS (RECESJA)

Producenci i konsumenci mają duże zapasy, więc powstaje nadwyżka podaży nad popytem. Produkcja staje się nieopłacalna, bo koszty są wyższe od zysków. To powoduje, że wzrasta bezrobocie.



DEPRESJA

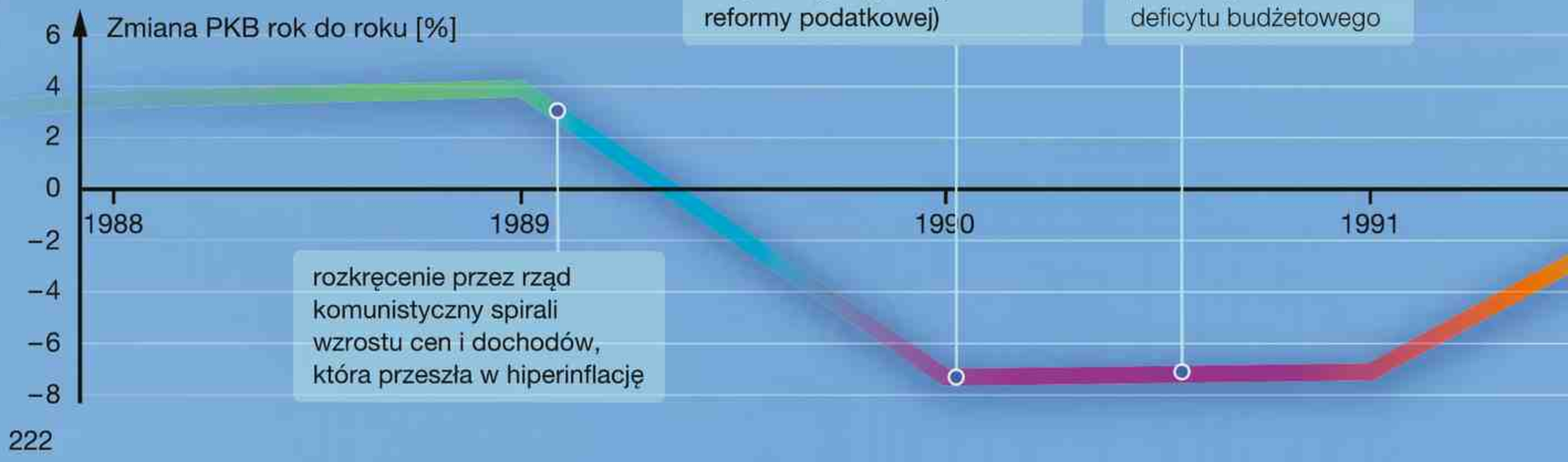
Wartości wskaźników aktywności gospodarczej (produkcji, poziomu inwestycji i popytu konsumpcyjnego oraz zatrudnienia) nadal spadają, aż osiągają najniższy poziom (dno) i stabilizują się na niskim poziomie. Jednocześnie wiele firm kończy swą działalność (bezrobocie jest bardzo wysokie).

OŻYWIENIE

Po depresji na rynku zaczyna brakować produktów. Przedsiębiorcy, którzy przetrwali, dokonują renowacji swojego kapitału produkcyjnego (stare maszyny i urządzenia zastępują nowocześniejszymi, bardziej ekonomicznymi). Rośnie popyt, produkcja, wzrasta zatrudnienie (wysokie bezrobocie zaczyna spadać).



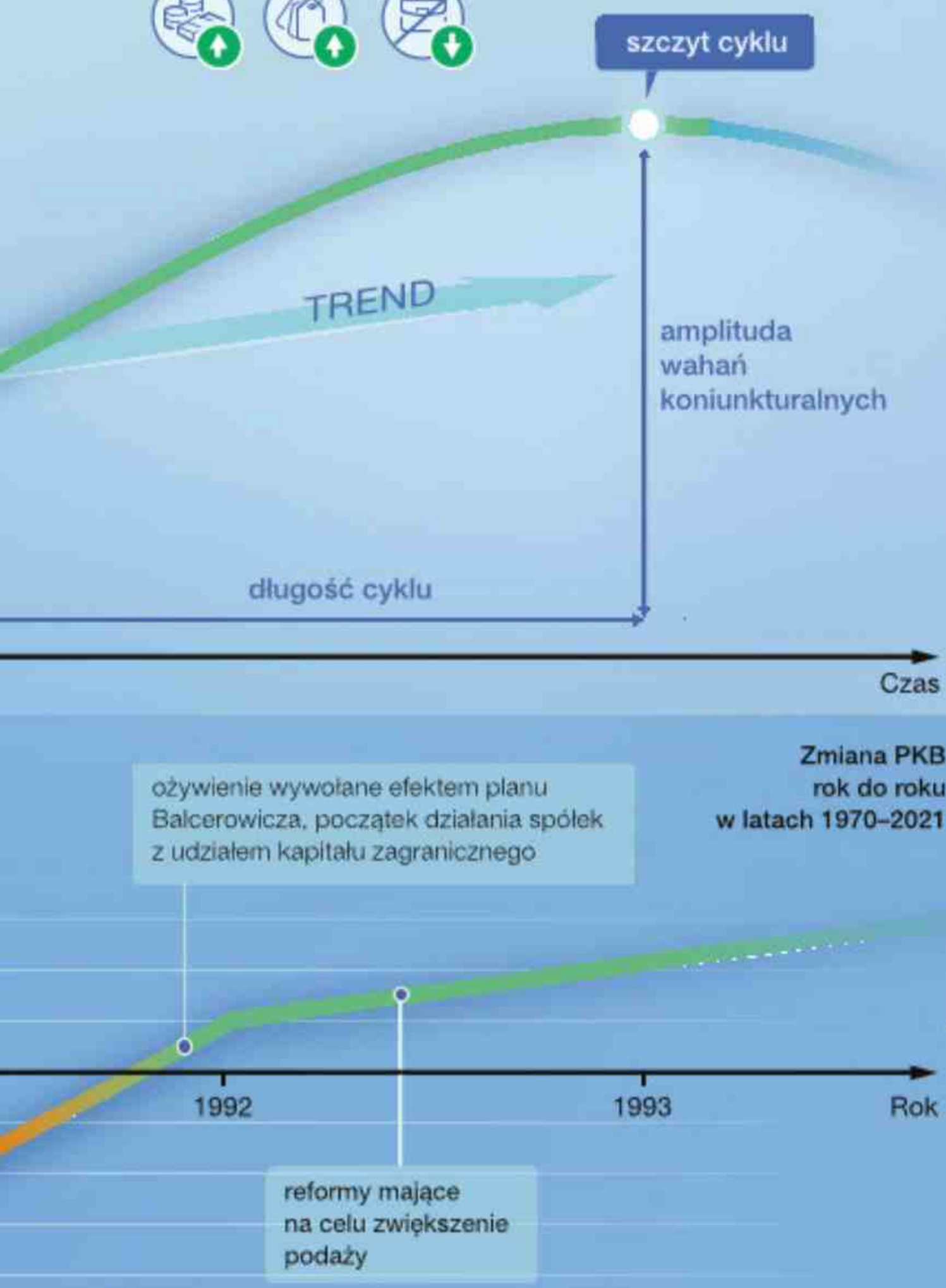
ZMIANY SYTUACJI GOSPODARCZEJ W POLSCE NA PRZEŁOMIE LAT 80. I 90. XX W.



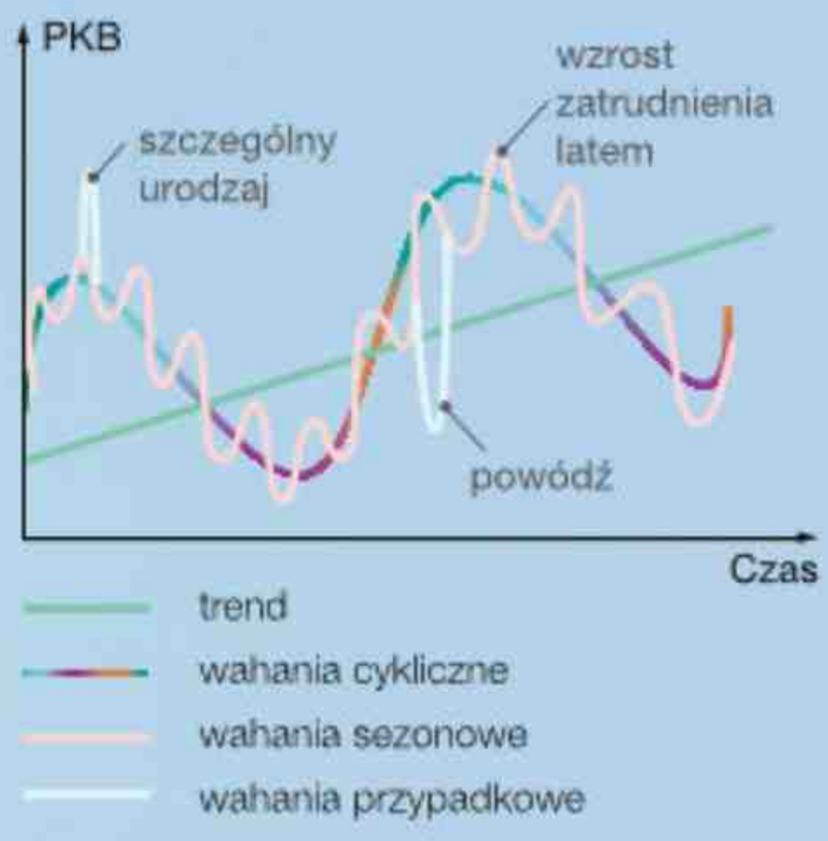


ROZKWIT

Wysoki poziom wydatków inwestycyjnych po pewnym czasie doprowadza do wzrostu zdolności produkcyjnych gospodarki. Inwestycje osiągają swój najwyższy poziom. Wraz ekspansją zaczyna też rosnąć inflacja, więc ceny surowców oraz innych towarów i usług również rosną. Ten proces trwa aż do szczytu cyklu.



Cykl koniunkturalny a inne wahania



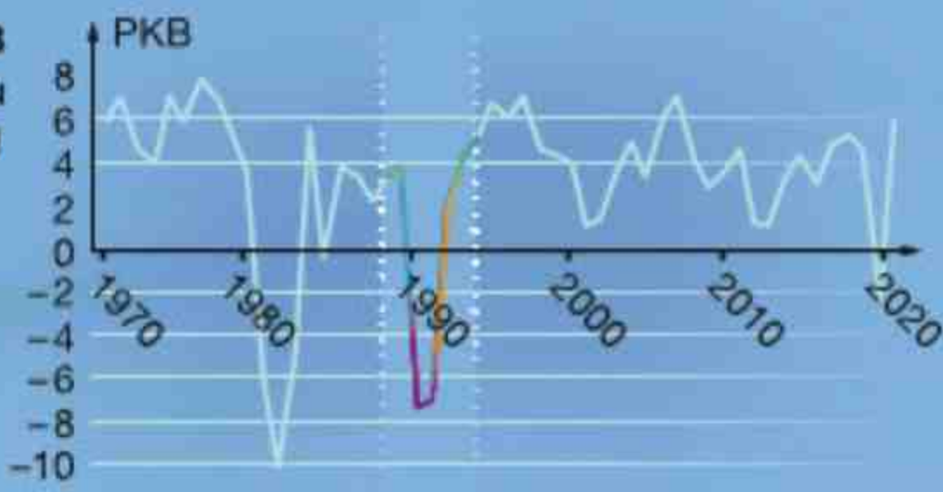
Krótkookresowe wahania mierników wzrostu gospodarczego nie są cyklami koniunkturalnymi. Poszczególne branże przeżywają zwiększenie zatrudnienia czy zysków w określonym momencie roku (np. branża turystyczna najwięcej dochodów osiąga w okresie wakacyjnym). Zmiany koniunktury mogą też zdarzać się wyjątkowo i generować niespodziewane straty (np. susze). Cykle koniunkturalne są zaś wahaniami wielu działów gospodarki trwającymi ponad rok.

Główne kierunki zmian parametrów gospodarczych:



inwestycje, zakupy, PKB — ceny — bezrobocie

Zmiana PKB rok do roku w latach 1970–2021



Cykle koniunkturalne w Polsce występowały w latach 1970–2021 z pewną regularnością. Największą amplitudę koniunktury w tym okresie odnotowano na przełomie lat 70. i 80. XX w., a także w czasie przekształcenia się gospodarki centralnie planowanej w wolnorynkową w latach 90. XX w.

Inne parametry charakteryzujące gospodarkę

Do podstawowych parametrów charakteryzujących gospodarkę – oprócz PKB – należy zaliczyć inflację, zatrudnienie oraz bezrobocie. Ich miernikami są poszczególne wskaźniki, np. stopa inflacji, wskaźnik zatrudnienia czy stopa bezrobocia.

Inflacja to zjawisko gospodarcze polegające na wzroście ogólnego poziomu cen towarów i usług. Najczęściej wynika z nadmiernego zwiększenia ilości pieniędzy w obiegu w stosunku do potrzeby obsługi wzrostu sprzedaży towarów i usług. Przyczyną inflacji są zazwyczaj działania rządu związane z finansowaniem wydatków budżetu państwa przez zwiększenie emisji pieniądza (czyli wprowadzenie do obiegu pieniądza przez bank centralny). Inflacja może też być konsekwencją wzrostu kosztów, np. z powodu podwyższenia cen surowców, ropy naftowej. Przeciwieństwem inflacji jest **deflacja**, czyli ogólny spadek cen towarów i usług.

We współczesnej gospodarce inflacja występuje powszechnie, a stopień jej nasilenia określa się za pomocą specjalnego wskaźnika zwanego **stopą inflacji**.

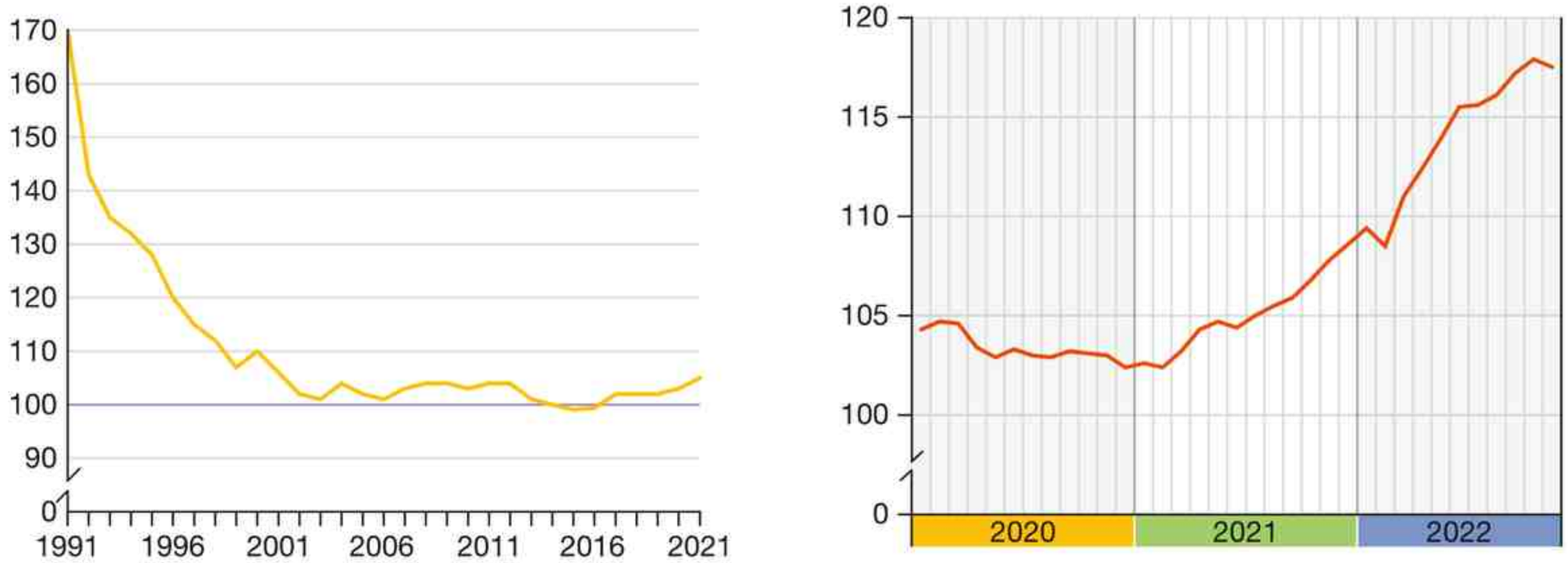
W zależności od poziomu stopy inflacji wyróżnia się:

- **inflację pełzającą** (do 5% rocznie; taka inflacja poddaje się całkowicie kontroli i nie powoduje zakłóceń w procesach gospodarczych),
- **inflację kroczącą** (od 5% do 10% rocznie; może się wymknąć spod kontroli),
- **inflację galopującą** (od 10% do 100% rocznie; powoduje istotne zakłócenia w gospodarce),
- **hiperinflację** (powyżej 100% rocznie lub, jak podaje część źródeł, ponad 50% miesięcznie przez co najmniej kilka miesięcy; świadczy o poważnych problemach gospodarczych).

Inflacja jest przeważnie wyższa podczas ożywienia gospodarczego, z kolei w okresie recesji spada lub zmienia się w deflację. W ostatnim czasie w Polsce obserwuje się przejawy **stagflacji**, czyli stagnacji gospodarczej lub recesji z jednoczesną dość wysoką inflacją (o wartości nawet kilkunastu procent). Wynika to m.in. ze znacznego wzrostu cen paliw i energii, co jest konsekwencją sankcji nałożonych na Rosję w związku ze zbrojną agresją na Ukrainę w 2022 r.

Przykład

Wskaźnik stopy inflacji* w Polsce w latach 1991–2021 (w układzie rocznym) oraz w latach 2020–2022 (w układzie miesięcznym)

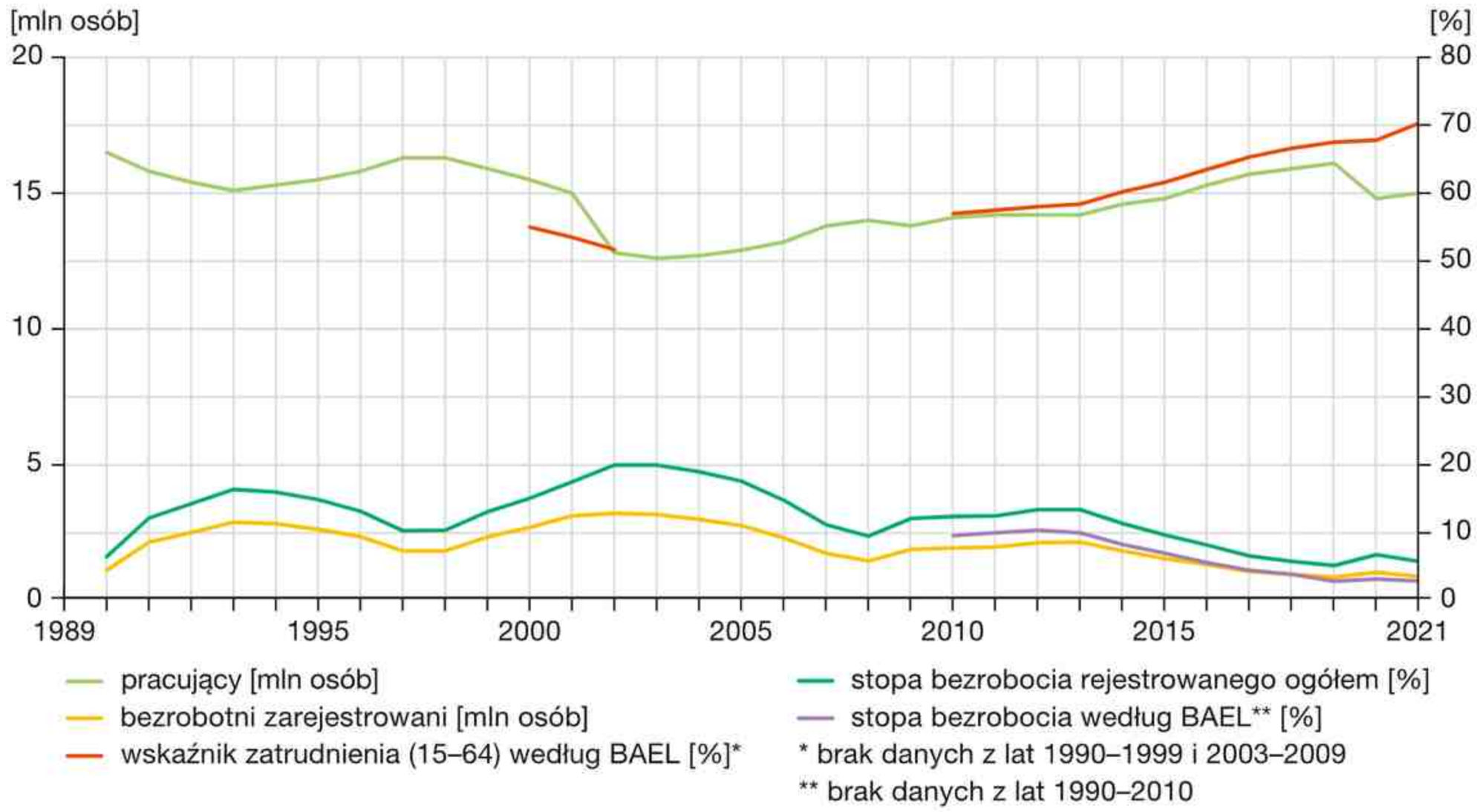


* Według GUS jest to wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych.

? Przeanalizuj zmiany inflacji w Polsce w latach 1991–2022. Zwróć szczególną uwagę na początek lat 90. i na ostatnie trzy lata. Co jest charakterystyczne dla zmian stopy inflacji?

Przykład

Liczba pracujących i bezrobotnych w Polsce w latach 1990–2021



? Jak zmieniała się liczba pracujących i liczba bezrobotnych w Polsce w latach 1990–2021? Czy zauważasz na wykresie okresy ożywienia gospodarczego i kryzysu (recesji) w postaci charakterystycznych wybrzuszeń? Jeśli tak, to wskaż te okresy.

Inne ważne parametry charakteryzujące gospodarkę mają związek z rynkiem pracy – to podstawowe wskaźniki związane z miernikami zatrudnienia (a ściślej: z miernikiem **liczby pracujących**) oraz z **liczbą bezrobotnych**. Mowa o wskaźniku zatrudnienia oraz o stopie bezrobocia.

Wskaźnik zatrudnienia to udział pracujących danej kategorii w ogólnej liczbie ludności danej kategorii. Do jego ustalania najczęściej przyjmuje się wiek 15–64 lata. Można obliczać wskaźniki zatrudnienia dla różnych grup wiekowych, płci, mieszkańców miast, wsi itp. W fazie ożywienia gospodarczego ten wskaźnik generalnie rośnie, a w fazie recesji – maleje.

Z kolei **stopa bezrobocia** wyraża w procentach stosunek liczby bezrobotnych (w Polsce zarejestrowanych bezrobotnych lub określonych według BAEL, czyli Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności) do ogólnej liczby osób zdolnych do pracy i jej poszukujących (osób aktywnych zawodowo). Stopa bezrobocia nie jest idealnym wskaźnikiem skali bezrobocia, ponieważ część bezrobotnych (szczególnie ci, którzy nie mają prawa do zasiłku) nie rejestruje się w urzędzie pracy i poszukuje pracy samodzielnie. Jednocześnie część osób rejestruje się tylko po to, by skorzystać z prawa do zasiłku, i nie ma zamiaru podjąć pracy lub podejmuje ją nielegalnie. Próbą zbadania rzeczywistego zjawiska jest metodyka BAEL, z której wynika, że stopa bezrobocia jest niższa niż bezrobocie rejestrowane.

W fazie ożywienia gospodarczego wymienione wskaźniki dotyczące bezrobocia maleją, a w fazie recesji – rosną.

Przykład

Prognozy gospodarcze ekonomistów w Polsce na 2023 r.

Pod koniec 2022 r. większość ekonomistów prognozowała, że po bardzo trudnym dla gospodarki czasie (z powodu kryzysu związanego z pandemią COVID-19 i rosyjską agresją w Ukrainie) w 2023 r.:

- wysoka stopa inflacji (o wartości ponad 16%) powinna zacząć spadać i średniorocznie wynosić ok. 14–15%, a pod koniec 2023 r. według NBP może spaść nawet do 8%,
- stopa bezrobocia będzie się utrzymywała na niskim poziomie (pod koniec grudnia 2022 r. wynosiła 5,2%),
- utrzyma się wysokie tempo wzrostu wynagrodzeń.

? Ten podręcznik trzymasz w rękach w momencie, gdy możesz sprawdzić trafność podanych wyżej prognoz. Wystarczy tylko, że odszukasz odpowiednie dane.

Prognozy gospodarcze

Prognoza to oparty na rzetelnych, naukowych przewidywaniach najbardziej prawdopodobny przebieg (ilościowy i jakościowy) przyszłych zjawisk i procesów. Jest formułowana przez specjalistów z danej dziedziny (np. prognoza pogody – przez meteorologów, prognoza koniunktury gospodarczej – przez ekonomistów). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardzo istotne jest prognozowanie rynkowe (przewidywanie, jak elementy rynku będą się kształtowały w przyszłości) oraz prognozowanie sprzedaży dóbr i usług przez nie wytwarzanych, ponieważ przede wszystkim od tego zależą wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Z perspektywy wszystkich podmiotów gospodarki (nie tylko przedsiębiorstw, lecz także gospodarstw domowych i państwa) ważne są także **prognozy makroekonomiczne**, czyli przewidywane w przyszłości zmiany istotnych parametrów gospodarczych (np. zmiany PKB czy inflacji). Z kolei z punktu widzenia państwa jest to niezbędne dla podejmowania działań w ramach polityki gospodarczej (np. fiskalnej czy pieniężnej, o czym będzie mowa w dalszej części podręcznika) lub społecznej (np. przygotowanie programów osłonowych dla osób bezrobotnych). Prognozy są także ważne dla każdego człowieka, bo zmiany koniunktury gospodarczej mają istotny wpływ na jego funkcjonowanie na rynku pracy i budżet.

Z reguły prognozy gospodarcze są opracowywane przez instytucje finansowe (np. NBP, banki) oraz gospodarcze organizacje pozarządowe (np. stowarzyszenia przedsiębiorców, zwane ekonomicznymi think tankami). Wprawdzie zajmują się nimi dobrze wykształceni ekonomiści, jednak nie zawsze się one sprawdzają. Powodem jest złożoność gospodarki i bardzo wielu czynników, które mogą mieć na nią wpływ.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij różnice między wzrostem gospodarczym a rozwojem gospodarczym.
2. Podaj przykłady mierników i wskaźników odnoszących się do rozwoju gospodarczego.
3. Omów fazy cyklu koniunkturalnego.
4. Poszukaj w internecie lub prasie branżowej dowolnej krótkoterminowej (maksymalnie na kilka miesięcy) prognozy gospodarczej dotyczącej jednego z parametrów gospodarki. Następnie po upływie tego okresu sprawdź jej prawdziwość.

8. Rola państwa w gospodarce – podejście liberalne i etatystyczne

Na tej lekcji:

- dowiesz się, jaką rolę odgrywa państwo w gospodarce,
- poznasz różnice między podejściem liberalnym a podejściem etatystycznym,
- zrozumiesz, w jaki sposób państwo może oddziaływać na gospodarkę i za pomocą jakich narzędzi,
- poznasz metody przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym w gospodarce.

Mogłoby się wydawać, że samoregulujący się mechanizm rynkowy zapewni gospodarce państwa harmonijne funkcjonowanie. Jest to jednak model czysto teoretyczny. W praktyce państwo choćby w minimalnym stopniu musi ingerować w gospodarkę, m.in. z powodu różnych nieuczciwych działań podejmowanych przez niektórych przedsiębiorców w celu ograniczenia konkurencji.

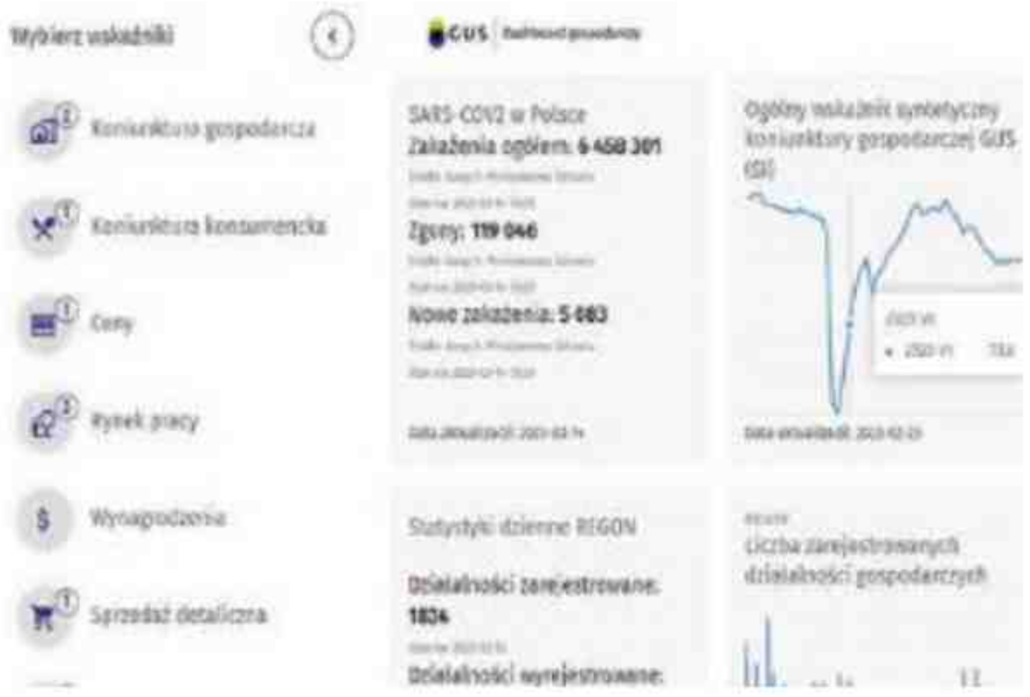
Rola państwa w gospodarce

W kwestiach ekonomicznych państwo powinno odgrywać pewne podstawowe role – przyznają to nawet zwolennicy absolutnej minimalizacji jego wpływu na gospodarkę. Rynek funkcjonuje prawidłowo (a więc prowadzi do rozwoju i wzrostu dobrobytu) tylko przy zachowaniu konkurencji i uczciwości oraz gdy istnieją warunki do rozstrzygania sporów między uczestnikami rynku. Dlatego rolą państwa jest przede wszystkim stanowienie i egzekwowanie prawa zapewniającego sprawne funkcjonowanie rynku.

Spośród praw, które państwo ma chronić, najważniejsze są prawo własności i prawo swobody prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach konkurencji. Zadaniem państwa jest więc także **przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym** i likwidowanie barier związanych z wchodzeniem firm na rynek. Ponadto państwo odpowiada za **likwidowanie niekorzystnych efektów zewnętrznych funkcjonowania biznesu**, które to efekty nie są uwzględniane przez system rynkowy. Bez odpowiednich regulacji wielu przedsiębiorców nie przejmowałoby się m.in. negatywnym wpływem produkcji na środowisko przyrodnicze czy warunki życia człowieka.



Rolą państwa jest m.in. zapewnienie podstawowych dóbr publicznych, czyli takich, których rynek nie jest w stanie dostarczyć w odpowiedniej jakości lub dostatecznej ilości (np. obrona narodowa).



Rolą państwa jest m.in. dostarczanie wiarygodnych informacji o stanie gospodarki. Z reguły to zadanie jest realizowane przez centralne urzędy statystyczne (w Polsce przez Główny Urząd Statystyczny – GUS).

Podejście liberalne i etatystyczne do roli państwa w gospodarce

Ekonomiści od lat spierają się o to, jaki powinien być zakres wpływu państwa na gospodarkę. Z jednej strony interwencja państwa w procesy gospodarcze nie może być zbyt duża, jednak z drugiej – bardzo trudno jest określić granice tego wpływu. W uproszczeniu można przyjąć, że istnieją dwa skrajne podejścia do kwestii ingerowania państwa w gospodarkę:

- podejście liberalne,
- podejście etatystyczne.



Podejście liberalne bardziej niż etatystyczne sprzyja rozwojowi biznesu. Zachęca bowiem do prowadzenia działalności, m.in. poprzez domaganie się niskich podatków.

Podejście liberalne

Podejście liberalne sięga początku myśli ekonomicznej reprezentowanej przez XVIII-wiecznego szkockiego myśliciela i filozofa Adama Smitha, zwanego ojcem ekonomii. Ekonomiści, którzy je propagują, uważają, że jeśli na rynku panuje konkurencja, ceny są ustalane zależnie od wielkości popytu i podaży, a transakcje wynikają z niezależnej woli stron, to w efekcie nastąpi rozwój gospodarczy. Ten rozwój jest więc wypadkową poczynań wszystkich uczestników rynku, nawet jeśli działają oni wyłącznie w swoim interesie. Przy takim podejściu główną rolą państwa jest nieprzeszkadzanie w funkcjonowaniu rynku i dbanie o to, aby nie powstawały monopole, które mogłyby to funkcjonowanie zakłócić.

Podejście etatystyczne

Podejście etatystyczne rozwinęło się w wyniku światowych kryzysów gospodarczych z lat 30. XX w. Te kryzysy pokazały, że mechanizm rynkowy nie jest doskonały. Ekonomiści promujący to podejście uważają, że państwo powinno uczestniczyć w życiu gospodarczym, dbać o równomierny rozwój, przeciwdziałać zakłóceniom w gospodarce, niwelować skutki kryzysów i dbać o sprawiedliwy podział dochodu narodowego (→ s. 238–243). Poprzez interwencje państwo może się też przyczyniać do regulowania mechanizmu rynkowego. Z kolei zwiększenie funkcji socjalnych ma sprawić, że obywatele będą się czuli bezpieczniej. Jednak takie działania mają swoją cenę – wysokie podatki i mniejszą aktywność przedsiębiorców (państwo rozwiązuje wiele problemów za obywateli).

Porównanie podejścia liberalnego i etatystycznego

Kryterium	Podejście liberalne	Podejście etatystyczne
Ingerencja państwa w mechanizmy rynkowe	niska	wysoka
Pomoc socjalna	niska	wysoka
Podatki	niskie	wysokie
Przepisy dotyczące działalności gospodarczej	zapewniające swobodę działalności gospodarczej	ograniczające swobodę działalności gospodarczej
Aktywność przedsiębiorców	wysoka	niższa niż w podejściu liberalnym
Własność przedsiębiorstw	głównie prywatna, minimalny udział własności państwowej	prywatna, ale większy niż w podejściu liberalnym udział własności państwowej

Narzędzia oddziaływania państwa na gospodarkę

Państwo dysponuje różnymi instrumentami (narzędziami) oddziaływania na gospodarkę. Najważniejszymi są:

- **polityka fiskalna**, czyli wszystkie działania państwa, które odnoszą się do dochodów (głównie podatków) oraz wydatków państwa,
- **polityka pieniężna** (monetarna), czyli mechanizmy, które wpływają na ilość pieniędzy dostępnych na rynku i mają na celu utrzymanie stabilności cen,
- **narzędzia administracyjne** i **przepisy prawne** regulujące działalność gospodarczą i zachowania podmiotów gospodarki rynkowej.

Mniej znaczącymi instrumentami, za pomocą których państwo oddziałuje na gospodarkę, są **narzędzia informacyjne**. Obejmują one przekazywanie informacji o czynnikach kształtujących wielkość popytu i podaży, prognoz demograficznych, dochodów i wydatków ludności itp.

Metody przeciwdziałania kryzysom w gospodarce krajowej i światowej

Za pomocą wymienionych narzędzi państwo może wpływać na cykl koniunkturalny, a więc przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym. W okresie kryzysu w ramach **polityki fiskalnej** może pobudzać gospodarkę poprzez obniżanie podatków lub zwiększanie wydatków budżetowych na inwestycje publiczne i transfery socjalne. Dzięki takim zabiegom jest szansa na wzrost gospodarczy, ale pojawia się również ryzyko wystąpienia wysokiej inflacji. Wynika to z faktu, że część pieniędzy zostaje w kieszeni podatników, co wpływa na zwiększanie konsumpcji, a tym samym pobudza przedsiębiorstwa do działania. Zwiększenie wydatków na inwestycje publiczne również przeciwdziała kryzysowi, ponieważ ratuje przedsiębiorstwa, które z powodu recesji mają mniej zamówień od innych podmiotów gospodarki (firm i gospodarstw domowych). Z kolei podwyżka podatków i ograniczenie wydatków budżetowych działają odwrotnie, ale są pomocne w ograniczaniu wysokiej inflacji.

Działania podejmowane w ramach **polityki pieniężnej** mają wpływ na zmianę poziomu cen oraz zmianę wysokości stóp procentowych, co przekłada się na oprocentowanie kredytów. Jeśli stopy procentowe są niskie, gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa chętniej zaciągają kredyty na inwestycje i konsumpcję, a oszczędzanie (np. na lokatach bankowych) przestaje się opłacać. W efekcie wydatki w gospodarce będą większe, co powinno się przyczyniać do wzrostu gospodarczego. Niestety, zwiększa się wówczas ryzyko wzrostu stopy inflacji.

Z kolei podwyżka stóp procentowych przynosi odwrotny skutek – ludzie i firmy zaciągają mniej kredytów, a oszczędzanie staje się bardziej opłacalne. Państwo podejmuje takie interwencje, kiedy inflacja jest wysoka. Trzeba ją wówczas obniżyć, aby nie wymknęła się spod kontroli i nie zaburzyła procesów gospodarczych.

Na temat polityki fiskalnej i pieniężnej będzie jeszcze mowa w podręczniku do następnej klasy.



Celem inwestycji publicznych jest finansowanie rozwoju usług świadczonych obywatelom i wspieranie rozwoju gospodarki kraju. Przykładem takich inwestycji jest budowa dróg.

Wokół nas

Kryzys wywołany pandemią COVID-19

Na początku 2020 r. pandemia COVID-19 rozprzestrzeniła się na cały świat. Ze względu na wysokie potencjalne zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi rządy wielu krajów podjęły decyzje o nałożeniu restrykcji na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i mobilność ludności. Znaczne ograniczenia czy wręcz uniemożliwienie działalności gospodarczej dotknęły wielu działów usług, a częściowo – także przemysłu. Dodatkowo wystąpiły zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw podzespołów i części, co spowodowało trudności w produkcji (np. samochodów). W konsekwencji wiele przedsiębiorstw upadło lub ograniczyło funkcjonowanie, w wyniku czego spadło PKB.

Rządy różnych krajów podejmowały działania na rzecz złagodzenia skutków tego kryzysu, m.in. poprzez bezpośrednie wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw, które funkcjonowały w sposób ograniczony (np. hotele, restauracje) i zarazem nie redukowały zatrudnienia. Na poziomie międzynarodowym (np. w ramach Unii Europejskiej) uruchomiono specjalne, bardzo kosztowne programy wyjścia z kryzysu.

Z perspektywy czasu wielu ekonomistów akcentuje negatywny wpływ medycznych obostrzeń na funkcjonowanie gospodarki. Twierdzą oni, że to właśnie te obostrzenia przyczyniły się do kryzysu.



W latach 2020–2021 miało miejsce bezprecedensowe w historii gospodarczej świata administracyjne zatrzymanie funkcjonowania wielu branż i ograniczenie mobilności ludzi. Spowodowało to istotne utrudnienia w gospodarce światowej.

Ćwiczenia

1. Zastanów się i odpowiedz, czy wymienione poniżej kwestie powinny być celem ekonomicznym ingerencji państwa w gospodarkę.

   pełne zatrudnienie (zapewnienie pracy każdemu, kto chce i może pracować, oraz ochrona przed zwolnieniami poprzez dotacje), pełne bezpieczeństwo socjalne (ochrona najuboższych obywateli oraz ochrona niektórych działów przemysłu w gospodarce narodowej)
2. Wyjaśnij różnice pomiędzy etatystycznym a liberalnym podejściem do roli państwa w gospodarce.
3. Poszukaj w internecie przykładów takich ingerencji państwowych, które przyniosły skutek odwrotny do zamierzonego lub nie przyczyniły się do rozwiązania problemu gospodarczego.

Podsumowanie

- **Przedsiębiorczość** jest uważana za podstawowy czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym, regionalnym i krajowym. Coraz częściej zwraca się też uwagę na rolę przedsiębiorczości w skali ponadkrajowej, czyli globalnej.
- **Rozwój społeczno-gospodarczy** to całokształt przemian, którym podlegają społeczeństwo oraz gospodarka. Te przemiany prowadzą do osiągania stanu coraz korzystniejszego dla społeczeństwa. Na rozwój społeczno-gospodarczy składają się:
  - **zmiany ilościowe** mierzone za pomocą takich mierników, jak produkt krajowy brutto, liczba podmiotów gospodarczych i poziom produkcji określonych wyrobów,
  - **zmiany jakościowe**, takie jak zmiana poziomu i struktury wykształcenia ludności czy zmiana jakości życia mieszkańców.
- **Przedsiębiorczość przyczynia się m.in. do:**
  - wzrostu gospodarczego, czyli wzrostu produkcji dóbr i usług,
  - tworzenia nowych miejsc pracy,
  - poprawy wizerunku układów przestrzennych (np. jednostek samorządu terytorialnego),
  - podnoszenia jakości życia,
  - zmniejszania dysproporcji rozwojowych,
  - przyciągania wysoko kwalifikowanego kapitału ludzkiego,
  - rozwoju inwestycji publicznych (samorządowych, z budżetu centralnego) w wyniku płacenia podatków.
- Rozwój przedsiębiorczości jest uwarunkowany przez:
  - **czynniki zewnętrzne, czyli niezależne od władz samorządowych** danej jednostki,
  - **czynniki zależne od samorządów**.
- **Przedsiębiorcy** odgrywają niezmiernie ważną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym, ponieważ dzięki ich decyzjom powstają nowe miejsca pracy oraz prowadzi się prace badawczo-rozwojowe, co skutkuje wzrostem innowacyjności gospodarki czy pobudzaniem innych firm (kooperantów) do rozwoju.
- **Pozycja konkurencyjna** to usytuowanie danego przedsiębiorstwa na rynku, pokazujące jego szanse i zagrożenia. Ten termin dotyczy również miast, regionów czy krajów.
- **Rzadkość** oznacza istnienie ograniczonej ilości danego dobra lub danej usługi, niewystarczających do zaspokojenia potrzeb wszystkich zainteresowanych. Należy przez to rozumieć, że nie można posiadać wszystkiego, czego się pragnie. Stąd pojawia się konieczność **wyboru**.
- **Ograniczoność dóbr** dotyczy osób prywatnych, przedsiębiorców (z powodu ograniczonych zasobów do produkcji), a także samorządów i władz państwowych (za sprawą ograniczonego budżetu). Każdy musi decydować o tym, na co przeznacza środki, a więc dokonuje wyboru w warunkach ograniczoności zasobów. Dlatego rzadkość zajmuje podstawowe miejsce w rozważaniach z zakresu ekonomii.
- Ograniczoność dóbr sprawia, że zawsze ktoś musi za nie zapłacić. Jeśli za jakiś towar lub jakąś usługę nie płacimy, to nie oznacza to, że nie poniesiono ich kosztów.
- Każdy wybór w gospodarowaniu zasobami wiąże się z **alternatywą**, ponieważ zawsze istnieje inny sposób wykorzystania tych zasobów. W ekonomii tę sytuację opisuje pojęcie **kosztu alternatywnego**, czyli kosztu utraconych możliwości lub utraconych korzyści.
- **Czynniki produkcji** to materialne i niematerialne środki potrzebne do realizowania procesu produkcji dóbr i świadczenia usług.



- ***Know-how*** (z ang. 'wiedzieć jak') to zbiór wiedzy, umiejętności i doświadczenia dotyczący znajomości zagadnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w danej dziedzinie.
- **Podstawowymi warunkami umożliwiającymi przedsiębiorcy wykorzystanie czynników produkcji** są:
  - chroniona prawnie konkurencja na rynku,
  - gwarantowane prawo własności (ochrona przed kradzieżą lub konfiskatą),
  - brak lub niski poziom korupcji,
  - stabilność polityczna,
  - dobrze funkcjonujący system prawny.

- **Gospodarka rynkowa** to system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie wzajemnego oddziaływania popytu, podaży i ceny danego dobra lub danej usługi.

Filary gospodarki rynkowej
• własność prywatna • system cen kształtowany przez popyt i podaż • wolność gospodarcza i wynikająca z niej konkurencja • przedsiębiorczość

- **Konkurencja** w gospodarce rynkowej to **rywalizacja** między podmiotami gospodarczymi stawiającymi sobie podobne cele, w tym o jak największą liczbę klientów poprzez przedstawianie ofert korzystniejszych od innych podmiotów (konkurentów).
- **Zalety gospodarki rynkowej** to m.in.:
  – bogata oferta dóbr i usług na rynku,
  – lepsze zaspokajanie potrzeb klientów dzięki dużej liczbie konkurujących ze sobą przedsiębiorców,
  – szacunek dla własności i jej ochrona, co motywuje do pomnażania majątku,
  – docenianie ludzi pracowitych i przedsiębiorczych,
  – wysoka innowacyjność gospodarki.
- Zgodnie z Konstytucją RP **społeczna gospodarka rynkowa** stanowi podstawę ustroju gospodarczego naszego kraju. Jest oparta na wolności działalności gospodarczej i własności prywatnej, ale ważne są w niej także wartości społeczne: solidarność, dialog i współpraca organizacji przedsiębiorców ze związkami zawodowymi, organizacjami pracowników i władzami państwowymi.
- Społeczna gospodarka rynkowa jest próbą odpowiedzi na wady gospodarki rynkowej związane m.in. z dążeniem do maksymalizacji zysków przez przedsiębiorców.
- **Ruch okrężny** to ścisłe zależności, które występują pomiędzy wszystkimi podmiotami gospodarki rynkowej.

Podstawowe podmioty gospodarki rynkowej

- przedsiębiorstwa
- państwo
- gospodarstwa domowe

- **Rynek pełni w gospodarce funkcję:**
  – informacyjną,
  – równowagi,
  – akceptacji towarów i usług,
  – alokacyjną,
  – selekcyjną.

Podział rynku (według przedmiotu wymiany)

- rynek dóbr i usług konsumpcyjnych
- rynek czynników produkcji
- rynek finansowy

- Do **struktur rynkowych** wyróżnionych ze względu na występowanie różnic w **konkurencji** zaliczamy:
  – konkurencję doskonałą,
  – konkurencję monopolistyczną,
  – oligopol,
  – monopol.
- Przy porównaniu **struktur rynkowych** bierze się pod uwagę takie kryteria, jak liczba podmiotów na rynku, stopień wpływu podmiotów na cenę oraz bariery wejścia na rynek.

Konkurencja doskonała	
kryterium	**cecha**
Liczba podmiotów	bardzo duża
Wpływ podmiotów na cenę	brak
Bariery wejścia na rynek	brak

Konkurencja monopolistyczna	
kryterium	**cecha**
Liczba podmiotów	duża
Wpływ podmiotów na cenę	ograniczony
Bariery wejścia na rynek	bardzo małe

Oligopol	
kryterium	**cecha**
Liczba podmiotów	kilka dużych
Wpływ podmiotów na cenę	duży
Bariery wejścia na rynek	duże

Monopol	
kryterium	**cecha**
Liczba podmiotów	jeden duży
Wpływ podmiotów na cenę	bardzo duży
Bariery wejścia na rynek	bardzo duże

- **Skutki ograniczonej konkurencji** to m.in. wyższe ceny produktów i usług, gorsza jakość produktów czy mała innowacyjność gospodarki, możliwość nielegalnych zmów cenowych i innych działań prowadzących do nieuczciwej eliminacji konkurencji.
- Brak konkurencji ma wiele negatywnych skutków dla konsumentów i całej gospodarki. Dlatego w każdym kraju, w którym funkcjonuje gospodarka rynkowa, istnieją przepisy prawne chroniące konkurencję. Z reguły działają też odpowiednie **urzędy antymonopolowe** (w Polsce jest to **Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów**). Za naruszanie reguł konkurencji grożą wysokie kary.
- **Cena** to wartość rynkowa towaru lub usługi wyrażona w pieniądzach, czyli ilość pieniędzy, jaką należy zapłacić za dany towar lub daną usługę. W gospodarce rynkowej ceny kształtują się z reguły w wyniku relacji pomiędzy popytem a podażą, są więc podstawowym instrumentem mechanizmu rynkowego i kształtują jego równowagę.
- **Prawo popytu** i **prawo podaży** to najważniejsze elementy modeli ekonomicznych służących do wyjaśnienia zachowań kupujących i sprzedających w relacji do ceny danego dobra.
- **Prawo popytu** mówi o tym, że wielkość popytu jest odwrotnie proporcjonalna do ceny. Oznacza to, że wraz ze wzrostem ceny, jeśli inne czynniki się nie zmieniają, ilość zakupionych dóbr spada. I odwrotnie – gdy cena spada, to zapotrzebowanie na dane dobro rośnie.
- **Prawo podaży** mówi o tym, że wielkość podaży jest wprost proporcjonalna do ceny. Oznacza to, że wraz ze wzrostem ceny, jeśli inne czynniki się nie zmieniają, ilość oferowanych dóbr rośnie. I analogicznie – gdy cena spada, to ilość oferowanych dóbr spada.
- **Cena równowagi** to cena, przy której wielkość popytu na dobro lub usługę jest równa wielkości podaży.
- **Pozacenowe czynniki wpływające na popyt** to:
  – wysokość dochodów nabywców,
  – gusty konsumentów,
  – liczba potencjalnych nabywców oraz ich struktura,
  – oczekiwania nabywców,
  – cena i dostępność dóbr pokrewnych – komplementarnych i substytucyjnych.
- **Pozacenowe czynniki wpływające na podaż** to:
  – koszty produkcji i dystrybucji,
  – polityka rządu, w tym głównie podatki i ewentualne subsydia,
  – innowacje technologiczne,
  – liczba producentów i sprzedawców danego towaru lub danej usługi,
  – oczekiwania sprzedawców w stosunku do zmian cen lub innych warunków rynkowych,
  – czynniki klimatyczne (np. w przypadku produktów rolnych).
- **Nadwyżka rynkowa** (inaczej: nadwyżka podaży) to przewaga wielkości podaży nad wielkością popytu.
- **Niedobór rynkowy** (nadwyżka popytu) oznacza przewagę wielkości popytu nad wielkością podaży.
- Kiedy rynek jest w stanie nadwyżki lub niedoboru, to dąży do równowagi (przy założeniu, że nie ma czynników zakłócających).
- Czasem państwo ingeruje w system cen. Przejawem tej ingerencji może być stosowanie **cen minimalnych** (poniżej których nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży dóbr i usług) i **cen maksymalnych** (powyżej których nie można sprzedawać danych dóbr lub usług).
- **Konsument** to osoba fizyczna niebędąca przedsiębiorcą, kupująca od przedsiębiorcy towar lub usługę, które nie są związane bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Zatem nie każdy klient jest konsumentem.

Podstawowe prawa konsumenta

- prawo do informacji
- prawo do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia
- prawo do niepłacenia za świadczenie niezamówione
- prawo do namysłu (odstąpienia od umowy w przypadku zakupów na odległość)
- prawo do zrzeszania się i reprezentacji
- prawo do efektywnego systemu dochodzenia roszczeń, w tym składania reklamacji

- Główną instytucją odpowiedzialną za ochronę praw konsumentów jest **Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów**. Inne instytucje chroniące konsumentów to m.in. Inspekcja Handlowa, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, rzecznicy konsumentów, a także wiele instytucji i organizacji pozarządowych chroniących konsumentów w określonych sytuacjach (np. w przypadku usług finansowych – Rzecznik Finansowy).

- Jednym z podstawowych praw konsumenta jest **składanie reklamacji**, czyli zawiadomienia, że zakupiony towar ma wady lub usługa nie została wykonana prawidłowo. Podstawą tego prawa jest ustawowa odpowiedzialność za niezgodność rzeczy sprzedanej z umową.
- Podstawą do składania reklamacji jest również **gwarancja**, czyli dobrowolne oświadczenie dotyczące jakości towaru, złożone przez przedsiębiorcę, czyli **gwaranta**, którym z reguły jest producent, importer lub dystrybutor danego towaru.
- Świadome wybory konsumentów mogą być elementem **patriotyzmu gospodarczego**. Wybór dóbr i usług krajowych firm lub takich, które w dużej mierze są wytwarzane w Polsce, przyczynia się do wzrostu gospodarczego, a w efekcie – do rozwoju społeczno-gospodarczego naszego kraju. Wynika to z faktu, że w przypadku dóbr i usług krajowych na wszystkich etapach ich wytwarzania płacone podatki zasilają krajowy budżet.
- **Wzrost gospodarczy** w danym państwie polega na zwiększeniu wartości produkcji dóbr i świadczonych usług w danym czasie. Jest to więc zmiana ilościowa, a nie – jakościowa. Podstawowym miernikiem wzrostu gospodarczego jest **produkt krajowy brutto** (PKB). Produkt krajowy brutto przeliczony na 1 mieszkańca (*per capita*) można traktować jako **wskaźnik dobrobytu** (inaczej: zamożności), czyli poziomu zaspokojenia różnorodnych potrzeb ludności.
- **Rozwój gospodarczy** to długofalowy proces zarówno zmian ilościowych (np. wzrost wielkości produkcji, wzrost zatrudnienia, inwestycji, dochodów), jak i jakościowych (np. postęp technologiczny, wzrost kwalifikacji siły roboczej i jakości produktów) dokonujących się w gospodarce.
- Oprócz PKB podstawowymi parametrami charakteryzującymi gospodarkę są **inflacja**, **zatrudnienie** oraz **bezrobocie**. Ich miernikom odpowiadają poszczególne wskaźniki, np. **stopa inflacji**, **wskaźnik zatrudnienia** czy **stopa bezrobocia**.
- **Cykl koniunkturalny** to zjawisko okresowych wahań podstawowych mierników gospodarczych (PKB, czyli wartości produkcji dóbr i usług, inwestycji oraz zatrudnienia i cen) w górę lub w dół od głównego, długookresowego trendu.
- Klasyczny cykl koniunkturalny składa się z **czterech faz**:
  – kryzysu (recesji),
  – depresji,
  – ożywienia,
  – rozkwitu.
- **Okresy recesji** uznaje się za niekorzystne, dlatego celem polityki gospodarczej każdego państwa jest łagodzenie niekorzystnych konsekwencji spadku koniunktury na rynku, czyli przeciwdziałanie kryzysom. Powoduje to, że obecnie bardzo często cykle składają się tylko z dwóch faz – **okresów wzrostu** (ekspansji) i **okresów recesji** (spadku).
- **Prognoza w analizach ekonomicznych** to oparty na rzetelnych, naukowych przewidywaniach najbardziej prawdopodobny przebieg (ilościowy i jakościowy) przyszłych zjawisk i procesów.
- Jedną z **najważniejszych ról państwa w zakresie gospodarki** jest stanowienie prawa, które zapewni sprawne funkcjonowanie rynku, w tym przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym.
- **Wpływ państwa na gospodarkę** podlega wielu dyskusjom. Wyróżnia się dwa skrajne podejścia:
  – **podejście liberalne**, zakładające minimalną ingerencję państwa w gospodarkę (np. przez minimalne podatki lub ich zlikwidowanie), ponieważ rynek sam sobie poradzi z ewentualnymi problemami,
  – **podejście etatystyczne**, zakładające uczestniczenie państwa w życiu gospodarczym, aby dbać o równomierny rozwój, przeciwdziałać zakłóceniom w gospodarce, niwelować skutki kryzysów i dbać o sprawiedliwy podział dochodu narodowego.
- Podejście liberalne bardziej sprzyja rozwojowi biznesu: dzięki niższym podatkom zachęca osoby przedsiębiorcze do zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw. Z drugiej strony społeczeństwo nie może w tym podejściu liczyć na rozbudowaną opiekę socjalną.
- Do ważniejszych **instrumentów oddziaływania państwa na gospodarkę** należą:
  – polityka fiskalna,
  – polityka pieniężna,
  – narzędzia administracyjne i przepisy prawne,
  – narzędzia informacyjne.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące roli przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–3 p.)

A. Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy widać tylko w lokalnych układach przestrzennych.
B. Przedsiębiorczość przyczynia się m.in. do wzrostu gospodarczego, czyli wzrostu produkcji dóbr i usług.
C. Rozwój przedsiębiorczości w układach lokalnych i regionalnych nie zależy od działań władz jednostek samorządu terytorialnego.

2 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Rzadkość w znaczeniu ekonomicznym to
A. niewielki odsetek osób zamożnych (uzyskujących dochody znacznie przewyższające średnią krajową) w państwach niżej rozwiniętych gospodarczo.
B. istnienie ograniczonej ilości danego dobra lub danej usługi, niewystarczających do zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi, którym to dobro lub ta usługa są niezbędne.

3 Napisz w zeszycie, jaki będzie koszt alternatywny w sytuacji, w której trzeba dokonać wyboru między wydaniem 2000 zł na nowy smartfon o lepszych funkcjach a przeznaczeniem tej kwoty na wyjazd z przyjaciółmi w góry. Udziel odpowiedzi uwzględniających oba podane warianty decyzji. (0–2 p.)

A. Decyzja o wyjeździe z przyjaciółmi.
B. Decyzja o zakupie smartfona.

4 Wskaż podpunkty, w których wymieniono warunki umożliwiające przedsiębiorcy wykorzystanie czynników produkcji. (0–2 p.)

A. Brak konkurencji na rynku.
B. Dobrze funkcjonujący system prawny.
C. Gwarantowane prawo własności.
D. Kredyt bankowy.

5 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie przyporządkuj wymienione poniżej czynniki odpowiednim grupom czynników wytwórczych. (0–4 p.)

budynki fabryczne i biurowe, *kreatywność i innowacyjność właścicieli przedsiębiorstwa*, *linia technologiczna do produkcji*, *surowce mineralne*, *teren potrzebny pod fabrykę*, *wiedza i umiejętności osób zarządzających*, *wykształcenie i doświadczenie pracowników*

Czynniki wytwórcze			
ziemia	**kapitał**	**praca**	**przedsiębiorczość i wiedza**
?	?	?	?

6 Wybierz poprawne uzupełnienia zdań. (0–3 p.)

Gospodarka rynkowa to system *ekonomiczny / polityczny*, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez *państwo i producentów / producentów i konsumentów*. Jednym z filarów gospodarki rynkowej jest własność *prywatna / państwowa*. Do cech gospodarki rynkowej zalicza się m.in. *bogatą / ograniczoną* ofertę dóbr i usług na rynku oraz *niską / wysoką* innowacyjność.

7 Przyporządkuj podanym opisom (A–B) podstawowe funkcje rynku w gospodarce wybrane spośród podanych (1–5). (0–2 p.)

A. Rynek dostosowuje wielkość produkcji i jej asortyment do oczekiwań klientów.
B. Na rynku następuje określenie wartości wytworzonych produktów i świadczonych usług, a przez to potwierdzenie słuszności ich wytwarzania lub odrzucenie przez klientów.

1. Funkcja selekcyjna.
2. Funkcja informacyjna.
3. Funkcja równowagi.
4. Funkcja alokacyjna.
5. Funkcja akceptacji towarów i usług.

A – ? B – ?

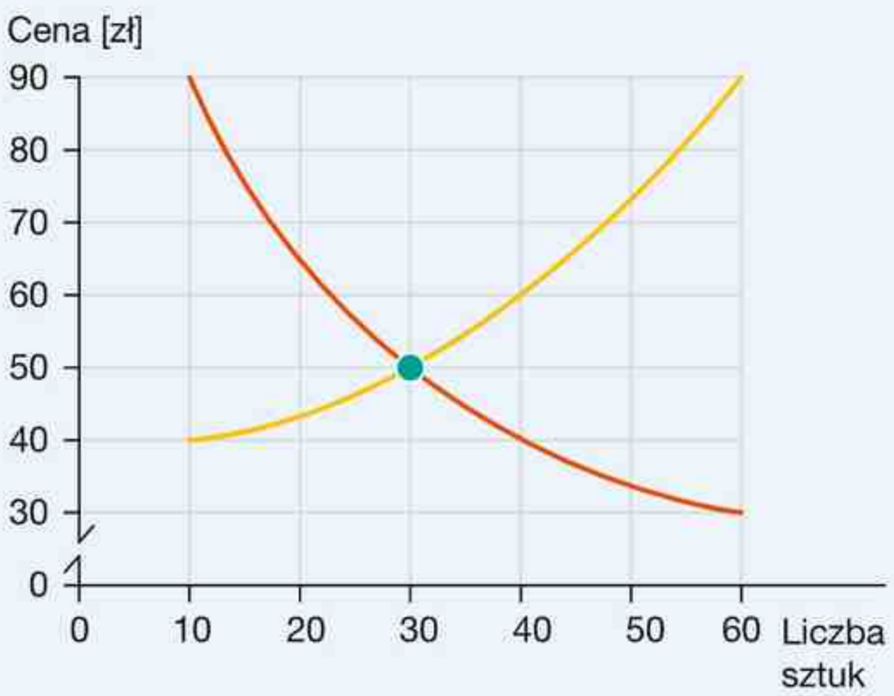
8 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie dopasuj struktury rynkowe do ich podstawowych cech. (0–4 p.)

A. Konkurencja doskonała.
B. Konkurencja monopolistyczna.
C. Monopol.
D. Oligopol.

Cecha	Struktura rynkowa			
	?	?	?	?
Liczba podmiotów (producentów/ sprzedawców)	jeden	kilka	duża	bardzo duża
Wpływ producentów/ sprzedawców na cenę	bardzo duży	duży	ograniczony	brak

9 Na podstawie wykresu przedstawiającego wielkość popytu na koszulki sportowe i wielkość ich podaży przed turniejem szkolnym uzupełnij zdanie właściwymi wartościami. Zapisz to zdanie w zeszycie. (0–3 p.)

Cena równowagi rynkowej koszulki wynosi ? przy wielkości popytu wynoszącej ? i wielkości podaży wynoszącej ?.



10 Przepisz do zeszytu przykłady pozacenowych czynników wpływających na popyt wybrane spośród podanych. (0–2 p.)

innowacje technologiczne, *koszty produkcji i dystrybucji*, *oczekiwania nabywców (np. dotyczące wzrostu cen)*, *oczekiwania sprzedawców co do zmian cen lub innych warunków rynkowych*, *polityka rządu (głównie podatki i dopłaty do produkcji)*, *wysokość dochodów nabywców*

11 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Słuchawki kupione przez internet można zwrócić po tygodniu od otrzymania przesyłki na podstawie
A. prawa do odstąpienia od umowy niezależnie od formy i miejsca zakupu, przysługującego kupującemu przez dwa lata od daty zawarcia umowy.
B. wyłącznie skargi do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów lub Inspekcji Handlowej.
C. prawa do odstąpienia od umowy w przypadku zawarcia umowy na odległość w terminie 14 dni od otrzymania przesyłki.
D. prawa do odstąpienia od umowy zawartej poza lokalem przedsiębiorstwa (np. w domu konsumenta) przez 30 dni od daty zawarcia umowy.

12 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące wzrostu i rozwoju gospodarczego są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–4 p.)

A. Wzrost i rozwój gospodarczy oznaczają to samo.
B. Wzrost gospodarczy to zmiana ilościowa polegająca na zwiększeniu wartości produkcji dóbr i usług, a rozwój gospodarczy to proces obejmujący zmiany zarówno ilościowe, jak i jakościowe.
C. Rozwój gospodarczy to zmiana ilościowa polegająca na zwiększeniu wartości produkcji dóbr i usług, a wzrost gospodarczy to proces obejmujący zmiany zarówno ilościowe, jak i jakościowe.
D. Wzrost gospodarczy odnosi się jedynie do zmian w zakresie produkcji, a rozwój gospodarczy – tylko do zmian społecznych.

13 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz we właściwych rubrykach litery oznaczające typowe zmiany parametrów gospodarki w trakcie wybranych faz cyklu koniunkturalnego: W (wzrost) lub S (spadek). (0–3 p.)

Parametry gospodarki	Faza cyklu	
	recesja	ożywienie
PKB	?	?
Wskaźnik zatrudnienia	?	?
Stopa bezrobocia	?	?

IV. Współpraca międzynarodowa

1. Interwencjonizm i protekcjonizm państwowy
2. Współpraca międzynarodowa i internacjonalizacja przedsiębiorstw
3. Wspólny rynek Unii Europejskiej
4. Konsekwencje globalizacji dla biznesu



1. Interwencjonizm i protekcjonizm państwowy

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest interwencjonizm i jakie są jego narzędzia,
- poznasz skutki stosowania interwencjonizmu,
- dowiesz się, czym jest protekcjonizm państwowy i jakie są jego narzędzia,
- zrozumiesz, jakie skutki niesie za sobą protekcjonizm państwowy.

Gospodarka rynkowa oparta na wolnej konkurencji wydaje się najlepszym systemem gospodarczym. Jednak ze społecznego punktu widzenia nie wszystkie zjawiska rynkowe są korzystne. W takich sytuacjach rodzi się pytanie o rolę państwa. Czy państwo powinno pozostawić procesy rynkowe samym sobie czy może powinno w nie ingerować? A jeśli tak, to w jakim zakresie?

Czym jest interwencjonizm państwowy?

Interwencjonizm państwowy to każde świadome oddziaływanie państwa na przebieg procesów gospodarczych w kraju. Celem ingerencji państwa jest niedopuszczanie do dużych wahań cyklu koniunkturalnego tak, aby nie pojawiły się głębokie kryzysy ekonomiczne oraz związane z nimi wysokie bezrobocie. Ponadto państwo oddziałuje na gospodarkę, aby stymulować wzrost gospodarczy w warunkach recesji, ograniczać zbyt wysoką inflację, a także przeciwdziałać znacznym nierównościom społecznym i eliminować ubóstwo.

Jak już była o tym mowa wcześniej (→ s. 228), według zwolenników liberalnego podejścia do gospodarki rola państwa powinna się ograniczać jedynie do dbania o to, by rynek funkcjonował bez zakłóceń. Jednak część ekonomistów, zwłaszcza zwolenników podejścia etatystycznego, uważa, że w pewnych sytuacjach (np. takich, które wymieniono wyżej) należy stosować interwencjonizm państwowy.

To Ci się przyda

Interwencjonizm państwowy – wszelkie działania podejmowane przez państwo w celu zapobiegania niekorzystnym procesom gospodarczym.

Czy wiesz, że...

W wielu krajach świata politykę interwencjonizmu państwowego po raz pierwszy wprowadzono na większą skalę w latach 30. XX w. jako reakcję na niedoskonałości rynku, które ujawniły się drastycznie w postaci kryzysu gospodarczego. Wielki Kryzys z lat 1929–1933 przyczynił się do spadku produkcji i ogromnego bezrobocia, którego skutkiem były niedostępność wielu dóbr i niepokoje społeczne. W Polsce w ramach interwencjonizmu państwowego wybudowano w latach 30. XX w. Centralny Okręg Przemysłowy (COP). To przedsięwzięcie, finansowane głównie z budżetu państwa, wpłynęło na wzrost uprzemysłowienia Polski, zwłaszcza jeśli chodzi o przemysł ciężki i zbrojeniowy (co było ważne w obliczu zagrożenia wojną). Pozwoliło również zredukować bezrobocie w warunkach kryzysu.



Narzędzia interwencjonizmu

Interwencjonizm państwowy może być realizowany za pomocą różnych narzędzi polityki gospodarczej, w tym polityki fiskalnej i pieniężnej. Istotą interwencjonizmu prowadzonego w gospodarce rynkowej jest:

- **w okresach recesji** – zwiększanie wielkości popytu poprzez zwiększanie wydatków państwa finansowanych z deficytu budżetowego oraz prowadzenie ekspansywnej polityki pieniężnej (polityki niskich stóp procentowych),
- **w okresach koniunktury** – ograniczanie wielkości popytu przez podnoszenie podatków i prowadzenie restrykcyjnej polityki pieniężnej (polityki wysokich stóp procentowych, realizowanej, by zniechęcać obywateli do zadłużania się i zwiększania konsumpcji).

Interwencjonizm obejmuje także:

- różne **formy wspierania** konkretnych, upadających **przedsiębiorstw** lub **branż** poprzez dotacje, udzielanie preferencyjnych kredytów lub **nacjonalizację**, czyli przejmowanie przez państwo zadłużonych prywatnych przedsiębiorstw,
- **tworzenie specjalnych stref ekonomicznych** z dogodnymi warunkami do inwestowania (obecnie takie strefy uznaje się w Unii Europejskiej za niepożądane),
- **inwestowanie przez państwo w określony typ produkcji**, który jest niezbędny w danych warunkach (np. w produkcję zbrojeniową),
- **skup interwencyjny** produktów rolno-spożywczych, najczęściej powiązany ze stosowaniem cen minimalnych, a także **interwencyjna sprzedaż** skupionych dóbr,
- ograniczanie wzrostu cen m.in. poprzez **stosowanie cen maksymalnych** na dane dobra i usługi (to instrument rzadko stosowany w gospodarce rynkowej),
- stymulowanie działań służących **inwestowaniu w ekologiczne technologie**, m.in. poprzez narzucanie norm środowiskowych czy preferencje podatkowe dla przedsiębiorstw zmniejszających negatywne oddziaływanie na środowisko,
- **organizowanie robót publicznych** (w postaci prac interwencyjnych), aby ograniczyć bezrobocie.

Wokół nas

Skup interwencyjny

W krajach Unii Europejskiej często stosuje się skup interwencyjny produktów rolnych, m.in. wybranych rodzajów zbóż i produktów mlecznych, takich jak mleko w proszku czy masło. Właściwe organy państw członkowskich skupują i przechowują produkty aż do momentu ich sprzedaży (w Polsce takim organem jest Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa). Celem skupu interwencyjnego jest zmniejszenie nadwyżek danego towaru na rynku i niedopuszczenie do zbyt dużego spadku cen (poniżej kosztów produkcji), co ma chronić interesy producentów danych dóbr, w tym wypadku – rolników.



Skup interwencyjny umożliwia państwu tworzenie zapasów na wypadek kryzysów na rynku (np. w razie nagłego wzrostu cen danego dobra) lub rezerw strategicznych na czas sytuacji nadzwyczajnych (np. wojny).

Skutki interwencjonizmu

Interwencjonizm państwowy ma wiele różnych konsekwencji, nie zawsze pozytywnych. Z reguły w jego wyniku ktoś zyskuje, ale ktoś inny traci lub pogarsza się czyjaś pozycja konkurencyjna. Często się zdarza, że narzędzia interwencjonizmu z jednej strony przynoszą dobre skutki społeczne (np. zatrzymują wzrost bezrobocia), jednak z drugiej mogą mieć negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstw (np. brak możliwości zmniejszenia kosztów zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia).

Ważniejsze skutki interwencjonizmu przedstawiono w poniższej tabeli.



Przykładem interwencjonizmu państwowego jest reakcja amerykańskiego rządu na bankructwo Silicon Valley Bank w 2023 r. Rząd pokrył straty poniesione przez klientów – zagwarantował wypłatę całości środków zdeponowanych w banku, aby zapobiec dalszym problemom systemu bankowego kraju.

Społeczno-gospodarcze skutki interwencjonizmu

Skutki interwencjonizmu	
pozytywne	**negatywne**
Łagodzi skutki recesji w gospodarce, tym samym zmniejsza napięcia społeczne (m.in. dzięki redukcji bezrobocia).	Nie pozwala na selekcję przedsiębiorstw na rynku, czyli wyeliminowanie przedsiębiorstw mało konkurencyjnych, nieradzących sobie w warunkach rynkowych.
Ogranicza bankructwa firm i związane z tym problemy (np. zaprzestanie produkcji ważnych dóbr, zwolnienia grupowe).	Zakłóca mechanizm konkurencji przez wsparcie nierentownych przedsiębiorstw.
Poprzez stosowanie cen maksymalnych chroni część biedniejszych konsumentów przed nagłym, zbyt wysokim wzrostem cen.	Stosowanie cen maksymalnych przyczynia się do występowania niedoborów na rynku (wielkość popytu jest większa od wielkości podaży).
Stosowanie cen minimalnych chroni interesy dużych, wrażliwych grup producentów (np. rolników) i łagodzi napięcia społeczne.	Cena minimalna ustalana powyżej poziomu równowagi jest niekorzystna dla konsumentów – muszą oni płacić więcej za produkty (gdyby nie było ceny minimalnej, płaciliby mniej).
Zapewnia dostęp do dóbr i usług, które są ważne dla społeczeństwa, a których wytwarzanie jest nieopłacalne dla podmiotów prywatnych.	Interwencjonizm generuje wysokie koszty – zwiększają się wydatki państwa i często narasta zadłużenie (dług publiczny), co zazwyczaj prowadzi do wzrostu podatków.
Interwencja w zakresie lokalizacji przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi obszarów peryferyjnych, na których występują trudności gospodarcze i wysokie bezrobocie.	Tworzenie preferencyjnych warunków lokalizacji w określonych obszarach (np. w specjalnych strefach ekonomicznych) zaburza konkurencję. Przedsiębiorstwa zlokalizowane poza obszarem wsparcia są w mniej korzystnej sytuacji.
Zapewnia kontrolę państwa nad podmiotami o strategicznym znaczeniu dla gospodarki danego kraju (działającymi np. w energetyce, w przemyśle paliwowym, zbrojeniowym) w wyniku utrzymania w nich własności państwowej.	Często przedsiębiorstwa państwowe funkcjonują mniej efektywnie. Dzieje się tak z powodu zawodności państwa w sprawowaniu funkcji właścicielskiej oraz nacisków politycznych, czyli realizowania przez przedsiębiorstwa funkcji innych niż ekonomiczne (np. stosowania niskich cen, gdy jest to korzystne dla władzy przed wyborami).

Protekcjonizm państwowy

Mianem **protekcjonizmu państwowego** (łac. *protectio* – 'obrona') określa się politykę państwa, która ma na celu ochronę rynku krajowego przed konkurencją zagraniczną poprzez ograniczenie importu dóbr i usług, a zarazem pobudzanie eksportu (przykładowe narzędzia protekcjonizmu przedstawiono na poniższym schemacie). Argumentami przemawiającymi za stosowaniem protekcjonizmu są m.in.:

- ochrona niektórych strategicznych gałęzi gospodarki (np. przemysłu zbrojeniowego),
- ochrona nowych, rozwijających się branż przemysłu przed konkurencją zagraniczną,
- przeciwdziałanie bezrobociu,
- zapobieganie odpływowi pieniędzy z kraju.

W ostatnich latach pojawił się także argument nadmiernej zależności gospodarki od importu, co może mieć duże znaczenie w warunkach zerwania łańcuchów dostaw (tak jak to miało miejsce np. w czasie pandemii COVID-19 w latach 2020–2021).

W warunkach utrwalonej gospodarki rynkowej, np. w krajach Unii Europejskiej, protekcjonizm stosuje się rzadko, z reguły jako formę obrony przed nieuczciwą konkurencją zagraniczną. Taka konkurencja polega m.in. na stosowaniu przy sprzedaży towarów za granicę **cen dumpingowych**, czyli cen, które są znacznie niższe niż w kraju importującym i nie pokrywają kosztów produkcji tych towarów w kraju importera. W efekcie przedsiębiorcy nie są w stanie konkurować z cenami dumpingowymi importowanych towarów bez ponoszenia strat. W celu ochrony przed dumpingiem państwa stosują przede wszystkim normy **Światowej Organizacji Handlu** (WTO), która zrzesza zdecydowaną większość państw świata i reguluje zasady handlu międzynarodowego. Unia Europejska dodatkowo chroni swoje rynki wewnętrzne poprzez przepisy antydumpingowe oraz cła antydumpingowe (ochronne) nakładane na produkty importowane po zaniżonych cenach.

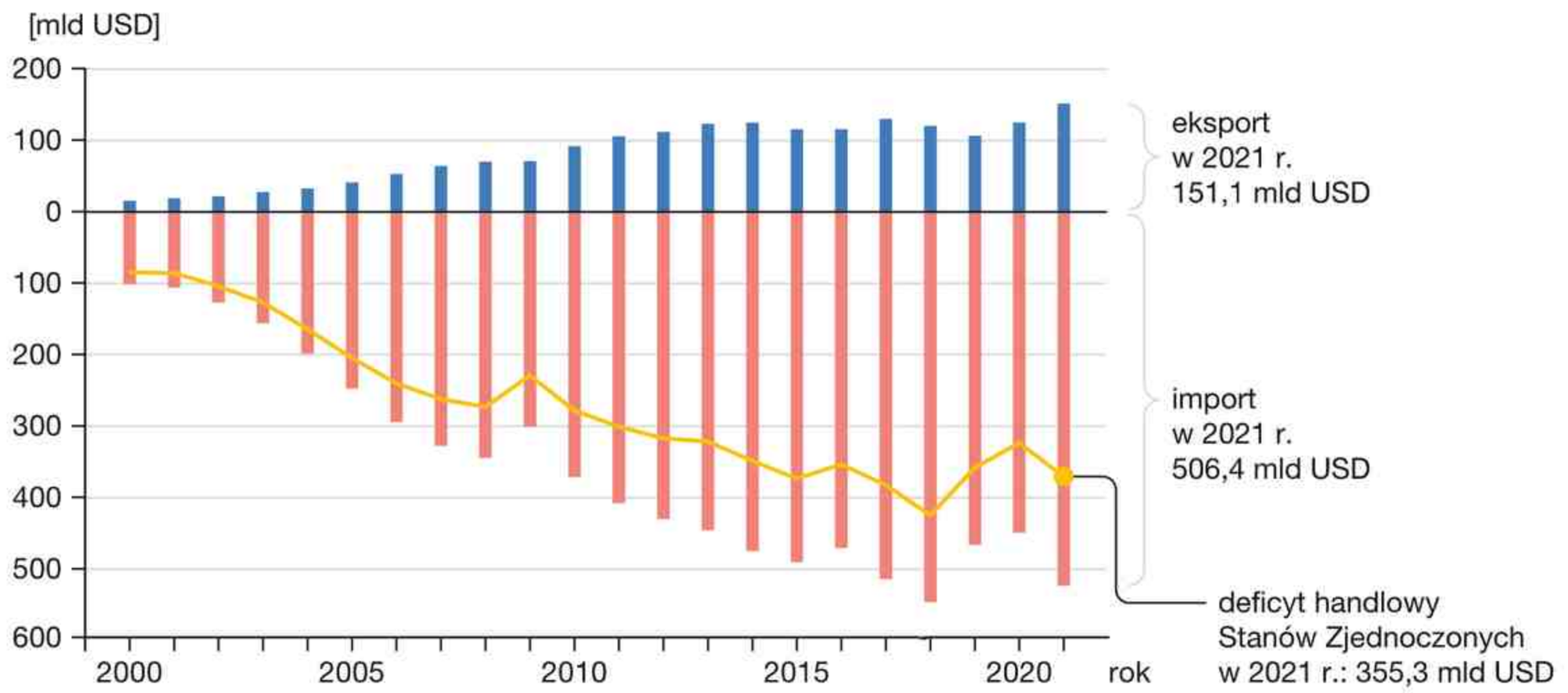
Narzędzie protekcjonizmu

Cło	Embargo	Kontyngent	Subsydium	Inne bariery utrudniające import
Opłata pieniężna pobierana przez państwo za przewożenie towarów przez jego granice. Poprzez wysokość taryfy celnej reguluje się cenę importowanych dóbr na rynku krajowym. Wyróżnia się także cło ochronne, czyli cło nałożone na wybrane towary i ustalone w takiej wysokości, aby cena danego towaru z importu nie była niższa od ceny jego odpowiednika wyprodukowanego w kraju.	Całkowity lub częściowy zakaz eksportu towarów, usług oraz informacji i technologii (*know-how*) do określonego kraju lub importu towarów i usług z danego kraju. Często jest stosowane jako narzędzie polityki zagranicznej, m.in. w wyniku nakładania sankcji (np. sankcje nałożone na Rosję w związku z jej zbrojną agresją na Ukrainę).	Ograniczenie importu, eksportu lub tranzytu danego dobra przez jakiś czas (najczęściej przez rok). Może być określony pod względem ilości lub wartości. Najczęściej stosuje się kontyngenty przywozowe, aby chronić producentów krajowych, ale w warunkach kryzysu stosuje się także kontyngenty wywozowe (np. na lekarstwa, których brakuje na rynku).	Dopłata ze środków publicznych do produkcji określonych dóbr, przeznaczonych na eksport. Subsydia zmniejszają koszty produkcji i tym samym chronią krajowych producentów przed konkurencją z zagranicy oraz pobudzają eksport, ograniczając zarazem import towarów. Może to być jedno z narzędzi zarówno interwencjonizmu, jak i protekcjonizmu państwowego.	Na przykład drobiazgowe kontrole celne, stawianie wysokich wymagań jakościowych importowanym towarom lub konieczność uzyskania specjalnych certyfikatów technicznych bądź jakościowych, prawodawstwo antydumpingowe.

Wokół nas

Współczesny protekcjonizm

Przykładem współczesnego protekcjonizmu, podyktowanego także względami bezpieczeństwa, przesłankami politycznymi oraz etycznymi, są podwyższone cła i embarga na towary z Chin wprowadzane przez Stany Zjednoczone w drugiej dekadzie XXI w. Głównym powodem wykorzystania tego narzędzia była chęć ochrony amerykańskich producentów i utrzymania miejsc pracy. Amerykańskie koncerny likwidowały swoje zakłady w kraju i przenosiły produkcję do Chin, co z kolei przyczyniło się do wzrostu importu chińskich produktów. W efekcie Chiny od lat są największym dostawcą towarów do Stanów Zjednoczonych (blisko 20% udziału w imporcie). Z kolei w Stanach odnotowuje się deficyt w relacjach handlowych z Chinami (potwierdzają to dane na poniższym wykresie). W odpowiedzi na podniesienie przez Stany Zjednoczone ceł Chiny wprowadziły swoje cła odwetowe i w ten sposób rozpoczęła się wojna celna. W wyniku negocjacji handlowych Stany Zjednoczone wycofały się jednak z części podwyżek. W ramach działań protekcjonistycznych zakazano także sprzedaży w Stanach najnowszych urządzeń telekomunikacyjnych wyprodukowanych przez chińskie koncerny. Uzasadnieniem była kwestia bezpieczeństwa narodowego kraju. Ponadto od wielu lat Stany Zjednoczone za pomocą specjalnych licencji i zezwoleń ograniczają eksport do Chin niektórych wyrobów zaawansowanych technologicznie. W ten sposób chronią własne technologie, które mogą być wykorzystane przez Chiny przeciwko Stanom.



Wymiana handlowa towarów między Stanami Zjednoczonymi a Chinami w latach 2000–2021



Skutki protekcjonizmu

Wydaje się, że ochrona krajowego rynku może przynosić tylko pozytywne skutki. Tak jednak nie jest. Polityka protekcjonizmu jest prowadzona w opozycji do idei wolnego handlu i konkurencji, które przecież korzystnie wpływają na rozwój gospodarczy i sytuację konsumentów. Tak jak w przypadku interwencjonizmu – protekcjonizm ma również skutki negatywne. Dlatego należy go stosować w bardzo ograniczonym zakresie, głównie jako obronę przed nieuczciwą konkurencją z zagranicy (np. gdy są stosowane ceny dumpingowe).

Ważniejsze pozytywne i negatywne skutki protekcjonizmu przedstawiono w poniższej tabeli.

Czy wiesz, że...

Gwałtowny wzrost protekcjonizmu najczęściej prowadzi do wojen celnych, czyli podnoszenia przez strony konfliktu ceł na towary od drugiego partnera handlowego. Na takim procederze z reguły tracą konsumenci (dla nich oznacza to wyższe ceny), a także gospodarki obu stron konfliktu (m.in. poprzez spadek produkcji i wzrost bezrobocia). W przeszłości wojny celne były prowadzone np. między Francją a Włochami (1887–1898). Jedną z najbardziej odczuwalnych dla Europy była wojna celna między Stanami Zjednoczonymi a państwami europejskimi (1930 r.) jako reakcja na Wielki Kryzys. Z kolei wśród współczesnych przykładów wojen celnych należy wymienić m.in. spór o cła karne (obowiązujące w latach 2019–2021) między Stanami Zjednoczonymi a Unią Europejską nałożone przez obie strony w związku ze sporem o dotacje dla konkurujących ze sobą firm Boeing i Airbus.

Skutki społeczno-gospodarcze protekcjonizmu

Skutki protekcjonizmu	
pozytywne	**negatywne**
Chroni krajowych producentów przed upadkiem, a konsekwencji – przed wzrostem bezrobocia.	Ogranicza dostępność towarów i powoduje ich mniejszy wybór dla konsumentów.
Niektóre przedsiębiorstwa i branże objęte działaniami protekcjonistycznymi się rozwijają.	Produkty krajowe są droższe, a czasem nawet gorszej jakości ze względu na ochronę przed konkurencją zagraniczną.
Chroni przed nieuczciwą konkurencją zagraniczną (dumpingiem), w wyniku której – po wyeliminowaniu producentów krajowych – mogą nastąpić uzależnienie od importu oraz znaczny wzrost cen.	Powoduje obniżenie efektywności przedsiębiorstw, które nie muszą się starać o jak najlepszą jakość z powodu mniejszej konkurencji.
Zapewnia bezpieczeństwo na rynku danych dóbr (np. na rynku produktów żywnościowych lub rynku farmaceutycznym).	Umożliwia powstanie niekorzystnych dla konsumentów monopoli lub oligopoli z powodu braku konkurencji zewnętrznej.
Przyczynia się do poprawy bilansu płatniczego kraju (różnicy między wpływami z eksportu i wydatkami na import).	Przyczynia się do zakłóceń na światowych rynkach handlu określonych dóbr i ogranicza handel międzynarodowy.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij różnice między interwencjonizmem a protekcjonizmem.
2. Przedstaw argumenty przemawiające za stosowaniem skupu interwencyjnego produktów rolnych i przeciw takim działaniom.
3. Wyjaśnij skutki stosowania narzędzi interwencjonizmu dla budżetu państwa.
* 4. Przedstaw najlepsze, Twoim zdaniem, sposoby ochrony rynku krajowego przed dumpingiem, mające jak najmniejsze negatywne skutki dla konsumentów.
* 5. Oceń, czy działalność zagranicznych platform sprzedażowych (spoza Unii Europejskiej) na polskim rynku powinna być objęta protekcjonizmem państwowym. Uzasadnij swoją ocenę za pomocą dwóch argumentów.

2. Współpraca międzynarodowa i internacjonalizacja przedsiębiorstw

Na tej lekcji:

- poznasz ważniejsze formy współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw,
- dowiesz się, jakie korzyści płyną ze współpracy międzynarodowej i jakie są jej bariery,
- zrozumiesz, na czym polega internacjonalizacja przedsiębiorstw i jakie są jej motywy,
- poznasz zalety i wady najważniejszych form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

W dzisiejszych czasach trudno sobie wyobrazić prowadzenie jakiegokolwiek biznesu w oderwaniu od świata zewnętrznego. Zarówno wytwarzanie towarów, jak i świadczenie usług zawsze wymaga użycia efektów cudzej pracy, dlatego w prowadzeniu każdej działalności konieczne jest kooperowanie z innymi przedsiębiorstwami.

Bez współpracy nie ma biznesu

Terminem ***współpraca*** określa się współdziałanie ludzi lub przedsiębiorstw w dążeniu do wspólnego celu lub wzajemną pomoc w jego realizacji. Współpraca dotyczy wszystkich obszarów życia społeczno-gospodarczego, jednak w biznesie jest szczególnie istotna. Często bywa określana mianem **kooperacji**.

Współpraca między przedsiębiorstwami najczęściej polega na tym, że kooperant wykonuje dla innego przedsiębiorcy określone czynności:

- realizuje część procesu produkcyjnego (kooperacja produkcyjna),
- świadczy konkretne usługi (np. telekomunikacyjne, księgowe),
- wykonuje inne prace (np. prace badawczo-rozwojowe).

Przykładem takiej niezbędnej współpracy w biznesie jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo prowadzące działalność handlową sprzedaje towary wyprodukowane przez inne przedsiębiorstwo (producenta), z kolei ono potrzebuje do produkcji surowców i podzespołów od kolejnych przedsiębiorstw. Jednocześnie wraz ze wzrostem skali działalności przedsiębiorstwa zwiększa się potrzeba pozyskiwania kooperantów z zagranicy.

Czy wiesz, że...

Polskie przedsiębiorstwa, które chcą rozszerzać swoją działalność na rynki zagraniczne, mogą uzyskać wsparcie finansowe m.in. z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Z takiej pomocy są pokrywane np. koszty udziału w targach międzynarodowych czy usługi doradcze związane z wdrażaniem nowego modelu biznesowego. Skorzystał z niej m.in. słynny polski producent gier – firma CD Projekt RED.



Trudno sobie wyobrazić biznes bez kooperantów, czyli przedsiębiorstw współpracujących, które wykonują dla danego przedsiębiorstwa jakieś prace (np. dostarczają podzespoły do produkcji).

Formy współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw

Współpracę przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi definiuje się jako sformalizowany, dobrowolny i korzystny związek pomiędzy co najmniej dwoma partnerami z różnych krajów, nastawiony na osiągnięcie konkretnego celu. Państwa, w których funkcjonuje gospodarka rynkowa, są otwarte na taką formę kooperacji (jej przykłady zamieszczono w tabeli poniżej). Zazwyczaj przynosi ona korzyści gospodarcze i zwiększa dobrobyt. Tak zdefiniowaną współpracę zagraniczną podejmują również instytuty naukowe i organizacje non profit.



W Polsce wiele restauracji typu *fast food* działa na zasadzie franczyzy. Jednocześnie niektóre polskie firmy, np. marka kosmetyków INGLOT, również zaczęły udzielać franczyzy przedsiębiorcom zagranicznym.

Ważniejsze formy współpracy międzynarodowej

Forma współpracy międzynarodowej*	Charakterystyka
Import towarów	To dostarczanie podmiotom gospodarczym w kraju towarów zakupionych od zagranicznych przedsiębiorstw w celach handlowych lub wytwórczych (np. surowców, podzespołów niezbędnych dla prowadzenia działalności).
Eksport towarów	Polega na dostarczaniu przez krajowe podmioty gospodarcze towarów za granicę, czyli na sprzedaży dóbr konsumpcyjnych lub produkcyjnych zagranicznym przedsiębiorstwom.
Sprzedaż lub zakup usług	To korzystanie z usług przedsiębiorstwa zagranicznego lub świadczenie takich usług na rzecz innego przedsiębiorstwa.
Umowa o realizacji wspólnego projektu	To związek biznesowy między partnerami z różnych krajów polegający na realizacji określonego projektu.
Umowa licencyjna	Taka umowa zezwala na legalne wykorzystanie opatentowanego wynalazku, *know-how* (wykorzystanie nieopatentowanego pakietu informacji) i zarejestrowanego wzoru użytkowego lub znaku towarowego.
Franczyza (franchising)	Porozumienie między dwoma przedsiębiorstwami polega na tym, że jeden podmiot (franczyzodawca) udziela za określoną opłatą drugiemu podmiotowi (franczyzobiorcy) zezwolenia na sprzedaż towarów lub usług pod firmą franczyzodawcy, z wykorzystaniem znaku firmowego i według określonych przez niego zasad (franczyzobiorca prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek).
Wspólne przedsięwzięcie (joint venture)	Podmiot gospodarczy (np. w formie spółki) zostaje powołany wspólnie przez co najmniej dwa przedsiębiorstwa, aby zrealizować określone zadanie lub prowadzić konkretną działalność gospodarczą.
Holding z udziałem podmiotu zagranicznego	To zgrupowanie przynajmniej dwóch firm, spośród których jedna (spółka matka) ma pozycję dominującą.
Alians strategiczny (międzynarodowy)	To trwały sojusz zawiązany przez różne podmioty działające na tym samym rynku w celu osiągnięcia wspólnych korzyści gospodarczych (np. alianse linii lotniczych oferujących wspólne połączenia). Zazwyczaj współpraca polega na wspólnym zarządzaniu przedsięwzięciem lub strategicznym obszarem działalności.

* Większość wymienionych powyżej form współpracy międzynarodowej stanowi zarazem formę internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Te formy zostały szczegółowo opisane w dalszej części lekcji.

Wokół nas

Kartel

Nie każda forma współpracy między przedsiębiorstwami jest dozwolona przez prawo. Przykładami nielegalnego współdziałania są porozumienia, które mają na celu eliminowanie konkurencji na rynku lub ustalanie cen, co jest niekorzystne dla konsumentów. Taką formą współpracy, często o zasięgu międzynarodowym, jest kartel. To porozumienie grupy przedsiębiorców (zazwyczaj nietrwałe) oferujących podobne towary lub usługi, które jest zawarte po to, aby wpływać na istotne czynniki konkurencji na danym rynku (np. na cenę). Kartel sztucznie podnosi cenę poprzez ograniczenie produkcji, co umożliwia maksymalizację zysku. Państwa, w których funkcjonuje dojrzała gospodarka rynkowa, starają się przeciwdziałać istnieniu karteli, jednak nie zawsze to jest możliwe. Na przykład za kartel uznaje się Organizację Krajów Eksportujących Ropę Naftową (OPEC).



OPEC działa od 1960 r. i obecnie skupia 13 państw. Celem organizacji jest kontrola światowego wydobycia ropy naftowej, a przez to wpływanie na jej ceny na światowych rynkach.

Korzyści ze współpracy międzynarodowej i jej bariery

Najważniejszym czynnikiem, który stanowi **motywację do podejmowania współpracy międzynarodowej**, jest dążenie do:

- poszerzenia rynków zbytu poprzez wejście na nowe rynki zagraniczne,
- poprawy wydajności i obniżenia kosztów działalności,
- pozyskania dostępu do nowych zasobów (np. *know-how*, nowoczesnych maszyn),
- wzajemnego uczenia się i rozwijania produktów,
- zwiększenia elastyczności działań,
- szybszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Powyższe elementy jednocześnie stanowią korzyści, które przedsiębiorstwo może uzyskać wskutek współdziałania.

Jednak niektóre czynniki mogą negatywnie wpływać na jakość współpracy. Określa się je mianem **barier we współpracy**. Należą do nich:

- błędny wybór partnera do współpracy,
- brak wzajemnego zaufania i lojalności,
- nierównomierny poziom kompetencji i zaangażowania pracowników we współpracę,
- różnice kulturowe,
- rozbieżność celów i kierowanie się tylko własnymi korzyściami oraz przedkładanie własnych celów nad cele partnera.

Czym jest internacjonalizacja?

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) przedsiębiorstwa to każdy rodzaj działalności gospodarczej, którą przedsiębiorstwo podejmuje za granicą. Można ją postrzegać jako wzrost zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe operacje i wyróżnić poszczególne etapy internacjonalizacji, od form prostych (eksport pośredni) do zaawansowanych (spółka córka lub przejęcie zagranicznego przedsiębiorstwa). W ostatnim czasie odchodzi się jednak od takiego ewolucyjnego modelu, ponieważ wiele przedsiębiorstw od razu przybiera bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji.

Formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa są zróżnicowane m.in. pod względem zakresu zaangażowania kapitału i zarządzania, zakresu kontroli, skali podejmowanego ryzyka, potencjalnych oczekiwanych zysków i wysokości kosztów wejściowych (wspomniane formy zostały przedstawione na schemacie poniżej). Można przyjąć, że im bardziej zaawansowana forma, tym zakres zaangażowania, ryzyka, kontroli i potencjalnych zysków jest większy. Zaawansowane formy wymagają też większych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa.

Motywy internacjonalizacji

Powody, dla których przedsiębiorstwa podejmują działalność za granicą, można podzielić na cztery grupy: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne.

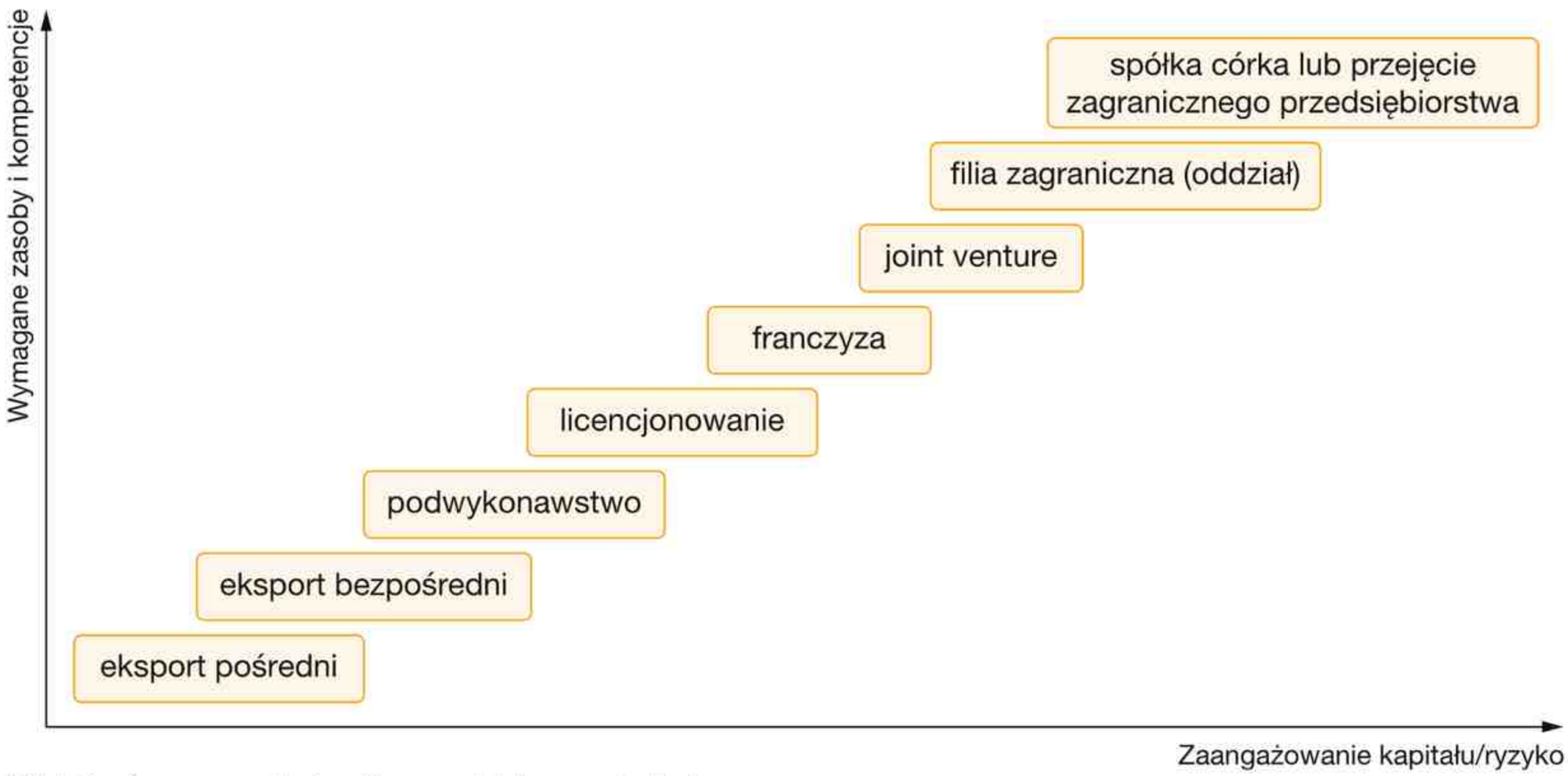
Powody rynkowe są związane z wchodzeniem na nowe rynki albo chęcią utrzymania dotychczasowej pozycji. Ich przykładem jest dążenie do wyprzedzenia konkurentów, zwiększenia udziału w rynku, lepszego dostosowania się do potrzeb odbiorców lub zmniejszenia ryzyka.

Powody kosztowe mają związek z obniżaniem kosztów produkcji i tym samym ze zwiększaniem zysku. Mogą dotyczyć m.in. niższych kosztów pracy czy surowców.

Powody zaopatrzeniowe zazwyczaj dotyczą importu czynników produkcji (surowców lub siły roboczej). Ten rodzaj motywacji jest szczególnie silny, gdy w kraju macierzystym brakuje tych zasobów lub gdy płaci się za nie wysoką cenę.

Z kolei **powody polityczne** są rozumiane jako polityka gospodarcza danego kraju wobec przedsiębiorstw. Najczęściej dotyczą wysokości opodatkowania i ulg podatkowych, możliwości transferu zysków, wysokości ceł i stabilności politycznej kraju.

Ważniejsze formy internacjonalizacji przedsiębiorstw*



* Niektóre formy mogą być realizowane także na rynku krajowym.

Charakterystyka ważniejszych form internacjonalizacji przedsiębiorstw

Forma internacjo-nalizacji	Charakterystyka	Zalety	Wady
Eksport pośredni	Polega na sprzedaży za granicę towarów lub usług przez pośrednika, który kupuje towar od danego przedsiębiorstwa, a następnie sprzedaje go na rynku zagranicznym.	• najmniej skomplikowana forma wejścia na rynki międzynarodowe • niskie koszty początkowe • niskie ryzyko finansowe • ewentualne trudności wejścia spoczywające na pośredniku krajowym • niewymagana znajomość rynku	• niska opłacalność • uzależnienie od pośrednika krajowego • brak możliwości zdobywania doświadczenia zagranicznego i pogłębiania wiedzy o rynku • ryzyko znalezienia przez pośrednika lepszego dostawcy lub uruchomienia przez niego samego produkcji w kraju
Eksport bezpośredni	To bezpośrednia sprzedaż towarów za granicę przez krajową komórkę eksportową lub przez agenta (dystrybutora) zagranicznego, własne biuro przedstawicielskie lub własną sieć dystrybucji.	• niskie koszty wejścia (w przypadku korzystania z dystrybutora działającego w danym kraju) • umiarkowane ryzyko finansowe • wyższa opłacalność niż przy eksporcie pośrednim (gdy pośrednik zagraniczny zabiera mniejszą część zysku niż krajowy) • większa kontrola nad procesem sprzedaży (w przypadku korzystania z biura przedstawicielskiego)	• większe ryzyko finansowe • niska opłacalność i niewielkie możliwości zdobywania doświadczenia (w przypadku korzystania z agenta lub dystrybutora) • duże koszty utrzymania biura przedstawicielskiego lub własnej sieci dystrybucji • czasochłonność budowy własnej sieci dystrybucji
Powiązania kooperacyjne typu podwy-konawstwo (kontrakty poddostawcy)	Przedsiębiorstwo z danego kraju zleca podwykonawcy w innym kraju wyprodukowanie towaru lub wykonanie usługi według przygotowanej specyfikacji zamówienia.	• niskie nakłady kapitałowe • możliwość skorzystania z przeszkolonego personelu w wykonywaniu określonych zadań	• relatywnie niska opłacalność dla podwykonawcy (zleceniodawca z reguły wymusza obniżenie kosztów) • wysokie ryzyko dla zleceniodawcy (utrata kontroli nad jakością produkcji) i możliwość utraty tajemnicy gospodarczej
Licencjono-wanie	Polega na sprzedaży za granicę praw objętych patentem lub ochroną wzoru użytkowego bądź znaku towarowego.	• ograniczone koszty marketingu i szkolenia pracowników • niskie ryzyko finansowe • zapewnienie stałego dochodu z opłat licencyjnych • budowanie wizerunku i siły marki oraz logo • licencjobiorca znający warunki lokalne	• możliwość utraty kontroli nad jakością, dystrybucją produktu oraz technologią • potencjalne ryzyko dla reputacji firmy • istotne koszty nadzoru • ryzyko działań konkurencyjnych ze strony licencjobiorcy (niebezpieczeństwo nielojalności licencjobiorcy)
Franczyza (franchising)	Franczyzodawca udostępnia drugiej stronie (franczyzobiorcy) prawo do korzystania ze znaku towarowego, z procedury produkcji, rozwiązania organizacyjnego i nazwy handlowej na czas trwania umowy, która określa zasady współpracy.	• niskie ryzyko i koszty wejścia • ograniczona konieczność pokonywania barier wejścia na nowe rynki • większa kontrola jakości niż w przypadku licencjonowania • upowszechnianie wizerunku i budowanie siły marki • niewymagane duże zaangażowanie pracowników	• wyższe koszty nadzoru i brak bezpośredniej kontroli • ograniczone dochody ze względu na podział zysków z rynku zagranicznego • przekazanie *know-how* i związane z tym ryzyko nielojalności franczyzobiorcy (ryzyko działań konkurencyjnych z jego strony)

Forma internacjonalizacji	Charakterystyka	Zalety	Wady
Spółka joint venture	Na rynku zagranicznym zostaje utworzona spółka zależna kontrolowana wspólnie przez przedsiębiorstwo krajowe (macierzyste) i partnera zagranicznego.	• połączenie wiedzy przedsiębiorstwa i partnera zagranicznego • efekt synergii pochodzący z połączenia zasobów i doświadczenia • pomoc lokalnego partnera w poznaniu lokalnych warunków, wymagań klientów, działań konkurencji, dystrybutorów i miejscowych władz • rozkładanie ryzyka pomiędzy udziałowcami • dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym	• ryzyko wyboru niewłaściwego partnera • wydłużony czas podejmowania decyzji • wysokie koszty wejścia • ewentualny konflikt interesów partnerów – ryzyko działań konkurencyjnych ze strony partnera • skomplikowana procedura formalnoprawna (rejestracyjna) • niebezpieczeństwo ujawnienia tajemnic handlowych i technicznych
Filia lub oddział zagraniczny	Na rynku zagranicznym zostaje utworzona komórka organizacyjna (filia lub oddział) będąca częścią przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność.	• pełna centralna kontrola na działalnością • jednolity marketing i jednolita strategia rozwojowa przedsiębiorstwa i filii lub oddziału • brak konieczności dzielenia się zyskiem	• administracyjne trudności przy rejestrowaniu filii • wysokie koszty operacyjne • potencjalne problemy organizacyjne (związane z lokalnymi przepisami prawnymi, podatkami, uwarunkowaniami kulturowymi itp.)
Spółka córka	Na rynku zagranicznym zostaje utworzona spółka zależna stanowiąca w całości własność przedsiębiorstwa macierzystego albo zostaje przejęte 100% udziałów lub akcji przedsiębiorstwa zagranicznego.	• pełna kontrola centralna • jednolity marketing i jednolita strategia rozwojowa przedsiębiorstwa macierzystego i spółki córki • potencjalnie największa opłacalność finansowa • w przypadku przejęcia przez przedsiębiorstwo macierzyste – zyskanie aktywów, dostępu do lokalnej technologii i *know-how* oraz natychmiastowe nabycie udziału w rynku, istniejących sieci kontaktów, marki produktu itp.	• wysokie koszty wejścia (nakłady kapitałowe) • wysokie ryzyko działalności • skomplikowana procedura rejestracyjna • w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa ryzyko przeszacowania jego wartości, długie i skomplikowane negocjacje, przejęcie zobowiązań firmy

Ćwiczenia

1. Wyobraź sobie, że zarządzasz firmą produkującą stolarkę okienną i drzwiową. Jakie formy współpracy międzynarodowej warto, Twoim zdaniem, podjąć i jakie korzyści może ona przynieść? Uzasadnij odpowiedź.
2. Wyjaśnij, czym się różni franczyza od licencjonowania.
3. Przedstaw zalety eksportu bezpośredniego w stosunku do pośredniego.
4. Pewien przedsiębiorca chce wejść na rynek zupełnie nieznanego sobie i odmiennego kulturowo kraju, chce otworzyć tam oddział lub założyć spółkę. Która z form – oddział (filia), spółka joint venture czy spółka córka – będzie na początek najlepszym rozwiązaniem? Przedstaw argumenty.
5. * Pewne polskie przedsiębiorstwo produkuje ekologiczne kosmetyki dobrej jakości i chce rozszerzyć swoją działalność na rynki zagraniczne. Wybierz kraj, na którym firma powinna skupić swoją uwagę. Uzasadnij odpowiedź, uwzględniając specyfikę rynku tego kraju, w tym konkurencji i preferencji konsumentów. Następnie określ potencjalne bariery wejścia firmy na ten rynek oraz sposoby ich przezwyciężenia.

3. Wspólny rynek Unii Europejskiej

Na tej lekcji:

- poznasz swobody europejskie, które są podstawą funkcjonowania wspólnego rynku Unii Europejskiej,
- dowiesz się, na czym polega europejska swoboda działalności gospodarczej,
- określisz, czym jest strefa euro i jakie skutki gospodarcze wynikają z jej funkcjonowania,
- przeanalizujesz gospodarcze konsekwencje funkcjonowania wspólnego rynku Unii.

Unia Europejska jako ugrupowanie integracyjne państw jest pierwszą w historii Europy inicjatywą gospodarczą obejmującą tak dużą część naszego kontynentu. Choć na świecie istniało lub istnieje wiele podobnych porozumień, to żadne z nich nie opierało się lub nie opiera na tak ścisłej współpracy państw, jak to się dzieje w Unii. Wiele procesów i zjawisk, które zachodzą w gospodarce Polski, jest właśnie konsekwencją funkcjonowania naszego kraju na wspólnym rynku unijnym.

Swobody europejskie w ramach wspólnego rynku

Podstawowym celem Unii Europejskiej jest umożliwienie Europejczykom studiowania, mieszkania, podejmowania pracy oraz robienia zakupów w dowolnym kraju Unii, a także zapewnienie im dostępu do produktów z całej Europy. Dlatego w Unii mamy do czynienia z **jednolitym rynkiem wewnętrznym**, określanym mianem **wspólnego rynku**. Gwarantuje on cztery podstawowe swobody:

- **swobodę przepływu towarów**,
- **swobodę przepływu usług**,
- **swobodę przepływu kapitału**,
- **swobodę przepływu osób**.

Z nimi mają też związek dwie inne **swobody**:

- **swoboda przedsiębiorczości (działalności gospodarczej)**,
- **swoboda dostępu do przetargów**.

Charakterystykę ich wszystkich podano na schemacie na następnej stronie.

Głównym zadaniem organów Unii Europejskiej odpowiedzialnych za sprawy gospodarcze jest usuwanie barier technicznych, prawnych i biurokratycznych, tak aby obywatele państw członkowskich mogli swobodnie prowadzić wymianę handlową i działalność gospodarczą.

Czy wiesz, że...

Zamówienia publiczne to bardzo ważna forma udziału sektora publicznego w gospodarce Unii Europejskiej. Według danych Komisji Europejskiej roczne wydatki na zamówienia publiczne stanowią blisko 20% PKB Unii, czyli ponad 2 bln euro. W przypadku polskiej gospodarki udział zamówień publicznych w PKB wynosi co najmniej 10%, czyli ok. kilkuset miliardów złotych. Instytucje publiczne ogłaszają konkursy ofert na potrzebne im towary i usługi, dlatego właśnie tak ważna jest swoboda dostępu do przetargów.



Dzięki swobodzie przepływu towarów w obrębie Unii Europejskiej nie ma kontroli celnych na granicach wewnętrznych. Ciężarówki przewożące towary mogą bez przeszkód przemieszczać się między krajami członkowskimi.

Swobody wspólnego rynku Unii Europejskiej

Cztery podstawowe swobody jednolitego rynku wewnętrznego

swoboda przepływu towarów	swoboda przepływu osób	swoboda przepływu usług	swoboda przepływu kapitału
Dotyczy wszystkich towarów wytwarzanych na terytorium Unii Europejskiej. W ich przepływie nie ma ograniczeń ilościowych, nie podlegają one też cłom wewnętrznym, ponieważ w ramach wspólnego rynku są zniesione granice celne. Wszystkie towary podlegają jednolitym standardom i normom, a w odniesieniu do ich przepływu poszczególne państwa członkowskie obowiązuje zakaz stosowania instrumentów protekcjonizmu państwowego, utrudniający obrót nimi wewnątrz Unii.	Jej trzon stanowi prawo każdego obywatela Unii Europejskiej do pracy, życia, osiedlania się i korzystania ze świadczeń socjalnych w każdym kraju członkowskim, bez względu na przynależność państwową. Z punktu widzenia przedsiębiorców (pracodawców) oznacza to także swobodę przemieszczania się pracowników. Ta swoboda jest gwarantowana niezależnie od ratyfikowania przez dane państwo układu z Schengen, na podstawie którego wprowadzono ułatwienie w podróżowaniu bez kontroli w wewnętrznych granicach Unii.	Oznacza prawo do zakupu i sprzedaży usług na terytorium własnego kraju oraz innego kraju członkowskiego Unii. W praktyce ta zasada jest analogiczna do swobodnego przepływu towarów. Osoba świadcząca usługi może czasowo wykonywać je na terytorium innego państwa na takich samych warunkach, jakie obowiązują jego obywateli.	Odnosi się do transakcji finansowych niezwiązanych z przepływem towarów, osób czy usług. Obejmuje m.in. zagraniczne inwestycje bezpośrednie, działalność kredytową, zakup nieruchomości, obrót papierami wartościowymi, w tym zakup udziałów i akcji w przedsiębiorstwach z różnych krajów Unii.

Jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej

swoboda przedsiębiorczości (działalności gospodarczej)	swoboda dostępu do przetargów publicznych
Oznacza prawo do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej przez każdego obywatela państwa członkowskiego w innym państwie unijnym, przy czym ta osoba może pozostawać w swoim kraju. Gwarantuje też prawo do wykupu istniejących przedsiębiorstw, zarządzania nimi, tworzenia agencji, oddziałów i filii oraz ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa na całym wspólnym rynku.	Oznacza zakaz faworyzowania podmiotów krajowych w przetargach publicznych. Tego typu przetargi powinny być dostępne dla wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w państwach członkowskich (pod warunkiem spełnienia warunków i przepisów szczegółowych wynikających z prawa danego kraju). Z tą swobodą wiąże się także obowiązek równego traktowania podmiotów prywatnych i publicznych oraz tworzenia wspólnych unijnych reguł zakupowych.

Swobody uzupełniające jednolitego rynku wewnętrznego

Zasięg wspólnego rynku

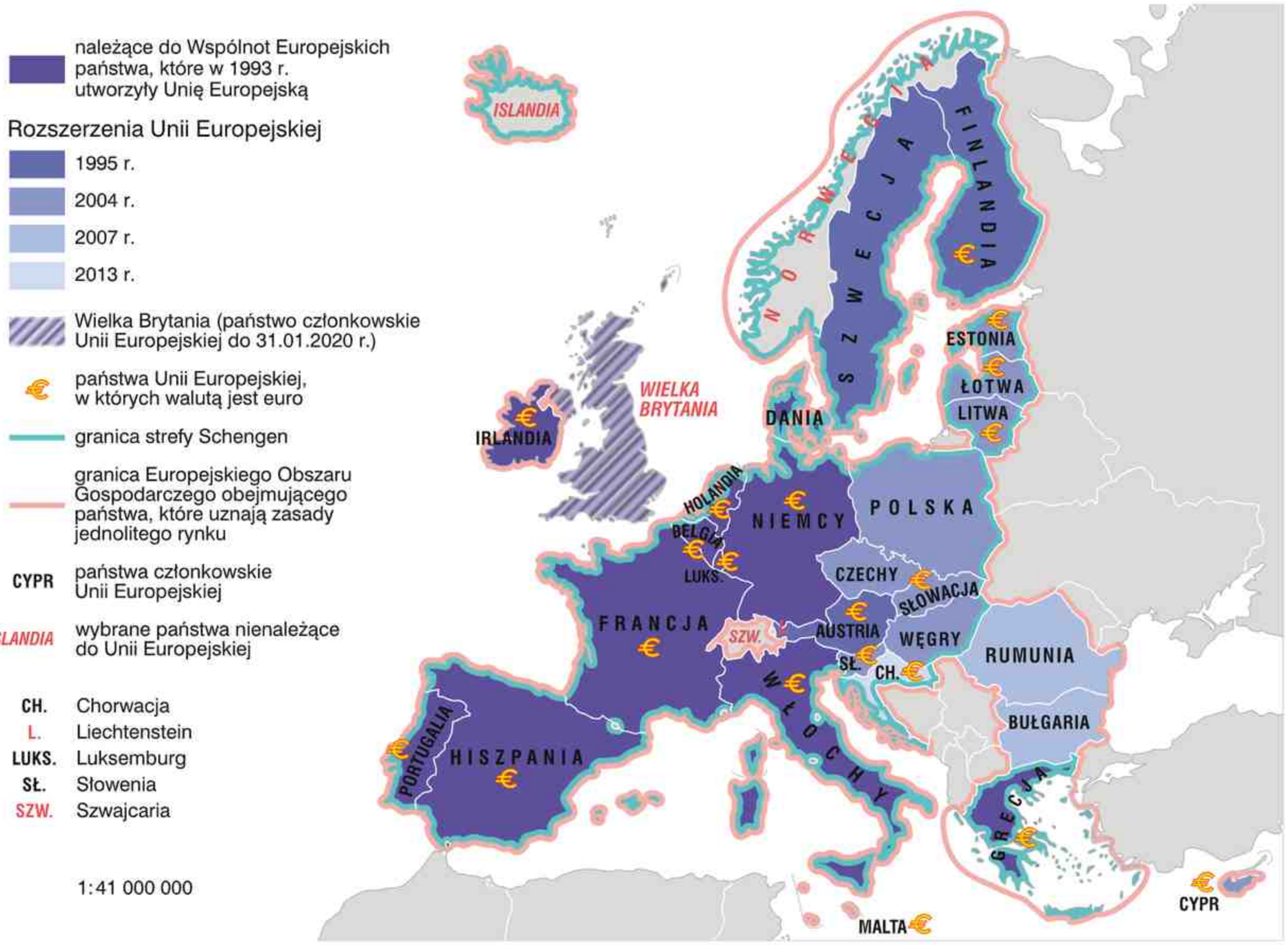
Jednolity rynek europejski gwarantujący opisane swobody w pewnym zakresie wykracza poza granice Unii (patrz: mapa poniżej). Wynika to z faktu, że na mocy odpowiednich porozumień kraje **Europejskiego Obszaru Gospodarczego** (EOG) nienależące do Unii – Norwegia, Islandia oraz Liechtenstein – także stanowią część wspólnego rynku. Prawodawstwo unijne dotyczące rynku wewnętrznego jest częścią prawodawstwa państw EOG. Te same zasady i warunki mają zastosowanie do wszystkich przedsiębiorstw w EOG. Ponadto dzięki umowom dwustronnym niepełnym dostępem do jednolitego rynku dysponują Szwajcaria i Wielka Brytania, która wystąpiła z Unii na początku 2020 r. W praktyce oznacza to, że pełnia swobód wspólnego rynku obejmuje 27 krajów Unii, a w ograniczonym zakresie – pięć państw wymienionych powyżej.



Po opuszczeniu Unii przez Wielką Brytanię, na mocy odrębnych umów, zachowano część zasad jednolitego rynku. Jednak aby dostać się do tego kraju, obywatele Unii muszą posiadać paszport.

Porozumienia z krajami EOG oraz Szwajcarią i Wielką Brytanią gwarantują ich obywatelom niemal taką samą swobodę w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jaką mają obywatele Unii. Te państwa nie są jednak objęte m.in. unią celną, wspólną polityką rolną i wspólną polityką handlową.

Unia Europejska, strefa euro i Europejski Obszar Gospodarczy



Europejska swoboda przedsiębiorczości

Na europejską swobodę przedsiębiorczości składają się **dwa podstawowe elementy**: swoboda pierwotna i swoboda wtórna.

Pierwotna swoboda przedsiębiorczości to możliwość wyboru miejsca oraz formy prowadzenia działalności gospodarczej w ramach wspólnego rynku. Obejmuje ona przede wszystkim **prawo do samozatrudnienia**, czyli prowadzenia przez obywateli Unii indywidualnej działalności gospodarczej, w dowolnym kraju członkowskim.

Z kolei **wtórna swoboda przedsiębiorczości** to prawo do rozszerzania swojej działalności poza obszar państwa, w którym przedsiębiorstwo ma swą siedzibę, na terytorium jednolitego rynku. Ta swoboda umożliwia otwieranie samodzielnych filii, spółek zależnych, spółek córek lub agencji. Mogą z niej korzystać nie tylko osoby fizyczne, lecz także spółki, ponieważ prawo unijne zrównuje je w tym zakresie z obywatelami Unii prowadzącymi działalność gospodarczą. Ta swoboda jest ściśle związana z pozostałymi, szczególnie ze swobodą świadczenia usług i przepływu kapitału (bez niej realizacja wtórnej swobody przedsiębiorczości nie byłaby możliwa).

Ze swobodą działalności gospodarczej wiąże się także **harmonizacja podatków pośrednich**, czyli ustanawianie jednolitych reguł opodatkowania podatkiem akcyzowym i podatkiem VAT, w tym określenie ich minimalnych stawek dla całej Unii (rzeczywistą stopę, powyżej stawki minimalnej, państwa członkowskie ustalają samodzielnie).

Wspólny rynek oznacza również jednolite wymagania wobec produktów, m.in. w zakresie bezpieczeństwa ich użytkowania i oddziaływania na środowisko.

Dzięki swobodzie przedsiębiorczości jest możliwe prowadzenie biznesu w postaci jednej z **paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej**, czyli spółki europejskiej (*Societas Europea*), europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych czy spółdzielni europejskiej (*Societas Cooperativa Europaea*). Jednocześnie nie oznacza to konieczności rejestracji takiej paneuropejskiej formy działalności, aby można było prowadzić działalność na wspólnym rynku. Dlatego zarejestrowana w Polsce spółka (np. spółka jawna) może sprzedawać towary i świadczyć usługi na całym wspólnym rynku Unii.



Po przystąpieniu Bułgarii do Unii Europejskiej w tym kraju szybko zaczęła wzrastać liczba turystów (głównie z innych państw Unii), co przyczyniło się do dynamicznego rozwoju tego sektora gospodarki.

Czy wiesz, że...

Dzięki wspólnym zasadom dotyczącym bezpieczeństwa towarów część wyrobów, które mogą mieć wpływ na życie i zdrowie ludzi, musi być oznaczona znakiem CE. Ten znak gwarantuje, że producent bierze odpowiedzialność za zgodność ze wszystkimi wymogami unijnymi odnośnie do danego wyrobu. Towary, w przypadku których ten znak jest wymagany, nie mogą być bez niego wprowadzane do obrotu na wspólnym rynku, również gdy pochodzą spoza Unii.



Czym jest strefa euro?

Formalnie wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej należą do unii gospodarczej i walutowej. W jej ramach są zobowiązane do koordynowania swojej polityki gospodarczej w taki sposób, aby wspierać cele gospodarcze całej Unii. Część państw pogłębiła swoją integrację przez zastąpienie waluty krajowej wspólną walutą – euro. Te państwa tworzą **strefę euro**.

Euro zostało wprowadzone w 1999 r. wyłącznie do obrotu bezgotówkowego, w 11 krajach Unii. Do obrotu gotówkowego wprowadzono je w 2002 r. Od tego czasu do strefy euro przystępowały kolejne kraje. Ostatnio, tj. 1 stycznia 2023 r., zrobiła to Chorwacja. Obecnie do strefy euro należy 20 z 27 państw członkowskich Unii.

Teoretycznie każde państwo członkowskie Unii powinno docelowo wejść do strefy euro (z wyjątkiem Danii, która w negocjacjach traktatowych wypracowała dla siebie wyjątek w tym zakresie). Aby tak się stało, należy spełnić określone kryteria (kryteria konwergencji) oraz taką wolę musi wyrazić rząd danego państwa. Z tego powodu część państw członkowskich, a wśród nich Szwecja, Czechy, Węgry i Polska, na razie nie chce wejść do strefy euro. Jest to kwestia nie tylko sentymentu do własnej waluty, lecz także niechęci do rezygnacji z prowadzenia własnej polityki pieniężnej realizowanej przez narodowe banki centralne na rzecz udziału we wspólnej polityce pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego. Wejście do strefy euro ma też określone konsekwencje, które nie zawsze są pozytywne.



Za funkcjonowanie strefy euro oraz stabilność jej waluty odpowiada Europejski Bank Centralny z siedzibą we Frankfurcie nad Menem. Jego zadania są zbliżone do zadań banków centralnych krajów nienależących do strefy euro.

Wokół nas

Euro poza strefą euro

Euro jest walutą krajową także w kilku państwach nienależących do strefy euro. Jest środkiem płatniczym w Andorze, Monako, San Marino i Państwie Watykańskim. Te kraje przyjęły euro jako swoją walutę krajową na mocy specjalnych układów monetarnych z Unią Europejską. W praktyce euro jest także środkiem płatniczym w Czarnogórze, jednak ten kraj posługuje się nim bez porozumienia formalnego z Unią i z pominięciem wszelkich zasad przyjmowania tej waluty ustalonych przez Unię. Podobnie postąpiło Kosowo.



Euro można płacić także na terytoriach znajdujących się na innych kontynentach. Przykładami są należąca do Portugalii Madera czy zamorskie departamenty Francji: Reunion i Martynika.

Gospodarcze konsekwencje przynależności do strefy euro

Najważniejszymi korzyściami wynikającymi z integracji monetarnej w ramach strefy euro są:

- wyeliminowanie kosztów transakcji związanych z przewalutowaniem z waluty krajowej na euro i odwrotnie,
- wyeliminowanie ryzyka walutowego związanego ze zmiennością kursu waluty krajowej,
- większa stabilizacja gospodarcza i mniejsze szanse na wystąpienie kryzysów walutowych,
- większa wiarygodność makroekonomiczna (w tym finansowa) państwa na rynkach międzynarodowych,
- niższe stopy procentowe,
- potencjalnie wyższe obroty w handlu międzynarodowym.

W efekcie przyjmuje się, że integracja walutowa zapewnia lepszą dostępność kapitału zagranicznego (w wyniku niższych stóp procentowych), wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych, większą wydajność pracy oraz wzrost obrotów handlu zagranicznego i tym samym – wzrost PKB *per capita*, czyli zamożności kraju będącego w unii walutowej.



Chociaż tuż po wejściu Chorwacji do strefy euro w tym kraju dało się zauważyć wzrost cen (w związku z ich wyrównywaniem się do średniej unijnej), ten kraj liczy w przyszłości na długofalowe korzyści wynikające z integracji walutowej.

W długiej perspektywie wejście do strefy euro daje szansę na trwały rozwój gospodarczy oraz podnosi konkurencyjność gospodarki w otoczeniu międzynarodowym. Jednak w krótkiej perspektywie utrata autonomicznej polityki monetarnej może spowodować wzrost wahań zatrudnienia i produkcji, a w efekcie – przejściowe zmniejszenie dobrobytu.

Dane ekonomiczne pokazują też, że tempo wzrostu gospodarczego mierzonego zmianami PKB z reguły jest niższe w strefie euro niż w krajach poza tą strefą.

Dynamika wzrostu PKB w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2014–2022

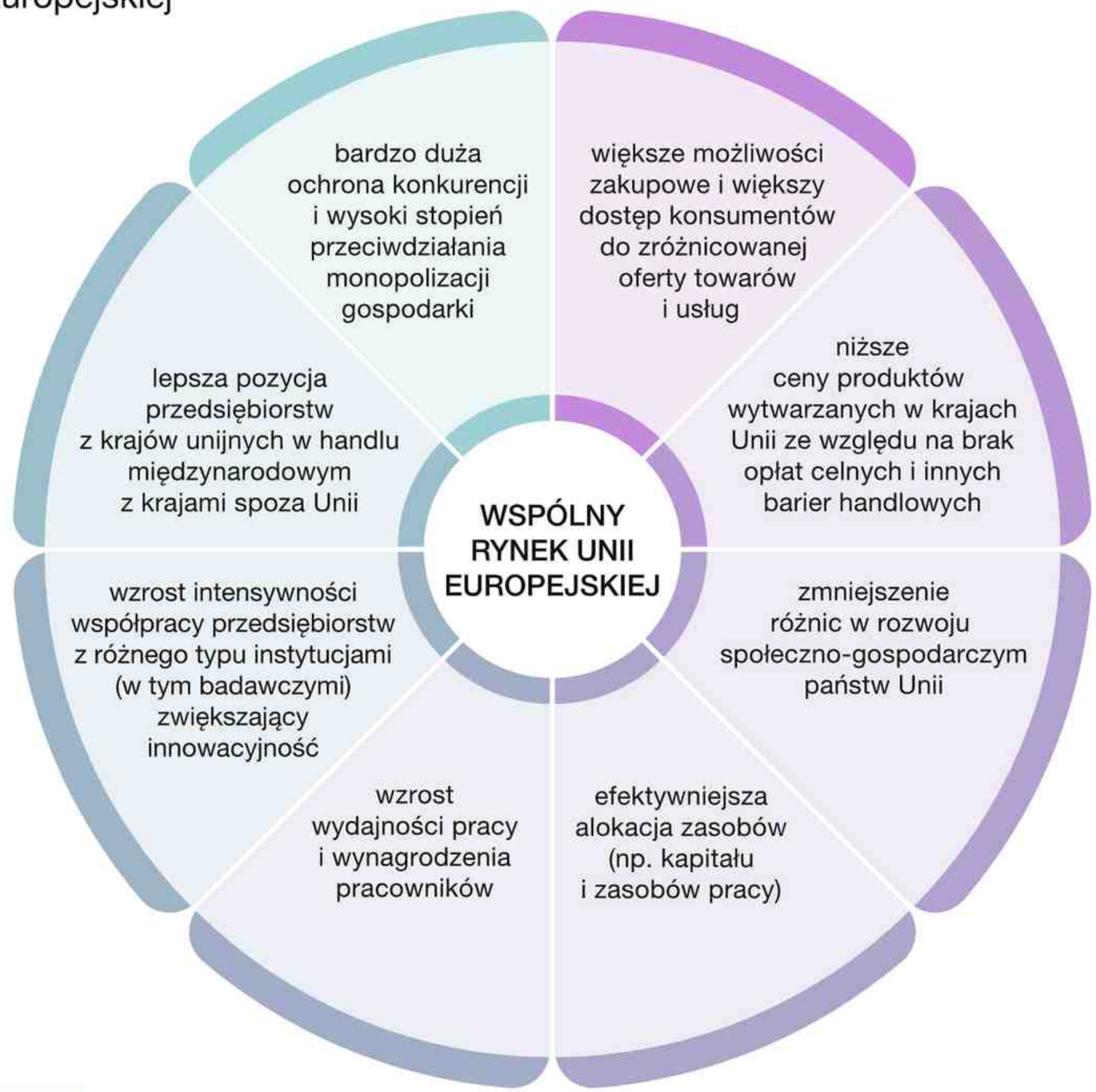


Gospodarcze konsekwencje funkcjonowania wspólnego rynku Unii Europejskiej

Funkcjonowanie wspólnego rynku unijnego oraz związana z tym swoboda działalności gospodarczej stwarzają warunki do intensywnej wymiany gospodarczej między państwami wysoko rozwiniętymi a krajami o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. To może prowadzić do zwiększenia zysków podmiotów gospodarczych dzięki zwiększeniu zasięgu działań danego przedsiębiorstwa, promowaniu się na nowych rynkach i zdobywaniu tam nowych klientów. Uczestnictwo we wspólnym rynku unijnym prowadzi do zwiększenia konkurencji i efektywności oraz do wzrostu handlu wewnątrzunijnego.

Przykłady pozostałych korzyści gospodarczych funkcjonowania wspólnego rynku przedstawiono na poniższym schemacie.

Wybrane gospodarcze korzyści wynikające z funkcjonowania wspólnego rynku Unii Europejskiej



Ćwiczenia

1. Wymień cztery podstawowe i dwie uzupełniające swobody jednolitego rynku Unii Europejskiej.
2. Wyjaśnij zależności między swobodą działalności gospodarczej a swobodą przepływu kapitału.
3. Omów jedną istotną, Twoim zdaniem, konsekwencję funkcjonowania wspólnego rynku unijnego.
* 4. Na podstawie dostępnych źródeł podaj, jakie kryteria konwergencji muszą być spełnione przez te państwa, które chcą przystąpić do strefy euro. Określ, czy Polska spełnia te wymagania.

4. Konsekwencje globalizacji dla biznesu

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest globalizacja i na jakich płaszczyznach przebiega,
- zrozumiesz skutki procesów globalizacyjnych w funkcjonowaniu biznesu,
- dowiesz się, czym jest deglobalizacja i poznasz jej przejawy.

Podróżując po krajach Europy lub świata, można dostrzec, że w sklepach da się kupić takie same towary (np. proszek do prania), w sieciowych restauracjach – zjeść takiego samego hamburgera, a w telewizji obejrzeć ten sam serial. Jest to możliwe dzięki globalizacji.



Jednym z przejawów globalizacji jest zjawisko kalifornizacji potrzeb. Polega ono na upodabnianiu wzorców zakupowych niezależnie od kultury narodowej czy kraju pochodzenia konsumentów.

Czym jest globalizacja?

Globalizacja to wielopłaszczyznowy proces integracji społecznej, kulturowej i gospodarczej świata. Prowadzi do tworzenia jednej wielkiej gospodarki światowej, w której toczą się działania i zachodzą procesy o dużej współzależności. W globalnej gospodarce istnieje możliwość łatwego przepływu dóbr, usług oraz czynników wytwórczych.

Najważniejsze przejawy globalizacji to:

- swobodny i błyskawiczny przepływ informacji,
- liberalizacja handlu międzynarodowego oraz swobodne przemieszczanie się ludzi i kapitału,
- nieustannie zwiększająca się rola korporacji transnarodowych, które stały się głównymi sprawcami, a przez to – motorem globalizacji,
- procesy integracyjne przedsiębiorstw prowadzące do powstawania koncernów czy konglomeratów,
- procesy integracyjne regionów i państw w ramach różnych organizacji (np. integracja europejska).

Jakie są płaszczyzny globalizacji?

Globalizacja przebiega równolegle na kilku płaszczyznach:

- **gospodarczej**,
- **społeczno-kulturowej**,
- **politycznej**.

Czasem wyróżnia się także płaszczyzny technologiczną i ekologiczną.

Z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego świata największe znaczenie mają procesy zachodzące na płaszczyźnie gospodarczej. Prowadzą one do pogłębiania integracji gospodarczej poprzez wzmacnianie powiązań inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych i kooperacyjnych pomiędzy państwami. Globalizacja obejmuje cały świat i dotyczy również krajów, które aktywnie w niej nie uczestniczą, a każda z jej płaszczyzn ma wpływ na biznes.

Przejawy globalizacji na płaszczyźnie gospodarczej i jej skutki dla biznesu

Globalizacja gospodarcza to proces, który umożliwia wielu przedsiębiorstwom ekspansję na światowe rynki. Dzięki niej firmy mogą zwiększać swoje przychody i zyski. Jednak globalizacja ma także negatywny wpływ na biznes. Również z perspektywy społecznej nie wszystkie jej skutki są pozytywne.

Tworzenie się globalnego rynku towarów oraz częściowo – usług

Globalizacja przyczynia się do stopniowej likwidacji barier w przepływie kapitału, towarów i usług (szczególnie finansowych i transportowych). W biznesie oznacza możliwość łatwiejszej kooperacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi, ale też coraz większą presję konkurencyjną.

Presja konkurencyjna sprawia, że większość firm odzieżowych z Europy i Ameryki Północnej szyje ubrania w azjatyckich krajach o niższych kosztach produkcji. Ta odzież jest później sprzedawana na rynkach całego świata.





Swobodny przepływ informacji

Dzięki upowszechnieniu się nowoczesnych form telekomunikacji (głównie sieci komórkowych, łączności satelitarnej oraz internetu) jest możliwy swobodny przepływ informacji. Kontakty gospodarcze stają się łatwiejsze, a zakres współpracy międzynarodowej się rozszerza.

Nowoczesne formy komunikacji pozwalają na szybką i efektywną współpracę pomiędzy pracownikami z różnych krajów w ramach jednego międzynarodowego przedsiębiorstwa.

Wzrost znaczenia międzynarodowych korporacji

Korporacje stają się coraz silniejszymi podmiotami, które wpływają na funkcjonowanie gospodarek krajowych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego prowadzenie drobnego biznesu wymaga uwzględnienia siły i zdolności inwestycyjnych wielkich korporacji oraz znalezienia sposobów konkurowania z nimi na rynku.

W wyniku fuzji i przejęć siła globalnych korporacji się zwiększa. W przemyśle motoryzacyjnym przykładem jest korporacja Stellantis – należą do niej takie marki, jak Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Opel i Peugeot.



Rozwój gospodarki opartej na wiedzy

Procesy globalizacji przyczyniły się do wzrostu znaczenia zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych oraz innowacji w procesach rozwoju gospodarczego. Z jednej strony dla przedsiębiorstw oznacza to szybsze wprowadzanie innowacji technologicznych i produktów, z drugiej zaś – konkurencja na niektórych rynkach (np. na rynku zaawansowanych technologii) staje się przez to bardzo duża.

Międzynarodowe kongresy i konferencje są przejawem globalizacji w nauce. Ludzie z różnych krajów spotykają się w jednym miejscu, aby dzielić się wiedzą. Takie spotkania przyspieszają rozwój nauki i technologii wykorzystywanych później w biznesie.





Standaryzacja produktów i lokalność

Coraz częściej w wielu regionach świata można kupić takie same lub dostosowane do regionalnych preferencji produkty. Jest to szansa dla mniejszych firm, które mogą oferować bardziej zindywidualizowane towary, odpowiadając tym samym na oczekiwania lokalnych nabywców.

W warunkach globalizacji rozwijają się światowe marki restauracji typu *fast food*. Jednak równocześnie rozkwit przeżywają lokalne restauracje przygotowujące dania kuchni regionalnych. Cieszą się one szczególną popularnością wśród turystów, którzy chcą spróbować czegoś innego i autentycznego.

Rozwój transportu

Dzięki temu, że rozwijają się wszystkie rodzaje transportu (głównie transport lotniczy i morski), jest możliwy eksport oraz import towarów z najdalszych zakątków świata po coraz niższych cenach i w coraz krótszym czasie. Dla przedsiębiorstw stanowi to szansę na zwiększanie obrotów handlowych, a producentom umożliwia korzystanie z podzespołów wytwarzanych w odległych miejscach.

Największe kontenerowce mogą przewozić nawet 20 tysięcy kontenerów, a trasę między Azją a Europą pokonują średnio w 55–60 dni.



Przejawy globalizacji na płaszczyźnie społeczno-kulturowej i ich konsekwencje dla biznesu

W aspekcie społecznym globalizacja jest związana ze **swobodą przepływu osób** w wyniku liberalizacji przepisów dotyczących przekraczania granic i rozwoju systemów transportu. Podróże są coraz tańsze i dostępne nawet dla osób mniej zamożnych. Powyższe czynniki mają wpływ na rozwój **międzynarodowego środowiska pracy**, ponieważ przemieszczanie się między krajami w poszukiwaniu pracy staje się znacznie łatwiejsze. W połączeniu z możliwościami świadczenia pracy zdalnej (telepracy) dla biznesu oznacza to większe możliwości zatrudniania specjalistów z całego świata. Niestety, negatywnym aspektem jest w tym wypadku **drenaż mózgów**, czyli emigracja dobrze wykształconych specjalistów do krajów o wyższym poziomie płac.

Globalizacja na płaszczyźnie społecznej jest także związana z **przemianami kulturowymi**. Uwidaczniają się one m.in. pod wpływem popularyzacji jednolitego stylu w kulturze masowej (filmów, muzyki, książek, mody) oraz kształtowania się norm i poglądów promowanych w środkach masowego przekazu, w tym w **globalnych mediach społecznościowych**.



Dzięki anglojęzycznej kadrze pracowniczej oraz możliwościom świadczenia pracy zdalnej w wielu krajach dynamicznie rozwijają się centra usług biznesowych świadczonych na rzecz przedsiębiorstw z innych krajów.

Przejawem globalizacji na płaszczyźnie społecznej jest również upowszechnienie się znajomości języka angielskiego. Dla biznesu jest to zjawisko korzystne, bo **język angielski stał się podstawą komunikacji we wszelkich kontaktach biznesowych** na świecie. Dzięki temu ludzie z różnych krajów lepiej się rozumieją, a kontakty z obcokrajowcami stają się łatwiejsze.

Globalizacja na płaszczyźnie kulturowej wpłynęła także na wytworzenie jednolitych standardów kultury organizacyjnej i sposobów zarządzania przedsiębiorstwami. Lokalne uwarunkowania kulturowe przestają już mieć takie znaczenie.



Drenaż mózgów jest korzystny dla krajów imigracyjnych. Jednak to zjawisko stanowi utrudnienie dla rozwoju biznesu w krajach emigracyjnych (z reguły o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego).



Do niedawna przedsiębiorcy inwestujący w spółki w danym kraju starali się dostosować do jego kultury. Obecnie w niektórych regionach świata ta zasada przestaje obowiązywać względem wybranych jej elementów.

Przejawy globalizacji na płaszczyźnie politycznej

Na płaszczyźnie politycznej globalizację można analizować w wielu aspektach.

Procesy integracyjne państw prowadzą do powstawania bloków krajów lub ugrupowań gospodarczo-politycznych oraz wzrostu znaczenia organizacji międzynarodowych. W wyniku tych procesów tworzą się specjalne uwarunkowania dla biznesu (m.in. większa swoboda przepływu towarów między krajami).

Ponadto coraz powszechniejsze **porozumienia o ruchu bezwizowym** ułatwiają przekraczanie granic także ludziom biznesu i pracownikom firm.

Działania międzynarodowych organizacji policyjnych, głównie **Interpolu** (ang. *The International Criminal Police Organization*), poprawiają skuteczność ścigania przestępców, również gospodarczych.

Globalizacja przejawia się także **zmianami systemów zarządzania i regulacji prawnych**, prowadzącymi do ich harmonizacji. Coraz powszechniej w przedsiębiorstwach wprowadza się normy międzynarodowe, np. normę ISO. Dzięki niej dane towary na całym świecie mają podobną jakość i są kompatybilne (mogą działać z innymi urządzeniami) niezależnie od kraju ich produkcji.

Globalizację widać także we **wspólnych działaniach** podejmowanych przez państwa m.in. na rzecz walki z terroryzmem i tworzenia sojuszy wojskowych (np. NATO). W te działania włącza się coraz większa liczba krajów i dzięki temu wzrasta poziom bezpieczeństwa, także w zakresie prowadzenia biznesu.

Wspólna reakcja wielu państw na sytuacje konfliktowe w niektórych regionach to także efekt globalizacji. Przykładem jest nałożenie sankcji na Rosję w wyniku jej agresji na Ukrainę w 2022 r. Takie działania wpływają na niektóre rynki (np. surowców) i możliwości prowadzenia biznesu (np. ograniczenie handlu z Rosją, wycofanie części inwestycji z tego kraju).

Z globalizacją w aspekcie politycznym są także związane kwestie ekologiczne. Jej przejawem jest **integracja międzynarodowych działań na rzecz ochrony środowiska oraz zapobiegania skutkom globalnych zmian klimatycznych** w aspekcie zależnym od działalności człowieka. W konsekwencji są podejmowane decyzje mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które w wytwarzaniu produktów muszą coraz częściej uwzględniać kwestie środowiskowe i dostosowywać do nich produkcję i kierunki rozwoju.



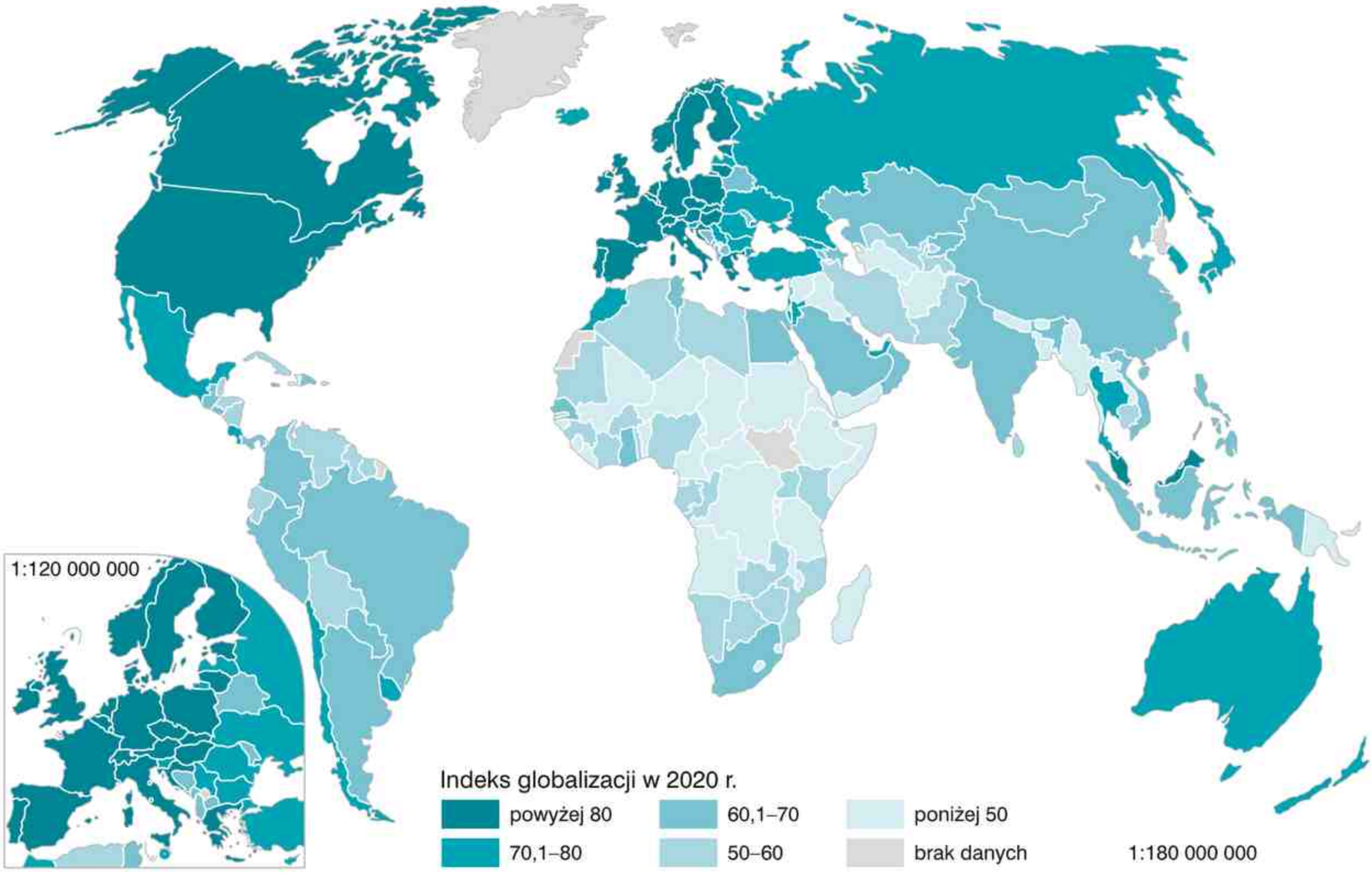
Uczestnictwo w sojuszu obronnym, którym jest Pakt Północnoatlantycki (NATO), oznacza również większe bezpieczeństwo prowadzenia biznesu w kraju członkowskim.

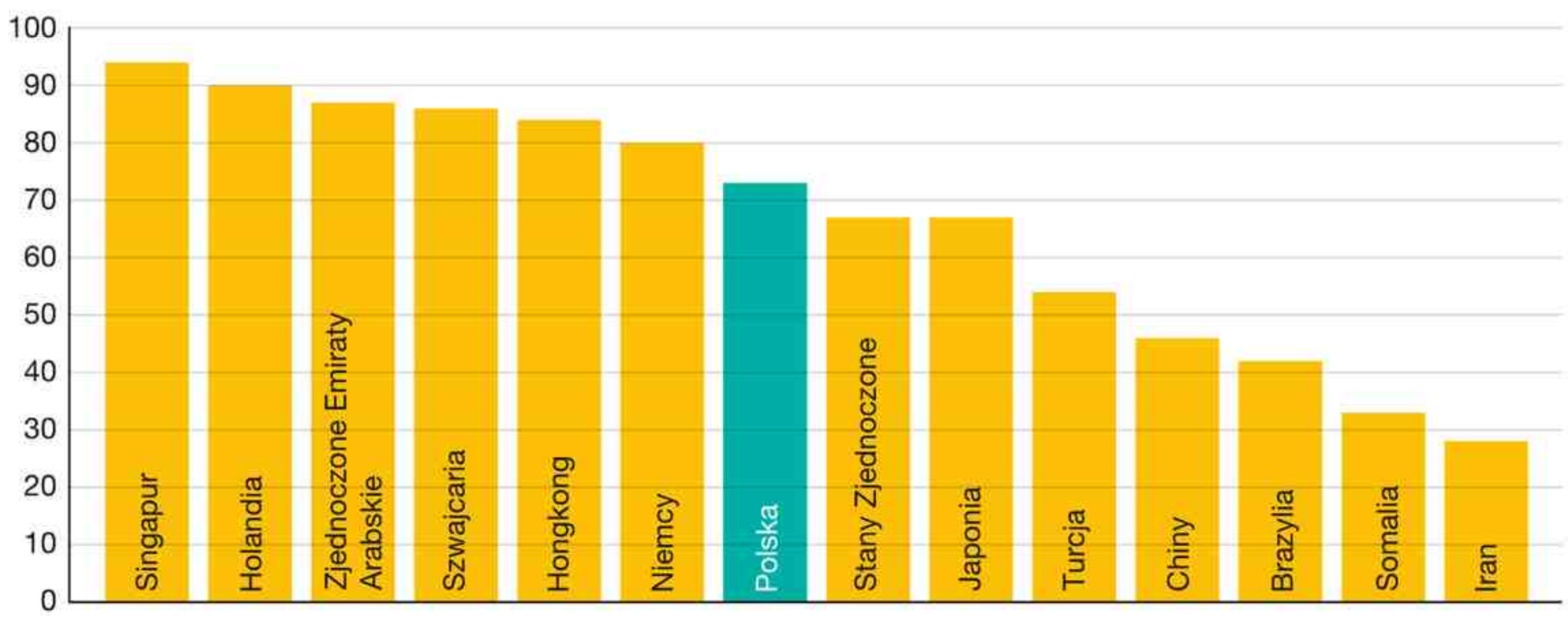


Międzynarodowe ustalenia co do ochrony środowiska mają wpływ np. na przemysł motoryzacyjny. Z powodu przyszłych ograniczeń stosowania silników spalinowych rozwija się produkcja aut elektrycznych.

Indeks globalizacji

O poziomie globalizacji danego kraju informuje indeks globalizacji. Jego wartość wynosi od 0 do 100 i oblicza się ją na podstawie kilkunastu składowych. W 2020 r. najwyższy indeks miały bogate kraje europejskie. Z kolei najniższym stopniem gospodarczego, społecznego i politycznego zintegrowania z resztą świata odznaczały się niewielkie państwa słabo rozwinięte.





Wartość indeksu globalizacji na płaszczyźnie ekonomicznej* w wybranych państwach w 2020 r.

* Jedna ze składowych indeksu globalizacji (ogółem).

? Podaj zależności między wartością indeksu globalizacji w poszczególnych państwach a ich poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego oraz stopniem wdrażania reguł rynkowych w gospodarce tych państw.

Koniec globalizacji? Deglobalizacja

Wielopłaszczyznowe procesy globalizacji są przez niektórych odbierane jako zagrożenie dla rozwoju jednostek, państw i regionów. Dlatego pod koniec XX w. pojawiło się wiele organizacji i ruchów antyglobalizacyjnych. Wyrażają one sprzeciw wobec globalizacji i traktują ją jako proces szkodliwy, służący interesom wielkich korporacji i powodujący różnicowanie się poziomu życia. I choć te ruchy nie cieszyły się dużą popularnością, to ostatnie kryzysy finansowe z lat 2007–2010 czy związane z pandemią COVID-19 (2020–2021) i wojną w Ukrainie spowodowały, że coraz częściej nasuwa się refleksja, czy tego trendu nie należy odwrócić albo czy wręcz samoistnie nie następuje koniec globalizacji.

Niewątpliwie można dostrzec powolne zrywanie globalnych powiązań ekonomicznych. Fabryki, które miały pracować na potrzeby całego świata, w warunkach kryzysu przestały na czas dostarczać odpowiednie komponenty. W konsekwencji wymiana towarów nabiera coraz bardziej regionalnego charakteru. Wiele państw uświadomiło sobie, czym grozi uzależnienie od importu surowców, leków czy komponentów elektronicznych. Dlatego coraz częściej mówi się o reindustrializacji (ponownym uprzemysłowieniu) tych państw, które przez ostatnie dziesięciolecia przenosiły swoją produkcję do krajów o niższych kosztach produkcji, głównie do Azji. Ponadto wzrost kosztów energii, cen paliw, opłat ekologicznych itp. może spowodować znaczne ograniczenie przemieszczania się ludzi, szczególnie w celach turystycznych. To czynnik, który może wpłynąć na funkcjonowanie biznesów ukierunkowanych na obsługę turystów. Opisane wyżej zjawiska powodują, że coraz częściej mówi się o **końcu globalizacji** lub **deglobalizacji**, czyli cofaniu się tego procesu. Jak się wydaje, w znacznie większym stopniu deglobalizacja będzie dotyczyła płaszczyzny gospodarczej niż płaszczyzn społecznej i politycznej.



Za przejaw deglobalizacji uznaje się wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Jest to symboliczny koniec powszechności przekonania, że kraje świata będą zmierzały do coraz większej wzajemnej integracji.

Czy wiesz, że...

Według raportów Bank of America pandemia COVID-19 spowodowała zakłócenia w łańcuchach dostaw i zmusiła ok. 75% przedsiębiorstw do rozważenia relokacji produkcji. Dla wielu europejskich firm regionem atrakcyjnym do potencjalnej relokacji biznesu jest Europa Środkowa, m.in. ze względu na stosunkowo niskie koszty produkcji, przynależność do wspólnego rynku Unii Europejskiej i rozwiniętą logistykę. Jednak przeniesienie produkcji z Chin do Europy nie będzie łatwe (np. z powodu norm dotyczących ochrony środowiska i klimatu).

Ćwiczenia

1. Przedstaw na konkretnym przykładzie (sklepu spożywczego, restauracji itp.) gospodarcze skutki globalizacji dla lokalnego biznesu w Twoim miejscu zamieszkania.
2. Wyjaśnij, w jaki sposób globalizacja na płaszczyźnie społecznej wpływa na codzienne życie Twoje i Twojej rodziny.
3. Wymień skutki, które dla biznesu przynosi reakcja polityczna większości demokratycznych państw świata na agresję Rosji na Ukrainę.
4. Przedstaw procesy, które mogą świadczyć o deglobalizacji.

Podsumowanie

- **Interwencjonizm państwowy** obejmuje wszelkie działania podejmowane przez państwo w celu zapobiegania niekorzystnym procesom gospodarczym. Działania te dotyczą m.in.:
  – stymulacji wzrostu gospodarczego w warunkach kryzysu lub recesji,
  – niedopuszczania do pojawiania się głębokich kryzysów gospodarczych,
  – ograniczania zbyt wysokiej inflacji,
  – przeciwdziałania ubóstwu i zbyt wysokim nierównościom społecznym.
- **Protekcjonizm państwowy** (łac. *protectio* – 'obrona') to polityka państwa mająca na celu ochronę rynku krajowego przed konkurencją zagraniczną poprzez ograniczenie importu dóbr i usług, a zarazem stymulowanie eksportu.
- **Współpraca międzynarodowa** między przedsiębiorstwami to sformalizowany, dobrowolny, korzystny i precyzyjnie zdefiniowany związek pomiędzy co najmniej dwoma partnerami z różnych krajów.
- Podstawowym celem **integracji w ramach Unii Europejskiej** jest umożliwienie Europejczykom studiowania, mieszkania, podejmowania pracy oraz robienia zakupów w dowolnym kraju Unii, zapewnienie im dostępu do produktów z Unii, a przedsiębiorcom – prowadzenia działalności na całym jej obszarze.
- **Jednolity rynek europejski** opiera się na swobodnym przepływie towarów, usług, kapitału i osób. Oprócz państw członkowskich obejmuje także Norwegię, Islandię, Liechtenstein, Szwajcarię i Wielką Brytanię.
- Najważniejszą korzyścią wynikającą z integracji monetarnej w ramach **strefy euro** jest większa stabilizacja gospodarcza.
- **Globalizacja** jest wielopłaszczyznowym procesem integracji społecznej, kulturowej i gospodarczej świata, prowadzącym do tworzenia się jednej wielkiej gospodarki światowej, o dużej współzależności toczących się w niej działań i procesów.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Wskaż, które stwierdzenia odnoszą się do interwencjonizmu, a które – do protekcjonizmu państwowego. (0–4 p.)

A. To polityka gospodarcza, w ramach której państwo stosuje różnego rodzaju ograniczenia w handlu zagranicznym, aby chronić swój rynek wewnętrzny.
B. Ma znaczenie z punktu widzenia przeciwdziałania zbyt wysokim nierównościom społecznym i eliminowania ubóstwa.
C. Jednym z jego narzędzi jest skup interwencyjny produktów rolnych najczęściej powiązany ze stosowaniem cen minimalnych.
D. Wykorzystuje się w nim cła oraz embarga.

2 Wymień dwa powody, dla których dwa konkurujące ze sobą światowe koncerny samochodowe z różnych krajów mogłyby podjąć współpracę nad opracowaniem i produkcją nowego silnika do samochodu. (0–2 p.)

3 Uszereguj podane formy internacjonalizacji pod względem stopnia zaawansowania tego procesu (w kolejności rosnącej). (0–4 p.)

A. Eksport bezpośredni.
B. Eksport pośredni.
C. Franczyza.
D. Założenie spółki córki w kraju docelowym.

? – ? – ? – ?

4 Wymień po dwa skutki funkcjonowania jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej dla konsumentów i dla przedsiębiorców. (0–2 p.)

5 Podaj dwa przykłady następstw standaryzacji produktów jako skutku globalizacji. (0–2 p.)

6 Wyjaśnij, które ze skutków gospodarczych pandemii COVID-19 są przejawem deglobalizacji i dlaczego. (0–2 p.)

Sprawdź, czy potrafisz! – klucz odpowiedzi

Rozdział I

1. A. P, B. P, C. F, D. F
2. Przykładowe odpowiedzi:

   Osoba przedsiębiorcza: silna wewnętrzna motywacja do rozwoju, innowacyjność.

   Osoba nieprzedsiębiorcza: niewykorzystywanie szans, powtarzanie tych samych błędów.
3. Wiedza: wiedza ekonomiczna i finansowa, znajomość zasad zarządzania, znajomość własnych mocnych i słabych stron.

   Umiejętności: podejmowanie decyzji, myślenie kreatywne, komunikacja interpersonalna.

   Postawy: proaktywność, wytrwałość w pracy, chęć ciągłego uczenia się.
4. A. F, B. F, C. P, D. F
5. Bariery komunikacyjne: złe samopoczucie (np. choroba jednego z rozmówców), silne negatywne emocje (np. złość), różnice kulturowe, brak chęci zrozumienia rozmówcy.

   Czynniki sprzyjające komunikacji: empatia, zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych, unikanie zadawania zbyt wielu pytań, nieprzerywanie wypowiedzi rozmówcy.
6. A – 4, B – 3, C – 2
7. B
8. B
9. B, D
10. Pilne/Ważne: B; Niepilne/Ważne: C; Pilne/Nieważne: D; Niepilne/Nieważne: A
11. B – A – E – C – D
12. B
13. Kluczowe: decyzja o zawarciu związku małżeńskiego, wybór kierunku studiów, wybór dodatkowego przedmiotu maturalnego. Standardowe: wybór członków małego zespołu projektowego w pracy, zwołanie zebrania w pracy, wybór ubrania do szkoły. Marginalne: wybór środka transportu na imprezę u przyjaciół, wybór surówki do drugiego dania.
14. B
15. Przykładowe odpowiedzi:

    Skutki dla przedsiębiorstwa: przewaga konkurencyjna na rynku, większa rentowność firmy. Skutki dla konsumentów: wyższa jakość produktów, podniesienie poziomu życia.

Rozdział II

1. Projekt: złożony, jednorazowy, unikatowy. Proces: zazwyczaj realizowany przez stały zespół, typowy, powtarzalny.
2. C – B – A – D
3. B, D
4. Przykładowa odpowiedź:

   Trudne pytania: nauczyciel dał za trudne zadania, zbyt trudny materiał.

   Nieprzygotowani dobrze uczniowie: zbyt mało czasu na przygotowanie się, zlekceważenie przez część uczniów konieczności przygotowania się do sprawdzianu.

   Kryteria oceny: zbyt ostre, zbyt skomplikowane.
5. S – konkretny, sprecyzowany; M – mierzalny; A – osiągalny; R – istotny lub realistyczny; T – terminowy lub określony w czasie
6.

		Stopień zaangażowania	
		wysoki	niski
Poziom wpływu	wysoki	E, G	A, B, F, H
	niski	D	C

7. Przykładowe odpowiedzi: wykonanie projektu przez architekta, wylanie fundamentów, doprowadzenie budynku do stanu surowego, doprowadzenie budynku do stanu deweloperskiego, uprzątnięcie placu budowy i zgłoszenie ukończenia budowy odpowiednim urzędom.
8. Przykładowa odpowiedź: Podwójne podporządkowanie może spowodować konflikty, gdy pracownikom powierzono dużo stałych zadań, a jednocześnie realizują oni zadania w projekcie lub uczestniczą w kilku różnych projektach.
9. B – A – C – D
10. C
11. Kolejno: komitet sterujący, sponsora, uzyskać wsparcie komitetu i sponsora
12. D

13. Przykładowe uzupełnienie macierzy ryzyka:

		Prawdopodobieństwo	
		wysokie	**niskie**
Następstwa	**wysokie**	dodatnia temperatura powietrza i brak śniegu, a w efekcie złe warunki do jazdy na nartach	ciężka choroba jednego z członków rodziny uniemożliwiająca wyjazd całej rodziny
	niskie	wydłużony czas dojazdu w obie strony z powodu wzmożonego ruchu na drogach	uszkodzenie środka transportu w czasie wyjazdu

14. A. F, B. F, C. P, D. F

15. Korzyści biznesowe projektu: A, C.
Korzyści społeczne projektu: B, D.

Rozdział III

1. A. F, B. P, C. F

2. B

3. A. utrata możliwości zakupu smartfona
B. utrata możliwości wyjazdu z przyjaciółmi w góry

4. B, C

5. Ziemia: surowce mineralne, teren potrzebny pod fabrykę.
Kapitał: budynki fabryczne i biurowe, linia technologiczna do produkcji.
Praca: wykształcenie i doświadczenie pracowników.
Przedsiębiorczość i wiedza: kreatywność i innowacyjność właścicieli przedsiębiorstwa, wiedza i umiejętności osób zarządzających.

6. Kolejno: ekonomiczny, producentów i konsumentów, prywatna, bogatą, wysoką.

7. A – 3, B – 5

8. Od lewej: C, D, B, A.

9. Kolejno: 50 zł, 30 sztuk, 30 sztuk.

10. oczekiwania nabywców (np. dotyczące wzrostu cen), wysokość dochodów nabywców

11. C

12. A. F, B. P, C. F, D. F

13. PKB: S, W. Wskaźnik zatrudnienia: S, W.
Stopa bezrobocia: W, S.

Rozdział IV

1. Interwencjonizm: B, C.
Protekcjonizm: A, D.

2. Przykładowa odpowiedź:
Obniżenie kosztów i/lub przyspieszenie prac badawczo-rozwojowych nad nowym silnikiem, obniżenie kosztów produkcji powadzonej w większej skali.

3. B, A, C, D

4. Przykładowa odpowiedź:
Skutki dla konsumentów:
1. Dostęp do bardziej zróżnicowanej oferty towarów i usług (często tańszej i lepszej jakości).
2. Wysoki poziom bezpieczeństwa użytkownika i ochrona konsumenta ze względu na różne regulacje.

Skutki dla przedsiębiorców:
1. Możliwość swobodnego wejścia na rynki zagraniczne innych krajów Unii Europejskiej (dostęp do większego rynku).
2. Większa konkurencja na rynku.

5. Przykładowa odpowiedź:
Następstwa pozytywne:
Dzięki globalizacji ludzie na całym świecie mają dostęp do względnie tanich produktów tej samej lub zbliżonej jakości.

Następstwa negatywne:
Następuje zbyt duża unifikacja i zmniejsza się możliwość wyboru różnorodnych produktów. Czasem nie opłaca się produkować towarów, na które jest względnie niski popyt lub których cena gwałtownie rośnie.

6. W wyniku pandemii nastąpiło zerwanie wielu łańcuchów dostaw i dochodziło do opóźnień w dostawach podzespołów oraz przestojów w produkcji. W efekcie część światowych producentów planuje ograniczyć swoje dalekie powiązania międzynarodowe, aby uchronić się przed takimi sytuacjami.

Słowniczek

B

Budżet projektu – maksymalna kwota środków (pieniędzy) dostępna w projekcie na pokrycie wydatków, które trzeba będzie ponieść w projekcie.

C

Cena – wartość rynkowa dobra lub usługi wyrażona w pieniądzach.

Cena dumpingowa – cena towaru, która jest znacznie niższa niż w kraju importującym (przy sprzedaży towaru za granicę) i która nie pokrywa kosztów produkcji tego towaru w kraju importera.

Cena maksymalna – ustalana przez rząd danego państwa cena, powyżej której nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży określonych dóbr i usług.

Cena minimalna – ustalana przez rząd danego państwa cena, poniżej której nie mogą być zawierane transakcje sprzedaży określonych dóbr i usług.

Cena równowagi rynkowej – cena, przy której wielkość popytu na dobro lub usługę jest równe wielkości podaży.

Cykl koniunkturalny (cykl gospodarczy) – okresowe wahania podstawowych mierników gospodarczych w górę lub w dół od głównego, długookresowego trendu.

Czynniki produkcji (czynniki wytwórcze) – materialne i niematerialne środki potrzebne do realizowania procesu produkcji towarów i świadczenia usług.

D

Dobra komplementarne – dobra, które się uzupełniają, czyli zaspokajają określone potrzeby tylko wtedy, gdy są używane łącznie.

Dobra substytucyjne – dobra, które wzajemnie się zastępują, przez co kupujący wybiera zwykle tylko jedno z nich.

E

Efekt mnożnikowy – w jednym z ujęć: rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu innego, rozwijającego się przedsiębiorstwa.

Efekt synergii – zasada, zgodnie z którą wynik pracy współdziałającego zespołu jest znacznie bardziej wartościowy niż suma efektów pracy jego poszczególnych członków.

G

Gospodarka rynkowa – system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie wzajemnego oddziaływania popytu, podaży i ceny danego dobra lub usługi.

H

Harmonogram projektu – szczegółowy plan pracy nad projektem określający czas na wykonanie poszczególnych zadań i termin ich ukończenia.

I

Inflacja – zjawisko gospodarcze, które polega na postępującym wzroście poziomu cen towarów i usług. Najczęściej wynika ze zwiększenia ilości pieniędzy w obiegu w stosunku do liczby oferowanych towarów i usług.

Innowacja – wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego rozwiązania produktowego, procesowego, marketingowego lub organizacyjnego.

Internacjonalizacja – każdy rodzaj działalności gospodarczej, którą przedsiębiorstwo podejmuje za granicą.

Interwencjonizm państwowy – wszelkie działania podejmowane przez państwo w celu zapobiegania niekorzystnym procesom gospodarczym.

K

Kamień milowy (ang. *milestone*) – w zarządzaniu projektami: jednorazowe, ważne zdarzenie w harmonogramie projektu kończące jakiś etap realizacji.

Kapitał ludzki – ogół zgromadzonych przez pracowników danej organizacji zasobów wiedzy fachowej, zdolności, doświadczenia i umiejętności, które mają określoną wartość.

Kartel – porozumienie grupy przedsiębiorców oferujących podobne towary lub usługi, zawarte w celu wpłynięcia na istotne czynniki konkurencji na danym rynku, np. na cenę (takie porozumienie jest niekorzystne dla konsumentów).

Know-how (z ang. 'wiedzieć jak') – zbiór wiedzy, umiejętności i doświadczenia dotyczący zagadnień związanych z daną dziedziną.

Komunikacja interpersonalna – proces porozumiewania się osób.

Komunikacja niewerbalna – wszystkie pozasłowne techniki przekazywania informacji (np. za pomocą ruchów ciała czy wyrazu twarzy).

Komunikacja społeczna – proces tworzenia i przekazywania informacji między grupami ludzi lub organizacjami społecznymi.

Komunikacja werbalna – proces porozumiewania się za pomocą słów.

Konkurencja – w gospodarce rynkowej: rywalizacja między podmiotami gospodarczymi o jak największą liczbę klientów poprzez przedstawianie ofert korzystniejszych od innych podmiotów (konkurentów).

Konsument – osoba dokonująca u przedsiębiorcy zakupu towarów i usług, które nie mają bezpośredniego związku z działalnością gospodarczą lub zawodową tej osoby.

Kooperacja – współpraca ludzi lub przedsiębiorstw w dążeniu do wspólnego celu lub wzajemna pomoc w jego realizowaniu.

Koszt alternatywny – miara możliwości lub korzyści utraconych w wyniku dokonanego wyboru.

Kreatywne myślenie – myślenie prowadzące do uzyskania oryginalnych, a jednocześnie bardzo korzystnych rozwiązań.

Kreatywność – zdolność tworzenia nowych, oryginalnych idei, rozwiązań i przedmiotów; inaczej: pomysłowość.

Krzywa podaży – krzywa ilustrująca zależność między ceną a wielkością podaży dobra lub usługi.

Krzywa popytu – krzywa ilustrująca zależność między ceną a wielkością popytu na dobro lub usługę.

M

Manipulacja – nieuczciwe, niejawne wpływanie na czyjeś poglądy, postawy, zachowania lub emocje w celu czerpania korzyści, m.in. tendencyjna interpretacja faktów w celu udowodnienia własnej tezy.

Mechanizm rynkowy – zależności między ceną a popytem i podażą, czyli transakcje kupna i sprzedaży, które decydują o tym, co i w jakiej cenie wytwarzać oraz kupować, a w efekcie też gdzie i za ile pracować lub podejmować działalność gospodarczą.

Metodyka zarządzania projektami – spójny zestaw rozwiązań opisujący sposób postępowania w projekcie, umożliwiający efektywne zarządzanie pracami projektowymi.

Miernik – miara danego zjawiska najczęściej wyrażona w wartościach bezwzględnych (np. wartość produktu krajowego brutto w złotych, liczba bezrobotnych).

Monopol – sytuacja występująca na rynku, na którym funkcjonuje jeden sprzedawca lub producent.

Myślenie projektowe – twórcze podejście do procesu projektowania wyrobów, usług lub strategii działania, ukierunkowane na tworzenie innowacyjnych rozwiązań, które uwzględniają potrzeby użytkowników i których wdrożenie jest możliwe i opłacalne.

O

Otoczenie projektu – wszystkie elementy, które pośrednio i bezpośrednio oddziałują na dany projekt lub na które ten projekt wpływa.

Oligopol – sytuacja charakteryzująca rynek, na którym występuje kilka podmiotów mających w nim znaczny udział.

P

Perswazja – jawne przekonywanie kogoś do zmiany przekonań, wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania określonych poglądów na dany temat.

PKB (produkt krajowy brutto) – suma wartości finalnych (gotowych do konsumpcji) towarów i usług wyprodukowanych przez gospodarkę kraju w określonym czasie.

PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej – wartość PKB na osobę z uwzględnieniem siły nabywczej waluty, czyli ilość towarów i usług, którą jeden obywatel państwa może kupić na rynku międzynarodowym za przypadającą na niego część PKB.

Podaż – zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez sprzedawców.

Polityka fiskalna – wszystkie działania państwa, które odnoszą się do dochodów (głównie podatków) oraz wydatków państwa.

Polityka pieniężna (monetarna) – mechanizmy, które wpływają na ilość pieniędzy dostępnych na rynku i mają na celu utrzymanie stabilności cen.

Popyt – zależność między ceną oferowanego dobra a jego ilością, którą skłonni są nabyć klienci.

Pozycja konkurencyjna – usytuowanie danego przedsiębiorstwa na rynku pokazujące jego szanse i zagrożenia. Ten termin dotyczy również miast, regionów czy krajów.

Proaktywność – postawa, którą definiuje się jako coś więcej niż aktywność i przejawianie inicjatywy, to także przyjmowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje i ich skutki.

Problem decyzyjny – sytuacja, w której decydent staje przed koniecznością wyboru jednego z co najmniej dwóch możliwych wariantów działania lub rozwiązania problemu.

Proces – działanie typowe i powtarzalne, zazwyczaj bez określonych ram czasowych.

Prognoza – oparty na rzetelnych, naukowych przewidywaniach najbardziej prawdopodobny przebieg (ilościowy i jakościowy) przyszłych zjawisk i procesów.

Projekt – niepowtarzalne przedsięwzięcie osoby lub grupy osób zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu, mające początek i zakończenie.

Protekcjonizm państwowy – polityka państwa, która ma na celu ochronę rynku krajowego przed konkurencją zagraniczną poprzez ograniczenie importu dóbr i usług, a zarazem pobudzanie eksportu.

Przedsiębiorczość – zespół cech osobowości człowieka, takich jak kreatywność, inicjatywność i zdolność pokonywania trudności, a także umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans, które pojawiają się w otoczeniu i dzięki którym człowiek może tworzyć wartość dla innych.

Przewaga konkurencyjna – osiąganie przez przedsiębiorstwo przewagi wobec konkurencji dzięki wyższej jakości produktu, niższej cenie oraz lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów.

R

Rozwój gospodarczy – długofalowy proces zmian ilościowych i jakościowych w gospodarce, który uwzględnia zachodzące w niej zmiany strukturalne oraz kształtuje poziom i warunki życia mieszkańców danego państwa.

Równowaga rynkowa – ilość dobra lub usługi, którą mogą sprzedać producenci i nabyć konsumenci przy cenie równowagi.

Ruch okrężny – w gospodarce: ścisłe zależności między wszystkimi podmiotami gospodarki.

Rynek – ogół transakcji kupna i sprzedaży regulowanych za pomocą mechanizmu rynkowego, a także warunków, w których te transakcje są przeprowadzane.

Ryzyko projektu – każde zjawisko (wydarzenie lub czynnik), które może (ale nie musi) w przyszłości wystąpić i wpłynąć na projekt, a którego prawdopodobieństwo wystąpienia niekiedy da się w przybliżeniu oszacować.

Rzadkość – w ekonomii: istnienie ograniczonej ilości danego dobra lub danej usługi, niewystarczających do zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi, którym to dobro lub ta usługa są niezbędne.

S

Sponsor projektu – osoba niebędąca częścią projektu, wspierająca i ułatwiająca pracę zespołu projektowego.

Sprzedaż konsumencka – sprzedaż dobra lub usługi do realizacji celów prywatnych kupującego (konsumenta).

Subsydia – dopłata ze środków publicznych do produkcji określonych dóbr przeznaczonych na eksport.

Ścieżka krytyczna projektu – ciąg tych zadań, które – jeśli nie zostaną wykonane w terminie – opóźnią zakończenie projektu.

T

Trend – tendencja zmian danego zjawiska w czasie. Określa dominujący kierunek zmian z pominięciem wahań o przejściowym charakterze.

W

Własność prywatna – podstawowy filar gospodarki rynkowej. Oznacza prawo do posiadania własnego majątku i swobodnego dysponowania nim.

Wskaźnik (indeks) – względna wartość danej zmiennej (miernika) odniesiona do danej wartości bazowej (np. PKB w złotych na 1 mieszkańca).

Wzrost gospodarczy – zmiana ilościowa, w danym państwie przejawia się zwiększaniem wartości produkcji dóbr i świadczonych usług w określonym czasie.

Z

Zarządzanie czasem – planowanie zadań w określonych ramach czasowych oraz systematyczne ich wykonywanie, co ma doprowadzić do realizacji założonego celu.

Indeks

B

bariery
- komunikacyjne 18, 66
- kreatywnego myślenia 54, 68
- w tworzeniu i funkcjonowaniu zespołów 31, 67
- współpracy międzynarodowej 246

budżet projektu 124–125, 170
burza mózgów 48, 56

C

cechy
- kierownika projektu 99
- osoby kreatywnej 51
- osoby przedsiębiorczej 7
- zadania projektowego 92
- zespołu projektowego 94

cel projektu 82
- główny 82, 167
- szczegółowy 82, 167

cena 187
- bieżąca 219
- dumpingowa 241
- maksymalna 201, 233
- minimalna 201, 233
- równowagi rynkowej 198
- stała 219

cykl koniunkturalny 221–223, 234
czynniki
- produkcji (wytwórcze) 183, 231
- rozwoju przedsiębiorczości 176, 231
- sukcesu projektu 148
- wpływające na wielkość podaży 200, 233
- wpływające na wielkość popytu 199, 233

D

decydent 44, 67
decyzja 44
definiowanie projektu 79, 167
deflacja 224
deglobalizacja 263
diagnoza własnych kompetencji przedsiębiorczych 12
dobra
- komplementarne 199
- rzadkie 180
- substytucyjne 199

doświadczenia projektowe 137
drzewo decyzyjne 48

E

Europejski Obszar Gospodarczy 252
europejska swoboda przedsiębiorczości 253
efekt synergii 29, 268
efekt mnożnikowy 214
ekonomia 181
etapy
- kreatywnego myślenia 53
- myślenia projektowego 142–143
- podejmowania decyzji 46

F

fazy
- budowania zespołu projektowego 94, 168
- cyklu koniunkturalnego 221
- procesu decyzyjnego 44, 68
- projektów 73, 167

filary gospodarki rynkowej 186–188, 232
formy
- komunikacji niewerbalnej 16
- współpracy międzynarodowej 245
- internacjonalizacji 247–249

funkcje
- harmonogramu 122
- rynku w gospodarce 192

G

generacje zarządzania czasem 38
globalizacja 257–263
gospodarka rynkowa 186, 189, 232
gospodarstwo domowe 190

H

harmonogram projektu 119–122, 169–170

I

indeks 219
- globalizacji 262
- wolności gospodarczej 188

inflacja 224
innowacje 58, 68
- marketingowe 59
- organizacyjne 59
- procesowe 59
- produktowe 59

Inspekcja Handlowa 210
instytucje prokonsumenckie 211
interesariusze projektu 87–89, 168
internacjonalizacja 247
interwencjonizm państwowy 238

K

kamień milowy 79, 91, 121
kapitał ludzki 123
karta projektu 80
kierownik projektu 73, 98, 169
kluczowe elementy myślenia projektowego 140, 170
know-how 183, 231
komitet sterujący 88, 97, 168
kompetencje osoby przedsiębiorczej 11
komunikacja 65
- interpersonalna 14–19, 65
- niewerbalna 15, 65
- społeczna 14
- werbalna 15, 65
- w zespole 100, 169

konkurencja 188, 232
konsument 205, 233
kooperacja 244
korzyści
- gospodarki rynkowej 189
- pracy zespołowej 29
- wspólnego rynku Unii Europejskiej 256
- współpracy międzynarodowej 246

koszt alternatywny 181
koszty projektu 124
krzywa
- podaży 198, 202–203
- popytu 198, 202–203

kwalifikacje zawodowe 11

L

linia bazowa 125

M

macierz
- analizy interesariuszy 90, 157
- oceny poziomu ryzyka 129

manipulacja 20
matryca czasu 35–37
mechanizm rynkowy 187
metody podejmowania decyzji 48
- analiza SWOT 48
- burza mózgów 48
- drzewo decyzyjne 48
- matryca decyzyjna 48

metody zarządzania projektami 107–108
– specjalne 107
– uniwersalne 107
metodyki zarządzania projektami 76, 108, 169
– klasyczne 76, 167
– zwinne 76, 167
miernik 219
mierniki rozwoju gospodarczego 220
monopol 195, 232
motywowanie członków zespołu 105–106
motywy internacjonalizacji 247
myślenie
– kreatywne 50–57, 68
– projektowe 139–146, 170
– strategiczne 10

N

nadwyżka rynkowa (nadwyżka podaży) 201–202, 233
narzędzia
– interwencjonizmu 239
– protekcjonizmu 241
narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami 114–118
narzędzia myślenia projektowego 144
– filtr pomysłów 144
– mapa empatii 144
– mapa problemu 144
– matryca ewaluacji 144
– matryca MoSCoW 144
– persona 144
– scenorys 144
– technika „5 × dlaczego” 144
– wywiad pogłębiony 144
narzędzia oddziaływania państwa na gospodarkę 229
– narzędzia administracyjne i przepisy prawne 229
– polityka fiskalna 229
– polityka pieniężna 229
niedobór rynkowy (nadwyżka popytu) 201, 202, 233
nurty zarządzania projektami 76
– klasyczny 76
– zwinny 76, 77

O

obowiązki kierownika projektu 98, 169
ograniczona konkurencja 196
oligopol 195, 232
organizacje pozarządowe 210
organizowanie pracy w zespole projektowym 100
osoba przedsiębiorcza 6–8
otoczenie projektu 86–87, 168

P

patriotyzm gospodarczy 177, 214, 234
perswazja 20, 66
PERT 76, 112
PEST/PESTEL 87, 168
PKB (produkt krajowy brutto) 217
PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej 217
plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych 12, 13
płaszczyzny globalizacji 257
– gospodarcza 258–259
– polityczna 261
– społeczno-kulturowa 260
podaż 187, 198
podejście
– etatystyczne 228, 234
– liberalne 228, 234
podmioty gospodarki rynkowej 190
– gospodarstwa domowe 190
– państwo 190
– przedsiębiorstwa 190
podstawowe prawa konsumenta 206, 233
podwójne podporządkowanie 104, 169
popyt 187, 198
pozycja konkurencyjna 177
prawo
– podaży 198, 233
– popytu 198, 233
proaktywność 10
problem decyzyjny 44, 67
problemy w realizacji projektu 134
prognozy gospodarcze 226
projekt 72, 167
protekcjonizm państwowy 241, 264
przedsiębiorczość 6–9, 65
przegląd podsumowujący 138
przejawy globalizacji 257
przesunięcia krzywych popytu i podaży na wykresie 202–203
przewaga konkurencyjna 62
przyczyny niepowodzenia projektu 149

R

reguły myślenia projektowego 140
reguły wywierania wpływu na ludzi 22–23, 66
– autorytetu 23
– lubienia i sympatii 23
– niedostępności 22
– społecznego dowodu słuszności 23
– wzajemności 22
– zaangażowania i konsekwencji 22
reklamacja 212, 213, 234
rentowność 62
rodzaje
– decyzji 45, 68
– motywacji 106, 169
– rynków 193
– zespołów 28
rola
– państwa w gospodarce 227
– przedsiębiorcy 185
– w zespole projektowym 95
rozwój
– gospodarczy 216, 234
– kompetencji przedsiębiorczych 12, 13
– społeczno-gospodarczy 174, 231
równowaga rynkowa 198
ruch okrężny 190–191, 232
rynek 187, 192, 193, 232
ryzyko w projekcie 128–130
rzadkość 180, 231
rzecznik konsumentów 210

S

składowe kompetencji 11, 65
skuteczne planowanie 39
skutki
– interwencjonizmu 240
– protekcjonizmu 243
SMART 82, 167
społeczna gospodarka rynkowa 189, 232
sponsor projektu 88, 97
sprawozdanie
– z realizacji projektu 131–133, 170
– cząstkowe 131, 170
sprzedaż konsumencka 205
stagflacja 224
stopa
– bezrobocia 225
– inflacji 224
strefa euro 254–255
struktura podziału pracy 92, 168
struktury rynkowe 194
– konkurencja doskonała 194

– konkurencja monopolistyczna 194
– oligopol 195
– monopol 195
sukces projektu 147–149, 170
swobody wspólnego rynku Unii Europejskiej 251
SWOT 48, 57, 84

Ś
ścieżka krytyczna 112, 113

T
techniki
– manipulacji 25, 66
– wywierania pozytywnego wpływu 21, 66
– zarządzania projektami 108
techniki wspomagające kreatywne myślenie 56–57
– analiza SWOT 57
– burza mózgów 56
– diagram Ishikawy 56
– mapa mentalna 56
– metoda 635 57
– sześć myślowych kapeluszy 57
– technika kruszenia 56
techniki zarządzania czasem 40
– 60/40 40
– *pomodoro* 40
– TRZOS 40
– zasada dwóch minut 40
trend 221
trudności w projekcie 104, 169
typy zespołów 28

U
umowa
– na odległość 207
– poza lokalem przedsiębiorstwa 207
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) 196, 209

W
własność prywatna 186
wolność gospodarcza 188
wskaźnik
– dynamiki PKB 218
– zatrudnienia 225
współpraca 27, 244–246
wykres Gantta 119, 121
wzrost gospodarczy 216, 234

Z
zamknięcie projektu 136
zasady
– budowania zespołu 30
– działania zespołu 30
– kierowania zespołem 32, 67
– rozwiązywania problemów w projekcie 134
– skutecznej komunikacji 18, 19
– tworzenia harmonogramu 120
– tworzenia sprawozdań projektowych 132
zasoby projektu 123
zarządzanie
– czasem 34–43, 67
– podziałem pracy w zespole 101
– ryzykiem 130
zespół 27, 66

Ź
źródła
– finansowania projektu 128
– innowacji 64

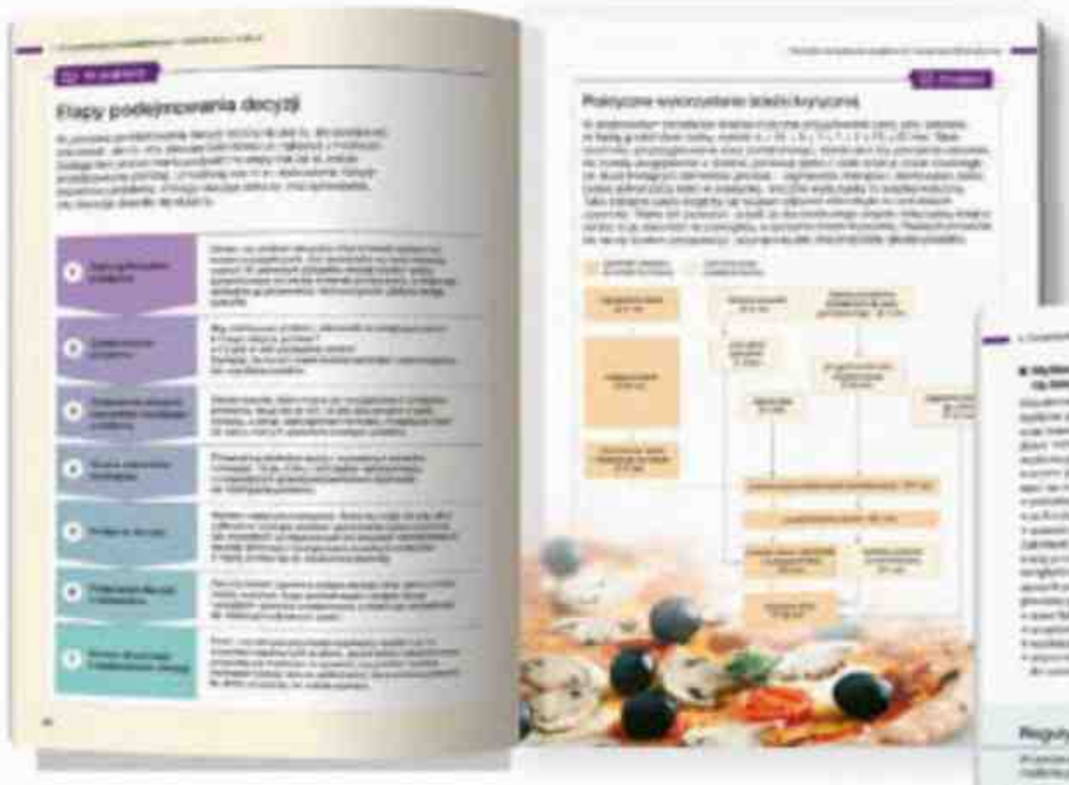
Ilustracje: Elżbieta Buczkowska: s. 86, 88, 198, 202, 203; **Marta Długokęcka:** s. 41 (tło, książka), 48, 79, 98, 134; **Natalia Helman:** s. 18 (ikonki: piorun, ludzie), 31, 191 (schemat), 211, 224 (prawy wykres), 225; **Wioleta Herczyńska:** s. 110, 11, 113, 129; **Adam Król:** 191 (ikonka fabryki); **Laura Maziewska:** s. 7, 14, 19, 18 (trąbka, emotki), 38, 39, 41 (postać), 48, 51, 53, 77, 79 (twarz, ikonki: ogień, stoper), 82, 85, 98, 105, 109, 118, 125, 134 (twarze), 140 (schemat, ilustracja), 142, 171, 176, 189, 196, 206, 209, 218, 219, 220, 224 (lewy wykres), 236, 247, 251 (schemat), 255, 256, 262; **Wojciech Sendal:** s. 176, 188, 189, 191 (schemat).

Zdjęcie na okładce: Getty Images/E+/andresr. **Pozostałe zdjęcia: Agencja Wyborcza.pl:** Jakub Porzycki s. 89 (sklepik szkolny), Marta Błażejowska s. 108, Jakub Włodek s. 141 (tomograf dla dzieci), Wojciech Druszcz s. 175 (Jarmark Europa), Radosław Jóźwiak s. 177 (piłkarze), Michał Bedner s. 177 (naprawa drogi); Archiwum Wydawnictwa/Marek Szokalski s. 214; **BE&W:** Alamy Stock Photo/Andy Stagg-View s. 18 (strefa spokojnej rozmowy), Alamy Stock Photo/Rupert Oberhäuser s. 180, Science Source/David R. Frazier s. 201 (skład pszenicy); **East News:** Polska Press/Anna Kaczmarz/Dziennik Polski s. 12 (budowa), Piotr Mecik s. 23 (studnio tatuażu), Łukasz Gdak s. 90, Tomasz Kawka s. 132, Bridgeman Images s. 137 (Apollo), Piotr Zagiell s. 139, Reporter/Mateusz Kotowicz s. 150, Wojtek Laski s. 174 (sklep PRL), Reporter/Beata Zawrzel s. 178 (lody), Reporter/Piotr Kamionka s. 199 (puste półki), Reporter/Piotr Kamionka s. 210 (biuro rzecznika konsumentów), Marek Bazak s. 216 (wieś), REPORTER/Karina Krystosiak s. 227, Reporter/Łukasz Kłos s. 228, FLPA/Nick Spurling s. 239, ABACAPRESS.COM/Anadolu Agency/Nikolas Liepins s. 240, AFP/Mandel Ngan s. 261 (NATO); **Forum:** KeystoneSU/Jochen Zick s. 81, Zuma Press/U.S. Coast Guard s. 137 (gaszenie pożaru), Reuters/Radu Sigheti s. 162 (Sopot), Chris Niedenthal s. 174 (kolejka przed sklepem), Krzysztof Kuczyk s. 193, Marcin Bielecki s. 210 (kontrola paliwa), Mateusz Włodarczyk s. 229; **Getty Images:** Tetra images/Marc Romanelli s. 7, Image Source/Clarissa Leahy s. 12 (rozmowa), E+/JohnnyGreig s. 16 (kontakt wzrokowy), iStock/Getty Images Plus/AntonioGuillem s. 18 (egzamin), Getty Images Sport/Soccrates Images s. 21 (Lewandowski), E+/martin-dm s. 22 (zakupy), Brand X Pictures/ONOKY – Eric Audras s. 24 (kobieta w restauracji), iStock/Getty Images Plus/gorodenkoff s. 30, iStock/Getty Images Plus/FamVeld s. 35 (kobieta z dziećmi), iStock/Getty Images Plus/Ryosha s. 59, Moment/Nitat Termmee s. 62, Getty Images News/Stringer/Matt Stroshane s. 73 (prom kosmiczny), DigitalVision/Jon Feingersh Photography Inc s. 89 (pomoc dla Ukrainy), iStock/Getty Images Plus/mediaphotos s. 100 (spotkanie), E+/mixetto s. 100 (zmęczenie), 500Px Plus/Foodstock s. 113, DigitalVision/Luis Alvarez s. 135, Getty Images AsiaPac/China Photos s. 184 (szwaczki), The Image Bank Unreleased/Andy Sacks s. 184 (kombajn), iStock/Getty Images Plus/LUNAMARINA s. 184 (menedżer), Getty Images Europe/Janos Kummer s. 204, Moment/Waitforlight s. 237, NurPhoto s. 259 (konferencja), DigitalVision/Thomas Barwick s. 259 (przyjęcie), DigitalVision/Terry Vine s. 260 (call center), DigitalVision/Image Source s. 260 (przywitanie); **Indigo Images:** Alamy Stock Photo/Annabel Cook s. 245; Narodowe Archiwum Cyfrowe s. 238; **Polska Agencja Prasowa PAP:** Jakub Kaczmarczyk s. 84 (barierki), Janusz Mazur s. 175 (sklep z lat 90.), Leszek Szymański s. 183; **Shutterstock:** LStockStudio s. 5, mavo s. 6, Yarikcheks s. 8, fizkes s. 11, Monkey Business Images s. 15, Cookie Studio s. 16 (ruchy ciała), fizkes s. 16 (postawa ciała), Anatoliy Karlyuk s. 16 (mimika), Pixel-Shot s. 17 (dotyk), Prostock-studio s. 17 (dystans), New Africa s. 17 (ton głosu), LightField Studios s. 17 (wygląd), Olena Yakobchuk s. 20 (matka z córką), Just Life s. 20 (przywitanie), BearFotos s. 21 (sprzątanie), Markus Mainka s. 22 (jedzenie), Akira Kaelyn s. 22 (zabawka), Rawpixel.com s. 22 (laptop), SeventyFour s. 23 (menedżer), ArliftAtoz2205 s. 23 (reklama), fizkes s. 24 (scena w biurze), fizkes s. 25, Ground Picture s. 26, SofikoS s. 27 (spotkanie zespołu), Igor Bulgarin s. 27 (koncert), ASDF_MEDIA s. 28 (zespół formalny), fizkes s. 28 (zespół nieformalny), New Africa s. 29, Ground Picture s. 32 (znajomość zespołu), Party people studio s. 32 (zaufanie), fizkes s. 32 (komunikacja), Tyler Olson s. 32 (integracja), Lucky Business s. 34, NicoElNino s. 35 (planowanie), gpointstudio s. 36 (uszkodzony samochód), Luis Molinero s. 36 (chłopak z piłką), EpicStockMedia s. 37 (spacer po plaży), LookerStudio s. 37 (telefon z emotikonami), Andrii Spy_k s. 38, Cavan-Images s. 40 (kobieta z laptopem), Jaimieandkyleshootstock s. 40 (minutnik), fotodrobik s. 41, VaLiza s. 42, Gorodenkoff s. 50 (dzieci), Olesia Bilkei s. 50 (meble z palet), fizkes s. 52 (spotkanie), Amnaj Khetsamtip s. 52 (kolorowe karteczki), fizkes s. 55, canadianPhotographer56 s. 60 (Tesla), Rawpixel.com s. 71, posztos s. 73 (kajaki), Ground Picture s. 74, VH-studio s. 84 (spotkanie), Eseniy s. 87, gorillaimages s. 93, stockfour s. 97, a katz s. 101, New Africa s. 102–103, Gorodenkoff s. 104, fizkes s. 105, Gorodenkoff s. 107, YAKOBCHUK VIACHESLAV s. 112, Pavlo S s. 113 (ikonki zegarów), Moon Light PhotoStudio s. 114 (planowanie projektów), NicoElNino s. 114 (planowanie terminów), Mongta Studio s. 114 (planowanie i analiza kosztów), FERNANDO BLANCO CALZADA s. 114 (realizacja projektu), Andrey_Popov s. 121, vaalaa s. 122, Roman Mikhailiuk s. 126, Billion Photos s. 131, Drop of Light s. 134, Gorodenkoff s. 136, Dragon Images s. 138 (kobiety w maseczkach), Jacob Lund s. 138 (spotkanie), PROFFIPhoto s. 141 (tomograf), Gorodenkoff s. 147, s. 148 (inżynierowie), Ground Picture s. 148 (droga rowerowa), Martyn Jandula s. 148 (metro), Aleksandra Tokarz s. 153, fizkes s. 157, SFIO CRACHO s. 160, afotostock s. 161, msnobody s. 162 (Morze Bałtyckie), Fotoray s. 162 (jeziora w Wielkoposce), iwciagr s. 162 (Tatry), sashk0 s. 162 (Gdynia), VinyLove Foto s. 162 (Gdańsk), Neirfy s. 162 (Poznań), Mad Pixel s. 162 (Gniezno), darekb77 s. 162 (Rogalin), Nahlik s. 162 (Kraków), JohnKruger s. 162 (Wieliczka), everything bagel s. 163, Dziewul s. 164, fizkes s. 165, Monkey Business Images s. 166 (prezentacja), Maciej Dubel s. 166 (Tatry na ekranie), Sergii Figurnyi s. 173, Andrey_Popov s. 182, Phillip Minnis s. 184 (pole bawełny), Terje Aase s. 187, Andrzej Kubik s. 190, Tupungato s. 195 (warzywniak), VanderWolf Images s. 195 (targi samochodów), Ground Picture s. 199 (joga), Aleksandar Malivuk s. 200 (jabłka), krstrbrt s. 200 (susza), Viktoriia Hnatiuk s. 200 (samochód elektryczny), VOJTa Herout s. 201 (osiedle), Reshetnikov_art s. 205, Longfin Media s. 207 (paczkomat), HAKINMHAN s. 207 (telefon), Production Perig s. 208, Antonio Guillem s. 212, Grzegorz Lukacijewski s. 216 (samochód pocztowy), andagraf s. 222–223, davooda s. 222–223, DimaBerlin s. 230, vaalaa s. 242, Gorodenkoff s. 244, defotoberg s. 250, EQRoy s. 252, SCStock s. 253 (plaża), Hadrian s. 253 (CE), EQRoy s. 254 (siedziba banku), photoshooter2015 s. 254 (sprzedaż bananów), Alexandros Michailidis s. 255, Sorbis s. 257, Zabed Hasnain Chowdhury s. 258 (szwalnia), Girts Ragelis s. 258 (praca z domu), Antonello Marangi s. 258 (salon samochodowy), Bjoern Wylezich s. 259 (kontenerowiec), Monkey Business Images s. 260 (zespół medyczny), Lukassek s. 261 (fabryka samochodów), John Gomez s. 263; Apple/www.apple.com – materiały prasowe s. 61 (telefon iPhone firmy Apple); Evolution Design/Peter Wuermli/WWW.SOGUELFOTOGRAF.CH s. 60 (aranżacja wnętrz firmy Google); FAKRO – materiały prasowe s. 179; Folkstar.pl/Izabella Bartoszewska s. 177 (magazyn); Fundacja Konsumentów – materiały prasowe s. 210 (testy produktów); Phoenix Instinct/www.phoenixinstinct.com s. 63; Saule Technologies/sauletech.com – materiały prasowe s. 61 (ogniwa perowskitowe); Wiśniowski/www.sklep.wisniowski.pl – materiały prasowe s. 178 (siedziba firmy Wiśniowski).

Twoje mocne strony

KROK W BIZNES I ZARZĄDZANIE

Podręcznik *Krok w biznes i zarządzanie 1* do zakresu rozszerzonego w przystępny i czytelny sposób prezentuje zagadnienia związane z kompetencjami przedsiębiorczymi, zarządzaniem projektami czy gospodarką rynkową. Elementy ***W praktyce*** oraz ***Przykład*** pomagają kształcić praktyczne umiejętności. Na stronach ***Wokół nas*** i ***Studium przypadku*** omówiono sytuacje z otoczenia społeczno-gospodarczego – dzięki nim łatwiej zrozumieć treści lekcji. Z kolei ***Podsumowania*** oraz testy ***Sprawdź, czy potrafisz!*** pozwalają skutecznie przygotowywać się do sprawdzianów.



Praktyczne wykorzystanie wiedzy
Elementy *Przykład* i *W praktyce* ułatwiają zastosowanie zdobytej wiedzy w życiu codziennym.

Analiza zjawisk i procesów gospodarczych
Element *Wokół nas* pomaga zrozumieć zjawiska i procesy zachodzące w przestrzeni gospodarczej.



Studium przypadku

Element *Studium przypadku* zawiera opisy konkretnych sytuacji problemowych z otoczenia społeczno-gospodarczego. Ich analiza pomaga kształcić praktyczne umiejętności w zakresie kompetencji przedsiębiorczych.



Nowa Era Sp. z o.o.
www.nowaera.pl nowaera@nowaera.pl
Centrum Kontaktu: 58 721 48 00

ISBN 978-83-267-4741-0