

Biznes i zarządzanie



1

Dla **szkoły ponadpodstawowej**

Jarosław Korba, Zbigniew Smutek

Biznes i zarządzanie

dla **szkół ponadpodstawowych**



ZAKRES ROZSZERZONY

 **OPERON**
Edukacja jest podróżą

2024

Projekt okładki: Paweł Kwacz
Redaktor prowadzący: Sebastian Przybyszewski
Redakcja językowa: Marlena Dobrowolska
Redakcja graficzna i skład: Maciej Laska, Danuta Jarzembek
Korekta: Marlena Dobrowolska, Magdalena Borek

Zdjęcia i ilustracje: Shutterstock, UOKiK, strony internetowe miast: Piaseczno, Wejherowo

Operon Sp. z o.o. oświadcza, że z należytą starannością podjął wszelkie działania zmierzające do powiadomienia podmiotów majątkowych praw autorskich do utworów słownych i fotograficznych wykorzystanych w podręczniku o zamiarze ich publikacji celem uzyskania od twórców lub ich następców prawnych wymaganej zgody za przysługującym wynagrodzeniem w stosownej wysokości. Osoby, których prawa w sposób niezawiniony przez wydawnictwo zostały naruszone, prosimy o bezpośredni kontakt z wydawcą.

Etap edukacyjny: III
Typ szkoły: szkoła ponadpodstawowa
Zakres kształcenia: rozszerzony
Materiał edukacyjny

© Copyright by Operon Sp. z o.o. & Jarosław Korba, Zbigniew Smutek
Gdynia 2024
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie w całości lub we fragmentach bez zgody wydawcy zabronione.
N8165

Wydawca:
OPERON Sp. z o.o.
81-212 Gdynia, ul. Hutnicza 3
tel. centrali 58 679 00 00
e-mail: info@operon.pl
www.operon.pl

ISBN 978-83-8197-402-8

Spis treści

I. Człowiek – istota przedsiębiorcza

1.1. Znaczenie przedsiębiorczości	8
1.2. Postawy sprzyjające przedsiębiorczości	15
1.3. Kompetencje osoby przedsiębiorczej	20
1.4. Komunikacja interpersonalna	25
1.5. Sposoby wywierania wpływu na ludzi	33
1.6. Zarządzanie czasem	40
1.7. Podejmowanie decyzji	45
1.8. Praca zespołowa	52
Podsumowanie przed sprawdzianem	61

II. Zarządzanie projektami

2.1. Specyfika projektu	64
2.2. Proces a projekt	69
2.3. Etapy projektu	74
2.4. Definiowanie celów projektu	78
2.5. Budowanie zespołu projektowego	81
2.6. Otoczenie projektu	87
2.7. Struktura podziału pracy	95
2.8. Harmonogram, budżet i ewaluacja projektu	98
2.9. Zarządzanie ryzykiem	103
2.10. Praca zespołu projektowego	108
2.11. Myślenie projektowe	113
2.12. Analiza efektów projektu	119
2.13. Wybrane techniki zarządzania projektami	122
Podsumowanie przed sprawdzianem	125
Propozycje projektów	128
Przykłady zrealizowanych projektów w ramach ogólnopolskiej Olimpiady	
Zwolnieni z Teorii	130
Indeks	134

Wstęp

Jak jest zbudowany nasz podręcznik

Podręcznik pozwala na pełne wykorzystanie nowoczesnych metod dydaktycznych w nauczaniu przedmiotu biznes i zarządzanie. Zgodnie z założeniami reformy programowej uczniowie liceów i techników rozpoczną naukę tego przedmiotu w zakresie rozszerzonym w zwiększonym wymiarze godzin.

Zanim zaczniecie korzystać z podręcznika, zapoznajcie się z jego budową i przyjrzyjcie się wszystkim jego elementom. Zostały one skonstruowane tak, by ułatwić wam naukę i pomóc w błyskawicznym znalezieniu potrzebnych informacji.



Każdy rozdział podręcznika otwiera **spis tematów** z danego obszaru.

Bezpośrednio pod tytułem rozdziału znajdziecie moduł **Na tej lekcji** – jego zadaniem jest ukierunkowanie was na cele realizowane w danym temacie.

Przystępny język publikacji ułatwi wam zrozumienie treści i pozytywnie nastawi was do przyswajanego materiału. W tekście pojawiają się wytłuszczenia – dzięki nim łatwiej odnajdziecie najistotniejsze zagadnienia, pojęcia i nazwy.

Definicje wyróżniono ramką. Dzięki temu od razu je zauważycie i szybko znajdziecie podczas powtórek.



I. Człowiek – istota przedsiębiorcza

- 
- ▶ 1.1. Znaczenie przedsiębiorczości
 - ▶ 1.2. Postawy sprzyjające przedsiębiorczości
 - ▶ 1.3. Kompetencje osoby przedsiębiorczej
 - ▶ 1.4. Komunikacja interpersonalna
 - ▶ 1.5. Sposoby wywierania wpływu na ludzi
 - ▶ 1.6. Zarządzanie czasem
 - ▶ 1.7. Podejmowanie decyzji
 - ▶ 1.8. Praca zespołowa

1.1. Znaczenie przedsiębiorczości

NA TEJ LEKCJI:

- zrozumiesz, na czym polega istota przedsiębiorczości;
- poznasz pojęcie i znaczenie innowacyjności oraz kreatywności;
- przekonasz się, na czym polegają i jakie korzyści przynoszą techniki pobudzające kreatywne myślenie: burza mózgów, synektyka oraz mapa myśli.

przedsiębiorczość
kompetencją
przyszłości

Współczesne procesy gospodarcze, społeczne i kulturowe sprawiają, że pojawia się zapotrzebowanie na coraz to nowsze umiejętności przyszłych przedsiębiorców i pracowników. Wiele procesów, takich jak wzrost długości życia ludzi, wchodzenie na rynek nowych, inteligentnych maszyn, informatyzacja codziennych czynności czy dynamiczny rozwój mediów społecznościowych, powoduje konieczność ciągłego zdobywania wiedzy, nabywania nowych umiejętności i zmian postaw człowieka. W związku z tymi przemianami przedsiębiorczość staje się kluczową kompetencją przyszłości.

przedsiębiorczość
formą aktywności
i działalności
człowieka

Pojęcie i znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość można określić jako zespół wielu cech i zachowań, a także postawę, dzięki którym dana osoba osiąga i realizuje wyznaczone przez siebie cele, na przykład związane z osiągnięciem zysków. Przedsiębiorczość oznacza również zaradność życiową, przejawiającą się w radzeniu sobie w zmieniających się warunkach, wykorzystywaniu pojawiających się szans czy umiejętnym pokonywaniu trudności. Dla niektórych określenia „przedsiębiorca” i „człowiek przedsiębiorczy” są synonimami, ale to błędne przekonanie. Człowiekiem przedsiębiorczym może być każdy, natomiast przedsiębiorca to osoba, która prowadzi działalność gospodarczą.

Kim jest osoba przedsiębiorcza?

Osoba przedsiębiorcza wyróżnia się określonymi cechami, dzięki którym nie boi się wyzwań i potrafi podejmować działania, które czasami bywają bardzo ryzykowne. Osoba przedsiębiorcza potrafi odnaleźć się w trudnych sytuacjach zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Przedsiębiorczym nazwiemy kogoś, kto porzuca pewną, ale nudną i słabo wynagradzaną pracę, i odważnie, ale z pewnym ryzykiem, zaczyna pracować na własny rachunek. Taką cechą charakteryzować się będzie naukowiec, który przeprowadza badania w obszarze do tej pory słabo poznanym w świecie nauki. Przedsiębiorczym będzie również reżyser, który zdecyduje się na oryginalną inscenizację znanego utworu dramatycznego.

Osoba przedsiębiorcza jest:

- innowacyjna,
- kreatywna,
- pomysłowa,
- pracowita,
- otwarta na kontakt z drugim człowiekiem,
- asertywna,
- odpowiedzialna,
- empatyczna,
- pewna siebie, tzn. lubi i szanuje siebie,
- świadoma swoich możliwości – wierzy w nie oraz ceni swoją wiedzę i umiejętności,
- zdolna do rozwoju i doskonalenia się.

Polecenie

Podaj inne cechy, którymi według ciebie powinna wyróżniać się osoba przedsiębiorcza.



Adam Hanuszkiewicz w 1974 r. przygotował nowoczesną i kontrowersyjną inscenizację dramatu Juliusza Słowackiego *Balladyna*. Goplana, Chochlik i Skierka wjechali na scenę na japońskich motocyklach, co wywołało wówczas negatywne recenzje krytyków. Współcześnie *Balladyna* Hanuszkiewicza jest uznawana za najciekawszą inscenizację tego dramatu Słowackiego.

Pojęcie i znaczenie innowacyjności

Przedsiębiorczość nierozłącznie wiąże się z innowacyjnością i kreatywnością.

Innowacyjność to wprowadzenie nowego lub znacznie udoskonalonego wyrobu, usługi lub procesu, ale również wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacji pracy. Może więc dotyczyć nie tylko wyprodukowania kolejnego modelu smartfona, nowej usługi oferowanej przez operatora sieci komórkowej lub nowatorskiej technologii, lecz także oryginalnej metody sprzedaży, reklamy lub zarządzania firmą. Innowacyjność przejawia się też w zmianach procesów motywacyjnych w zespołach osób wykonujących jakieś zadania, na przykład w szkole, przedsiębiorstwie lub organizacji społecznej (innowacje społeczne). Wiek XXI przyniósł znaczący wzrost innowacji w dziedzinie ekologii (ekoinnowacje), chociażby w zakresie poszukiwania i rozwijania bardziej przyjaznych dla środowiska źródeł energii.

◀ innowacyjność

◀ rodzaje innowacyjności



Ze względu na zasięg można wyróżnić:



Źródła innowacyjności

źródła innowacji
wg Druckera

- ▶ Według Petera Ferdinanda Druckera (1909–2005), jednego z najwybitniejszych ekspertów do spraw zarządzania XX wieku, można wyróżnić następujące źródła innowacji:

■ wewnętrzne:

- **nieoczekiwane zdarzenia** – są impulsem, który wymaga natychmiastowego działania; tym zdarzeniem może być wejście na ekrany nowego filmu i zapotrzebowanie fanów na elementy kostiumu jednego z bohaterów; innym przykładem takiego reagowania jest znaczący wzrost zastosowania drukarek 3D w różnych dziedzinach;
- **niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej** – zdarza się tak, kiedy rzeczywistość przerasta wyobrażenia o niej, na przykład produkt firmy słabo się sprzedaje, mimo sporego zapotrzebowania na tego typu towary, brak spodziewanego sukcesu może zmusić firmę do poszukiwania innowacji, na przykład dotyczącej produkcji lub promocji;
- **zmiany w strukturze przemysłu lub rynku** – postęp naukowo-techniczny powoduje szybkie zmiany, zwłaszcza na rynku sprzętu elektronicznego; wymusza to na producentach poszukiwanie i wprowadzanie innowacji szczególnie w obszarze produkcji;

- **innowacja wynikająca z potrzeb procesu** – stałe doskonalenie procesu wytwarzania dóbr w danym przedsiębiorstwie może polegać na wprowadzaniu innowacji w celu uproszczenia, skrócenia procedur lub obniżenia kosztów;

■ zewnętrzne:

- **demografia** – dokładne dane, dotyczące na przykład struktury wiekowej, majątkowej, związanej z wykształceniem i miejscem zamieszkania, wskazują producentom potencjalnie najatrakcyjniejsze grupy konsumentów;
- **zmiany w sposobach postrzegania, nastrojach i wartościach** – z reguły oceny i wartości są w miarę stabilne, ale mogą zmieniać się ich przejawy, na przykład patriotyzm może przejawiać się wzrostem zainteresowania tradycyjnymi polskimi potrawami lub zwiększonym zapotrzebowaniem na gadżety z symbolami narodowymi, jak skrzydła husarii popularne w środowisku kibiców;
- **postęp naukowo-techniczny** – jest największym źródłem innowacji; najszybszy postęp dotyczy sfery militarnej i badań kosmosu, odkrycia w tych dziedzinach znajdują szybko zastosowanie w obszarze cywilnym, na przykład okulary przeciwsłoneczne niektórych firm wykorzystują technologię wypracowaną dla potrzeb hełmów kosmicznych, pianka poliuretanowa stosowana we wkładkach do butów została opracowana jako amortyzator dla ćwiczących pilotów testowych.

Pojęcie i rozwijanie kreatywności

Kreatywność to umiejętność poszukiwania oryginalnych i efektywnych sposobów rozwiązywania problemów. Zalicza się ją do tak zwanych kompetencji miękkich, co oznacza, że może być ona rozwijana w procesie nauczania i wychowania.

Badania naukowe wykazują, że z wiekiem stajemy się mniej kreatywni. Dzieci nie mają żadnych barier w poszukiwaniu nawet najbardziej szalonych sposobów rozwiązywania problemów. Osoby dorosłe częściej korzystają z gotowych, sztywnych schematów działania. Głównymi barierami kreatywnego myślenia są:

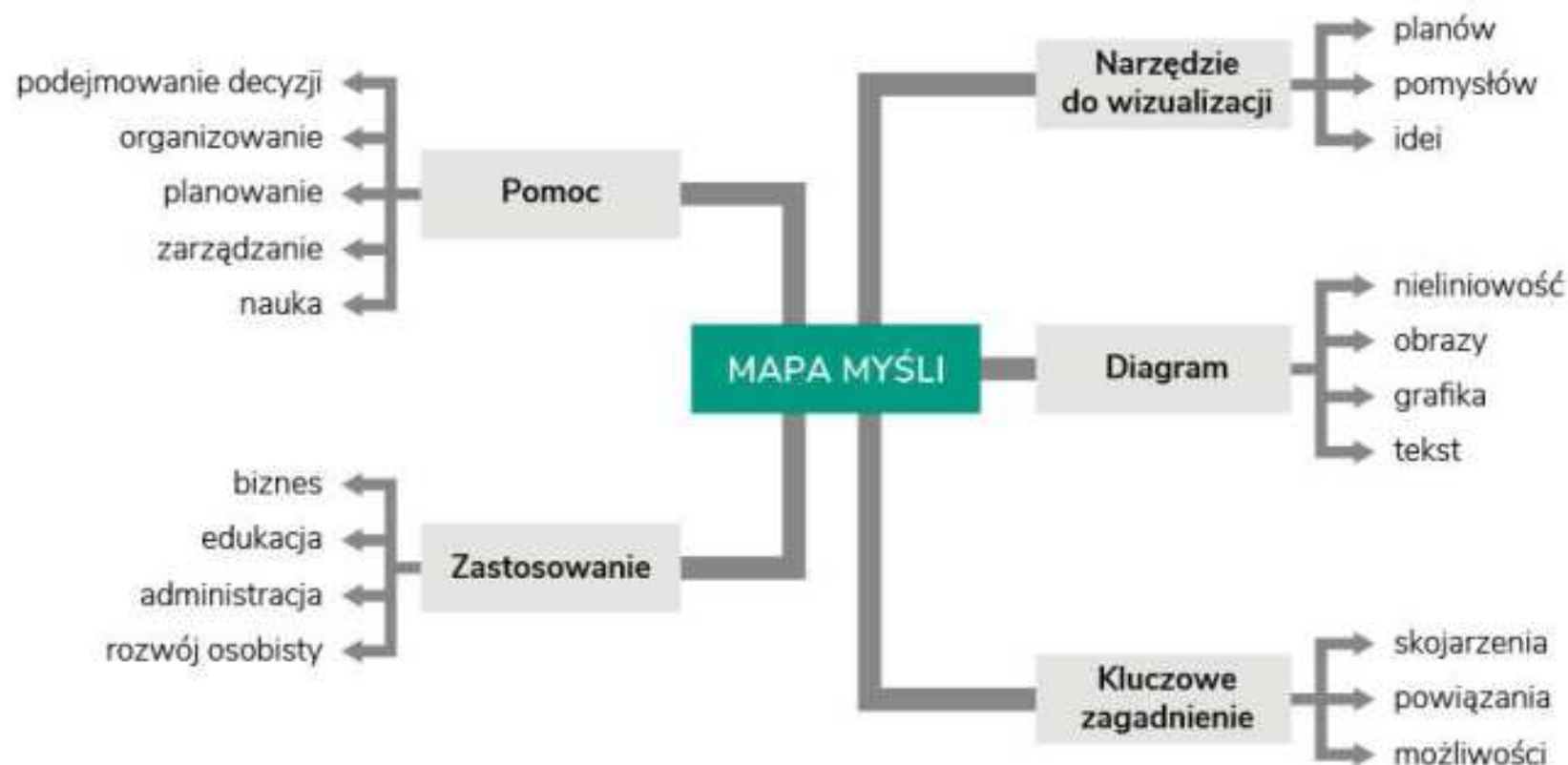
- sztywne reguły obowiązujące w procesie edukacji, funkcjonowaniu urzędów i przedsiębiorstw;
- karanie za błędy (zniechęca to do podejmowania ryzyka i twórczego działania);
- brak wiary w powodzenie nowatorskich i ryzykownych działań;
- brak czasu i gotowości do zwiększonego wysiłku;
- syndrom myślenia grupowego (silny wpływ grupy, chęć przypodobania się grupie) – bezpieczniejsze jest przyjęcie postawy konformistycznej.

bariery
kreatywnego
myślenia

► Techniki pobudzania kreatywnego myślenia

- **Burza mózgów** – metoda opracowana przez amerykańskiego psychologa Alexa Osborna. Polega na swobodnym zapisywaniu wszystkich, nawet najdziwniejszych, pomysłów dotyczących sposobu rozwiązania jakiegoś problemu. Następnie ocenia się i wybiera propozycje (zasada odroczonej oceny).
- **Synektyka** – metoda, która polega na systematycznym stosowaniu analogii, czyli łączeniu nawet najbardziej sprzecznych elementów. Poszukuje się analogii w najbliższym otoczeniu (analogie proste), na przykład w świecie przyrody, w celu rozwiązania problemów technicznych (wykorzystanie struktury plastra miodu w budownictwie). Odnalezienie rozwiązania problemu może ułatwić zastąpienie skomplikowanego pojęcia uproszczonym symbolem, takim jak rysunek, model (analogia symboliczna). Ciekawe efekty może dać zastosowanie analogii fantastycznych, czyli odnoszenie się do najbardziej nieprawdopodobnych i sprzecznych ze sobą zestawień. Silna identyfikacja z problemem (wejście w rolę kogoś lub czegoś) jest przykładem analogii osobistej (personalnej).
- **Mapa myśli** (mentalna) – metoda łącząca myślenie językowe z obrazowym. Polega na graficznym przedstawieniu procesu myślenia. Może służyć do zapisu burzy mózgów i planowania projektów. Jest także doskonałą techniką uczenia się dla wzrokowców.

Charakterystyczne cechy mapy myśli



Indywidualne rozwijanie kreatywności będzie polegało przede wszystkim na uświadomieniu sobie czynników, które ją ograniczają i wyrobieniu przekonania o własnej kreatywności. Warto dbać o sprawność mózgu równie intensywnie, co o wydolność mięśni i całego organizmu. Pomocne mogą być rozmaite

ćwiczenia, jak nauka języków obcych, gra w szachy i warcaby, rozwiązywanie łamigłówek typu sudoku, a nawet układanie pasjansa czy puzzli. Wszystkie te działania rozwijają twórcze myślenie. Elastyczność myślenia doskonalimy dzięki czytaniu książek czy grze na instrumencie. Rozwijaniu sprawności myślenia sprzyjają również przyjęcie postawy otwartej na nowe doświadczenia oraz kontakty z nowymi ludźmi. Warto pamiętać o systematyczności. Efekty nawet najintensywniejszych warsztatów rozwijających kreatywność mogą zaniknąć, jeżeli stale nie będziemy o to dbali.

Cechy wzmacniające kreatywność

cechy
wzmacniające
kreatywność

- **Ciekawość poznawcza** – najważniejsza postawa sprzyjająca kreatywności. Osoby wyróżniające się tą cechą są ciekawe tego, co ich otacza. Często zadają pytania: „Dlaczego?”, „Po co?”, „Co by było, gdyby?”. Potrzebują nowych wrażeń i niezwykłych doznań. Mają też tendencję do podważania sądów, wątplenia, a co więcej – tolerują dobrze wieloznaczność i niejasność.
- **Niezależność** – oznacza przede wszystkim myślenie wolne od utartych schematów i stereotypów, ale też niezależność od mód, trendów i ocen. Osoba niezależna rozpoznaje je, ale nie czuje potrzeby podążania za nimi. Ponadto nie ulega wpływom społecznego uznania czy sugestiom – może je przyjmować, ale nie odczuwa konieczności postępowania zgodnie z nimi. Ani pochwały, ani krytyka nie oddziałują mocno na motywację osoby niezależnej.
- **Umiejętności społeczne** – kiedy trzeba przekazywać pomysły innym, potrzebne są gotowość do otwarcia się na świat zewnętrzny, a także umiejętności społeczne. U osób kreatywnych następuje specyficzne połączenie ekstrawersji, czyli postawy otwartej na świat i ludzi, oraz introwersji, czyli skupienia się na własnych przeżyciach i przemyśleniach. Nad pomysłami można pracować indywidualnie, co wolą introwertycy, ale potem trzeba je przekazać innym ludziom, do czego przydaje się otwarta postawa ekstrawertyków.
- **Wytrwałość** – podtrzymywanie aktywności także wtedy, gdy dochodzi do kolejnych porażek, kiedy są potrzebne udoskonalenia lub trzeba przekonać do pomysłu innych. Przez wytrwałość można rozumieć także motywację wewnętrzną. Osoba mająca tę cechę cieszy się samą aktywnością i chętnie ją podejmuje.
- **Otwartość** – to ciekawość intelektualna, poszukiwanie wiedzy z różnych dziedzin. Otwartość wyróżnia osoby mające zainteresowania estetyczne, wyczułone na sztukę, piękno oraz podejmujące artystyczne aktywności. Co ciekawe, tak rozumiana otwartość występuje w gronie noblistów kilkanaście razy częściej niż w wśród pozostałych ludzi.
- **Pewność siebie** – cecha, która wpływa tylko pośrednio na kreatywność, ale jest bardzo ważna w dzisiejszej kulturze. Osoby pewne siebie są bardziej niezależne i wytrwałe.

- **Refleksyjność** – to umiejętność analizy tego, co się czuje, swoich myśli, swojego sposobu odczuwania, czyli nastawienia na siebie, co przydaje się w wymyślaniu kolejnych pomysłów.
- **Stabilność emocjonalna** – czyli reagowanie odpowiednio do sytuacji i nieuleganie obawom, dzięki czemu osoba stabilna emocjonalnie nie czuje się zależna od ocen czy od krytyki innych, a także wytrwale znosi niepowodzenia.

PYTANIA I POLECENIA

1. Scharakteryzuj różne rodzaje innowacji.
2. Korzystając z różnych źródeł informacji, odszukaj przykłady ekoinnowacji.
3. Omów różne źródła innowacji.
4. Wskaż bariery kreatywnego myślenia i sposoby ich przełamywania.
5. Przygotuj plan rozwoju własnej kreatywności.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 8 ▶ • Przedsiębiorczość staje się kluczową kompetencją przyszłości.
- s. 8 ▶ • Przedsiębiorczość to jedna z form aktywności i działalności człowieka w różnych dziedzinach.
- s. 9 ▶ • Innowacyjność to wprowadzenie nowego lub znacznie udoskonalonego wyrobu, usługi lub procesu.
- s. 9 ▶ • Można wyróżnić innowacyjność produktową, procesową, marketingową, organizacyjną, społeczną i ekologiczną.
- s. 10 ▶ • Ze względu na zasięg wyróżnia się innowacje globalne, regionalne, lokalne, branżowe i w skali przedsiębiorstwa.
- s. 10 ▶ • Według Petera Ferdinanda Druckera można wyróżnić wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji.
- s. 11 ▶ • Bariery kreatywnego myślenia są: sztywne reguły, karanie za błędy, brak wiary w powodzenie, brak czasu oraz syndrom myślenia grupowego.
- s. 12 ▶ • Do technik pobudzania kreatywnego myślenia zalicza się m.in.: burzę mózgów, synektykę i mapę myśli.
- s. 13 ▶ • Cechy wzmacniające kreatywność to: ciekawość poznawcza, niezależność, umiejętności społeczne, wytrwałość, otwartość, pewność siebie, refleksyjność, stabilność emocjonalna.

1.2. Postawy sprzyjające przedsiębiorczości

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, jakie cechy i umiejętności wyróżniają człowieka przedsiębiorczego;
- poznasz przykłady rozwijania przedsiębiorczości.

Jedną z najważniejszych form aktywności człowieka, związaną z szeroko rozumianą przedsiębiorczością, jest jego świadome działanie. Jest ono regulowane między innymi przez uczucia i emocje, które wyrażają stosunek do rzeczywistości. Ważną rolę odgrywają także takie cechy osobowości, jak inteligencja i temperament, które wpływają na jakość i tempo wykonywanych zadań. Działalność człowieka przedsiębiorczego determinują również potrzeby, uznawane wartości i prezentowane postawy.

W grupie ludzi, na przykład w klasie, łatwo można zaobserwować, że na daną sytuację każda osoba reaguje we właściwy sobie sposób. Zazwyczaj ten typ reakcji się powtarza – jest to tak zwana postawa.

Postawy mogą ulegać zmianom, na przykład pod wpływem osoby mającej autorytet lub cieszącej się zaufaniem otoczenia możemy się zachowywać inaczej niż zazwyczaj.

Zmiana postaw może też nastąpić w wyniku długotrwałego procesu wychowawczego, a także oddziaływania mediów (np. poprzez kampanie społeczne).



Definicja

W ujęciu psychologicznym przez **postawę** należy rozumieć pewne określone, stale powtarzające się schematy, według których jednostka czuje, myśli i działa. Na postawy składają się zatem emocje, myśli oraz predyspozycje do działania.

◀ postawa

Cechy człowieka przedsiębiorczego

cechy osoby
przedsiębiorczej

- ▶ Jeżeli pragnie się osiągać zamierzone cele, w kontaktach z innymi ludźmi nie można być ani nadmiernie uległym, ani agresywnym. Powodzenie zapewnia postawa pośrednia, zwana **asertywną**. Praca zawodowa i realizacja ambitnych przedsięwzięć wymagają wykazania się inicjatywą i kreatywnością. Ponadto człowiek przedsiębiorczy powinien być odpowiedzialny i uczciwy, to znaczy musi być w zgodzie z własnym sumieniem i obowiązującymi normami.

Aby móc zachowywać się asertywnie, konieczna jest samoakceptacja. Osoba, która akceptuje siebie:

- lubi i szanuje siebie – aprobuje swój wygląd, swoją płć i narodowość oraz dba o zdrowie;
- wierzy w swoje możliwości – ceni swoją wiedzę i umiejętności;
- konsekwentnie realizuje wyznaczone zadania;
- jest świadoma swoich wad i pracuje nad ich usunięciem;
- chce się rozwijać i doskonalić.

Przeciwieństwem samoakceptacji jest samoodrzucenie, które rodzi stałe poczucie krzywdy i żalu do siebie oraz całego świata. Postawa taka poważnie utrudnia kontakty międzyludzkie, osłabia aktywność człowieka, a także może prowadzić do utraty sensu życia.

Samoakceptacja jest jednym z warunków koniecznych do tego, by zachowywać się asertywnie. Osoby asertywne, które akceptują siebie, potrafią zdecydowanie bronić swoich praw, nie naruszając jednak wolności innych ludzi. Osoba asertywna nie ma poczucia wstydu, gdy czegoś nie wie lub nie rozumie, tylko bez zahamowań o to pyta. Chętnie pomaga innym, ale potrafi odmówić wyświadczenia przysługi, gdy nie może jej wykonać. Osoby asertywne mają sprecyzowane plany i potrafią je konsekwentnie realizować.

Inicjatywność to cecha ludzi aktywnych. Jest to zdolność występowania z pomysłami i rozpoczynania działań. Osoby wyróżniające się tą cechą są również kreatywne – zdolne do twórczego myślenia, przełamywania stereotypów i znajdowania rozwiązań, które do tej pory nie były znane lub stosowano je w innych sytuacjach. Inicjatywność i kreatywność wiążą się z opanowaniem takich umiejętności, jak:

- definiowanie problemu,
- wyznaczanie celów i zadań,
- wyszukiwanie jak największej liczby rozwiązań danego problemu,
- konsekwencja w realizowaniu zadań.

Osoby uległe	Osoby asertywne	Osoby agresywne
mają zaniżoną samoocenę	oceniają siebie obiektywnie	zazwyczaj mają zawyżoną samoocenę
odzywają się bardzo rzadko	często się odzywają	odzywają się zbyt często
nie potrafią wyrażać swoich uczuć	otwarcie wyrażają swoje uczucia	najczęściej w sposób otwarty wyrażają jedynie uczucia negatywne
nie potrafią powiedzieć „nie”	potrafią odmówić i uzasadnić swoją odmowę	odmawiają w sposób kategoryczny, często niegrzeczny
godzą się na to, że są zależne od innych	akcentują swoją autonomię	chcą dominować nad innymi
są nieśmiałe i skryte, unikają kontaktów z innymi ludźmi	są śmiałe i otwarte, potrafią uszanować odrębność innych	narzucają się otoczeniu, gardzą innymi

Jako jedną z najważniejszych cech osób przedsiębiorczych Karl E. Warneryd (1927), szwedzki ekonomista, wymienia wysoko rozwiniętą **potrzebę samodzielności**, czyli niezależności od innych.

Prowadzący działalność gospodarczą wyróżniają się także wyższym poziomem **potrzeby osiągnięć** (ambicją). Są skoncentrowani na wykonywanych obowiązkach i silnie motywowani do podnoszenia jakości swojego działania.

Zaspokojenie potrzeby osiągnięć zwykle łączy się z **gotowością do podejmowania ryzyka** (odwaga). Badania wykazały, że skłonność ta nie jest jednoznaczną cechą tego samego człowieka. Ktoś, kto ryzykuje w biznesie, w sytuacjach osobistych może być bardzo ostrożny. Większą gotowość do podejmowania ryzyka wykazują osoby, które osiągnęły już sukces w działalności gospodarczej, mają znaczny majątek, zajmują wysokie stanowiska i sprawują władzę.

Osoba przedsiębiorcza, która chce osiągnąć sukces i zyskać uznanie otoczenia, musi postępować zgodnie z zasadami i wartościami etycznymi. Najważniejsze z nich to odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość oraz poszanowanie godności człowieka i dobra wspólnego.

Odpowiedzialność to bardzo ważna cecha osoby przedsiębiorczej. Każdy człowiek, bez względu na to, czy jest dyrektorem dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego, czy składa drobne elementy przy taśmie montażowej, musi w sposób odpowiedzialny wywiązywać się ze swoich obowiązków.

Odpowiedzialność łączy się nierozdzielnie z **uczciwością**. Korupcja – obok oszustw podatkowych i nieuczciwej konkurencji – jest jednym z najgroźniejszych zjawisk związanych z działalnością gospodarczą. Dowodzi, że zarówno osoba przyjmująca korzyści, jak i ta, która je oferuje, nie ma właściwej hierarchii wartości i postępuje nieetycznie.

Sprawiedliwość stanowi niezwykle ważną wartość nie tylko dla osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Zadaniem państwa jest sprawiedliwy podział wytworzonych dóbr. W przedsiębiorstwie także należy dbać o to, by w sposób sprawiedliwy przydzielać obowiązki i zadania oraz sprawiedliwie wynagradzać za wykonaną pracę.

Poszanowanie godności człowieka to jedna z najważniejszych postaw osoby przedsiębiorczej. Przedsiębiorca powinien stworzyć pracownikom godne warunki do pracy i przestrzegać zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Brak szacunku dla pracowników przejawia się między innymi w mobbingu (prześladowaniu, poniżaniu, zastraszaniu pracownika w miejscu pracy) oraz w molestowaniu seksualnym.

Odpowiedzialność i uczciwość powinny charakteryzować każdego człowieka. Dzięki tym cechom osoby prowadzące własne przedsiębiorstwo będą wiarygodne w oczach partnerów, a w konsekwencji zbudują pozytywny wizerunek swojej firmy.



Studium przypadku

koła gospodyń
wiejskich

- ▶ Koła gospodyń wiejskich stanowią przykład rozwijania przedsiębiorczości w środowisku lokalnym, połączonej z ochroną dziedzictwa kulturowego wsi. Członkami takich grup mogą być zarówno kobiety, jak i mężczyźni (zdarza się nawet, że to panowie zostają przewodniczącymi kół). Na początku 2023 roku w Polsce działało ponad 12 tysięcy kół gospodyń wiejskich. Umożliwiają one aktywizację nie tylko kobiet, lecz także całej społeczności wsi. Mogą zajmować się działalnością kulinarną, z którą są najczęściej kojarzone, ale również rozwijać przedsięwzięcia biznesowe, jak sprzedaż regionalnych wyrobów.



Targi kół gospodyń wiejskich są okazją do zaprezentowania regionalnych wyrobów oraz kreatywności uczestników przygotowujących się do takiej imprezy.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wyjaśnij, dlaczego osoby, które osiągnęły sukces, mają większą skłonność do podejmowania ryzyka. Korzystając z różnych źródeł informacji i własnych obserwacji, przedstaw przykład takich osób.
2. Wymień sytuacje, w których należy zachować się asertywnie.
3. Wskaż, którymi cechami człowieka przedsiębiorczego się wyróżniasz, a które byłbyś/byłabyś w stanie rozwinąć.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Na postawy człowieka składają się emocje, myśli oraz predyspozycje do działania. ▶ s. 15
- Ludzie wykazują różne zachowania: uległe, asertywne i agresywne. ▶ s. 17
- Do najważniejszych cech osoby przedsiębiorczej zalicza się: asertywność, samoakceptację i odpowiedzialność. ▶ s. 16
- Przykładem rozwijania przedsiębiorczości w środowisku lokalnym jest działalność kół gospodyń wiejskich. ▶ s. 18

1.3. Kompetencje osoby przedsiębiorczej

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, jakimi kompetencjami wyróżnia się osoba przedsiębiorcza;
- zrozumiesz, jak można zdobywać umiejętności osoby przedsiębiorczej i je rozwijać;
- zapoznasz się z gospodarką rynkową jako szansą dla człowieka przedsiębiorczego.

Przedsiębiorczość jest zestawem cech człowieka, jego umiejętności oraz wiedzy, które w połączeniu stanowią kompetencje osoby przedsiębiorczej. Część z tych cech można uznać za wrodzone. Na przykład niektóre osoby są z natury towarzyskie, otwarte i z łatwością nawiązują nowe kontakty, co z pewnością ułatwia rozwijanie postaw przedsiębiorczych. Inne osoby są zamknięte w sobie, nieśmiałe, co z kolei utrudnia im nawiązywanie relacji z innymi ludźmi. Jednak umiejętności osoby przedsiębiorczej można wykształcić i ciągle je doskonalić.

Składniki kompetencji



składniki kompetencji

► W skład kompetencji wchodzi:

- wiedza, czyli znajomość ogółu wiarygodnych informacji składających się z faktów, praw, teorii;
- umiejętności, czyli zdolność wykorzystania posiadanej wiedzy do wykonania określonego zadania;
- postawy rozumiane jako kompetencje społeczne, czyli zdolność do kształtowania własnego rozwoju i udziału w życiu społecznym i zawodowym.

Połączenie tych trzech elementów umożliwia właściwe wykonywanie swoich obowiązków. Przykładowo: dobry dyrektor szpitala poza samą wiedzą medyczną powinien mieć umiejętności kierowania zespołem oraz wykazywać postawy odpowiedzialności i sprawiedliwości zarówno wobec pacjentów, jak i pracowników.

Ważnym elementem planowania rozwoju kompetencji przedsiębiorczych, a w dalszym etapie wykorzystania ich w przyszłej aktywności zawodowej, jest wnikliwa analiza posiadanych już umiejętności i wiedzy. Pozwala to na uświadomienie własnych kompetencji. Kompetencje można podzielić na twarde i miękkie.

Kompetencje twarde

Kompetencje twarde są to umiejętności niezbędne do wykonywania danej czynności lub zawodu. Można je zdobyć na różnych etapach kształcenia. Do kompetencji twardych zalicza się między innymi:

kompetencje
twarde

- **kompetencje w zakresie finansów**, na przykład doradztwo podatkowe, doradztwo finansowe, usługi księgowe, bankowość;
- **kompetencje cyfrowe**:
 - obsługa komputera – jest umiejętnością, bez której współcześnie trudno sobie wyobrazić wykonywanie większości atrakcyjnych zawodów, daje również możliwość podejmowania pracy w formie zdalnej;
 - znajomość oprogramowania komputerowego, na przykład arkuszy kalkulacyjnych, programów graficznych;
 - obsługa internetu, na przykład prowadzenie strony firmy, promocja i budowanie wizerunku w mediach społecznościowych;
- **prawo jazdy** – posiadanie prawa jazdy, nawet kategorii B, nie tylko ułatwia dojazd do pracy, lecz także umożliwia podjęcie pracy (np. jako przedstawiciel handlowy);
- **znajomość języków obcych** – we współczesnym, zglobalizowanym świecie brak znajomości języków obcych utrudnia zdobycie atrakcyjnej pracy, coraz częściej nie wystarczy znajomość języka angielskiego, pracodawcy oczekują znajomości jeszcze jednego języka obcego.

Kompetencje twarde są zazwyczaj potwierdzone dyplomem lub certyfikatem. W miarę łatwo jest określić stopień ich opanowania, na przykład testem z języka obcego, zadaniem z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego czy jazdą próbną samochodem. Można je także stale doskonalić.

Kompetencje miękkie

Kompetencje miękkie są znacznie trudniejsze do wyuczenia i określenia stopnia ich opanowania. Dzielimy je na kompetencje osobiste (wynikają z naturalnych cech osobowości człowieka) i kompetencje interpersonalne. Zaliczamy do nich między innymi cechy (patrz rozdział 1.2.) i umiejętności osoby przedsiębiorczej.

kompetencje
miękkie

Kompetencje osobiste:

- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- asertywność,
- zarządzanie swoim czasem,
- umiejętność planowania swojej edukacji i kariery zawodowej,
- poziom empatii czy wrażliwości na losy innych ludzi, a także zwierząt,
- inteligencja emocjonalna.

Kompetencje interpersonalne to między innymi:

- zdolność perswazji,
- motywowanie innych,
- praca zespołowa,
- zdolności negocjacyjne.



Jedną z najskuteczniejszych form walki ze stresem związanym z nauką lub pracą umysłową jest aktywność fizyczna, np. uprawianie sportu lub turystyki.



Młodzież często w ramach wolontariatu bierze udział w różnych akcjach charytatywnych, np. w schroniskach dla zwierząt, hospicjach lub domach opieki dla seniorów.

Do kompetencji miękkich zalicza się również kulturę osobistą, słowność, uczciwość, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność oraz potrzebę stałego doskonalenia się.

Kompetencje osoby przedsiębiorczej

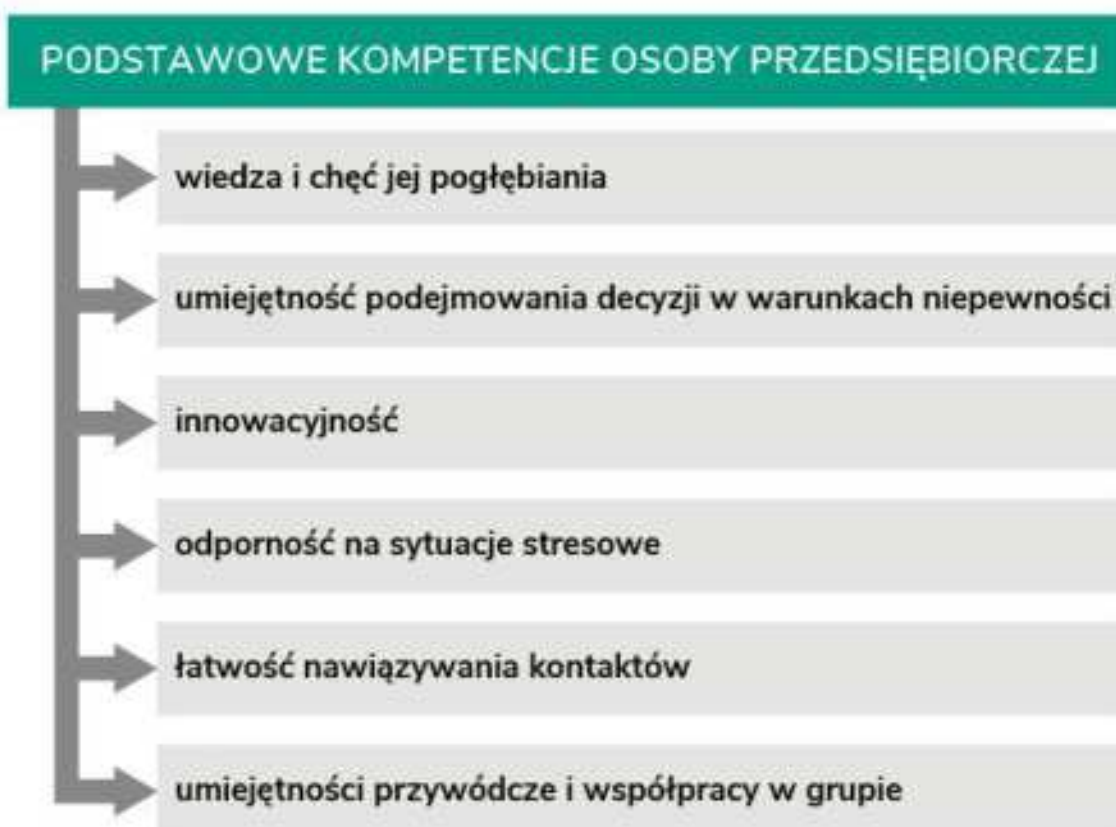
kompetencje osoby przedsiębiorczej

► Poza podstawową wiedzą ekonomiczną człowiek przedsiębiorczy powinien posiadać pewne umiejętności. Należą do nich:

- rozpoznawanie własnych cech oraz zdolność do ich prezentacji;
- sprawne organizowanie własnej pracy, autodyscyplina;
- umiejętności kierowania zespołem – pełnienia funkcji lidera;
- sprawne komunikowanie się i łatwość nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi;
- zdolności negocjacyjne oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów i prowadzenia mediacji;
- umiejętności pozytywnego wpływu na innych, na przykład motywowania do działania;
- przewidywanie skutków swojej działalności, ocena zależności między ryzykiem a zyskiem.

Polecenie

Podaj inne kompetencje, którymi według ciebie powinna wyróżniać się osoba przedsiębiorcza.



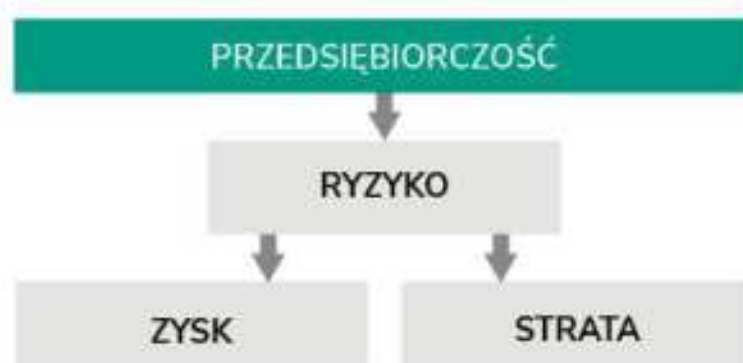
Większość z wymienionych kompetencji człowieka przedsiębiorczego ma charakter nabyty. Rozwijane są one w procesie wychowania w rodzinie, szkole, w środowisku lokalnym, za pośrednictwem mediów i w drodze samokształcenia. Warto zatem nad nimi popracować, nawet jeżeli nie planujemy podejmowania działalności gospodarczej. Na konieczność rozwijania przedsiębiorczości i związanych z nią kompetencji szczególną uwagę zwraca Unia Europejska.

Przy prezentowaniu posiadanych kompetencji należy pamiętać, że jedną z najważniejszych z nich jest właściwa i zgodna z rzeczywistością samoocena. Analiza kompetencji jest również bardzo przydatna w celu przygotowywania dokumentów potrzebnych przy poszukiwaniu pracy.

Gospodarka rynkowa – szansą dla człowieka przedsiębiorczego

Gospodarka rynkowa w szczególny sposób daje szanse rozwoju ludziom przedsiębiorczym. Samodzielność podmiotów gospodarczych sprzyja osobom, które potrafią podejmować ryzyko, przewidywać skutki swojej działalności oraz oceniać zależności między ryzykiem a zyskiem.

gospodarka
rynkowa
szansą dla
przedsiębiorczych



Wolność działalności gospodarczej i równouprawnienie różnych form przedsiębiorstw dają szanse osiągnięcia sukcesu osobom przedsiębiorczym, które zdecydowały się prowadzić indywidualną działalność gospodarczą lub robić karierę w korporacjach.

Konkurencja w gospodarce pozwala ludziom wykazać się inicjatywnością i kreatywnością, a dzięki temu oferować konsumentom atrakcyjniejsze, tańsze i lepsze towary oraz usługi.

PYTANIA I POLECENIA

1. Przeprowadź analizę swoich kompetencji twardych i miękkich.
2. Scharakteryzuj kompetencje cyfrowe. Wskaż, jakie umiejętności możemy do nich jeszcze zaliczyć.
3. Kasia i Bartek są uczniami tej samej przedmaturalnej klasy. Kasia pragnie w przyszłości założyć własną klinikę weterynaryjną dla małych zwierząt. Bartek natomiast planuje zostać radcą prawnym w międzynarodowej korporacji. Wskaż, jakie kompetencje miękkie będą najbardziej przydatne w wykonywaniu wymarzonych zawodów Kasi i Bartka. Uzasadnij swój wybór.
4. Wymień najważniejsze według ciebie kompetencje osoby przedsiębiorczej.
5. Wskaż, które kompetencje osoby przedsiębiorczej posiadasz, a które powinieneś/powinnaś jeszcze doskonalić.
6. Oceń, w jaki sposób cechy osoby przedsiębiorczej sprzyjają osiągnięciu sukcesu w warunkach gospodarki rynkowej.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 20 ▶ • Składnikami kompetencji są: wiedza, umiejętności i postawy.
- s. 21 ▶ • Do kompetencji twardych zaliczamy m.in.: kompetencje w zakresie finansów, kompetencje cyfrowe, prawo jazdy i znajomość języków obcych.
- s. 21 ▶ • Do kompetencji miękkich zalicza się m.in.: umiejętność radzenia sobie ze stresem, asertywność, zarządzanie czasem, umiejętność planowania i empatię.
- s. 22 ▶ • Podstawowe kompetencje osoby przedsiębiorczej to: wiedza i chęć jej pogłębiania, umiejętność podejmowania decyzji, innowacyjność, odporność na stres, łatwość nawiązywania kontaktów oraz umiejętności przywódcze i współpracy w grupie.
- s. 23 ▶ • Takie cechy gospodarki rynkowej, jak: samodzielność podmiotów gospodarczych, wolność działalności gospodarczej i konkurencja dają szansę na osiągnięcie sukcesu osobom przedsiębiorczym.

1.4. Komunikacja interpersonalna

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz formy komunikacji interpersonalnej;
- zrozumiesz znaczenie komunikacji werbalnej;
- dowiesz się, jaką rolę odgrywają internet i komunikacja interpersonalna.

Jedną z podstawowych kompetencji osoby przedsiębiorczej jest sprawne komunikowanie się z osobami i grupami. Umożliwia ono zrozumienie informacji przekazywanych za pomocą języka, gestów, znaków czy tekstów udostępnianych drogą elektroniczną. Pozwala to unikać niepotrzebnych nieporozumień czy konfliktów, które mogą utrudniać współdziałanie z innymi osobami.

Pojęcie i zasady komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna polega na przekazywaniu komunikatów za pomocą różnych kodów – systemów znaków, które wzajemnie warunkują swoje istnienie. Przykładami takich kodów są znaki drogowe czy sposób oznaczania szlaków turystycznych. Jednak najważniejszym kodem, służącym komunikacji, jest język. Może on występować w formie mówionej lub pisanej.

komunikacja interpersonalna

Schemat komunikacji interpersonalnej pokazuje, że nadawca kieruje komunikat do odbiorcy, korzystając z wybranego przez siebie kodu. Musi on być znany odbiorcy. W rozmowie każdy uczestnik raz jest nadawcą, a raz – odbiorcą, gdyż działa sprzężenie zwrotne. Odbiorca komunikuje nadawcy, że odebrał i zrozumiał komunikat. Może to zrobić w różny sposób, na przykład przez kiwnięcie głową, uśmiech, gest albo wykonanie polecenia. Przebieg procesu komunikacji utrudniają liczne bariery komunikacyjne. Aby wiedzieć, jak je pokonać, w pierwszej kolejności należy nauczyć się je rozpoznawać.



Proces komunikacji może być zakłócony przez:

zakłócenia w komunikacji

- słabą znajomością kodu językowego przez nadawcę lub odbiorcę (trudno się porozumieć w obcym języku);
- niejasność i nielogiczność komunikatu;
- brak skupienia odbiorcy na komunikacie, nietrafne odczytanie intencji nadawcy;
- częściową niesprawność narzędzi przekazu (wady wymowy, silne przeziębienie zaburzające artykulację, niewyraźne pismo);

- częściową niesprawność kanału przekazu (zanikający zasięg sieci telefonicznej, hałas w pomieszczeniu);
- niezgodność sygnałów werbalnych i niewerbalnych;
- brak chęci współpracy ze strony rozmówcy, co może wynikać z jego uprzedzeń w stosunku do drugiej strony;
- różnice światopoglądowe, które mogą być spowodowane innym ocenianiem, postrzeganiem i analizowaniem świata.

Zasady dobrej i skutecznej komunikacji:

- wzajemny szacunek dla uczestników procesu komunikacyjnego;
- stosowanie etykiety językowej, przestrzeganie reguł grzeczności;
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego między nadawcą a odbiorcą (o ile to możliwe);
- niestosowanie manipulacji;
- aktywne słuchanie, trafne odczytywanie intencji nadawcy;
- jasne, precyzyjne i uczciwe komunikowanie swojego stanowiska.

Polecenie

Podaj inne elementy, które według ciebie mogą zakłócać proces komunikacji.

Podział komunikacji interpersonalnej

komunikacja
werbalna ►
i niewerbalna



Komunikację można podzielić na:

- **werbalną**, w której komunikat jest przekazywany za pomocą języka (mówionego lub pisanego);
- **niewerbalną**, w której komunikat jest przekazywany za pomocą mowy ciała, czyli mimiki, gestów czy ruchów ciała.

Język jest narzędziem komunikacji człowieka już od tysięcy lat. Ludzie od dawna doskonalą umiejętność posługiwania się słowem mówionym. W starożytnej Grecji w tym celu uczono retoryki, czyli sztuki dobrego posługiwania się mową. Do najwybitniejszych mówców świata starożytnego należeli m.in. Protagoras z Abdery, Demostenes i Ciceron (na rycinie).

Komunikacja werbalna

W ramach komunikacji werbalnej możemy wyróżnić komunikację ustną i komunikację pisemną. Komunikację ustną można z kolei podzielić na bezpośrednią, kiedy uczestnicy procesu rozmawiają ze sobą twarzą w twarz, i pośrednią, kiedy

uczestnicy na przykład rozmawiają przez telefon. Jest ona procesem, w którym treści wyrażamy poprzez słowo mówione. Umożliwia szybszą reakcję zwrotną, a także pozwala na szersze wyrażenie uczuć. Może być jednak mniej dokładna niż komunikacja pisemna i nie pozostawia po sobie zapisu. Komunikacja pisemna wykorzystuje słowo pisane w różnych formach.

Aby komunikacja werbalna była skuteczna, wypowiedziane słowa powinny być:

- precyzyjnie dobrane (wyrażać dokładnie to, co nadawca ma zamiar przekazać),
- dostosowane do odbiorcy (tak, aby był on w stanie zrozumieć komunikat nadawcy),
- wypowiedziane wyraźnie i dostatecznie głośno.

Przemawianie, prezentowanie, referowanie

1. W pozbyciu się tremy pomaga dobre przygotowanie do wystąpienia (sporządzenie planu, gruntowne przygotowanie merytoryczne, przećwiczenie mowy w domu).
2. Istotne jest efektowne rozpoczęcie. Warto pamiętać o powitaniu zaproszonych gości, zwłaszcza jeżeli poprzedni mówca tego nie zrobił.
3. W wypowiedzi powinny dominować zdania o jasnej i logicznej konstrukcji, niezbyt długie, pozbawione licznych wtrąceń.
4. Optymalna uwaga słuchaczy utrzymuje się nieprzerwanie około 10 minut, dlatego rozmieszczenie najważniejszych treści w wystąpieniu powinno być precyzyjnie zaplanowane. Mówca może wpłatać w przemówienie żartobliwe dygresje czy anegdoty, aby pozwolić słuchaczom na chwilę relaksu.
5. Styl wypowiedzi urozmaicają i ożywiają środki retoryczne (np. porównania, metafory, peryfrazy, pytania retoryczne). Należy jednak dbać o zachowanie właściwych proporcji.
6. Należy unikać zbyt szybkiego tempa mówienia. Optymalne jest wypowiedzianie około 120–180 słów na minutę. Odpowiednia intonacja głosu i akcentowanie najistotniejszych myśli sprawiają, że wypowiedź staje się bardziej interesująca i przekonująca.
7. Należy pamiętać o odpowiednim ubiorze, starannie i trafnie dobranych gestach, mimice, postawie ciała. Jednak nie wolno przesadzić. W przeciwnym razie słuchacze będą mówcę jedynie obserwować.

Dyskusja, debata

1. Do dyskusji i debaty trzeba się przygotować równie starannie, jak do prezentacji lub przemówienia. Należy precyzyjnie określić własne stanowisko wobec omawianego problemu i opracować linię argumentacji. Warto też zastanowić się nad tym, jakimi argumentami mogą się posłużyć rozmówcy, i przygotować się na ich odparcie.



Obecnie w wielu szkołach realizuje się program „Debaty szkolne”, którego celem jest kształtowanie umiejętności krytycznego myślenia, poszanowania poglądów innych osób oraz skutecznego prezentowania własnego zdania.

2. W trakcie dyskusji należy posługiwać się argumentami rzeczowymi, popartymi konkretnymi dowodami i przykładami. Nie wolno atakować przeciwnika personalnie ani próbować go ośmieszyć czy też upokorzyć. Trzeba się skupić wyłącznie na jego argumentach.
3. W trakcie dyskusji nie wolno zmieniać jej tematu, nawet jeżeli podąża ona w niekorzystnym dla uczestnika kierunku.
4. Nie należy przerywać wystąpień innych osób.
5. Przez cały czas trzeba przyjmować postawę tolerancji i poszanowania dla odmiennych poglądów.

Komunikacja niewerbalna

Mowę ludzkiego ciała uważa się za najstarszy, najbardziej wiarygodny i uniwersalny język świata. Wiele gestów ludzie wykonują nieświadomie, przy czym nie zdają sobie sprawy z tego, że w ten sposób wysyłają innym komunikaty. Te komunikaty mają ogromny wpływ na sposób postrzegania danej osoby przez otoczenie. Nasze ciało i twarz informują na przykład o uczuciach do danej osoby. Umiejętność odczytywania mowy ciała może być bardzo przydatna zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

Komunikacja niewerbalna to przekazywanie informacji za pomocą gestów, mimiki, pozycji i ruchu ciała. Jest to jeden ze sposobów kreowania własnego wizerunku.

Bogate umięśnienie twarzy człowieka pozwala mu na wyrażanie uczuć i emocji za pomocą mimiki. Główną rolę odgrywa odpowiedni układ brwi i ust.

Podczas rozmowy 43% uwagi rozmówców skupia się na oczach. Kontakt wzrokowy wyraża między innymi stopień zainteresowania rozmową lub osobą rozmówcy.

Elementy komunikacji niewerbalnej

A



C



E



B



D



F



Twarz może wyrażać różne emocje: radość (A), smutek (B), zdziwienie (C), gniew (D), podziw (E) czy strach (F).

Najczęściej stosowaną formą komunikacji niewerbalnej są gesty. Ruchy głową, rękami i całym ciałem nie tylko służą wzmocnieniu przekazu słownego, lecz także same mogą nieść różne informacje. Gesty umowne są oparte na pewnym ustalonym kodzie lub zwyczaju. Są to na przykład gesty policjanta kierującego ruchem, sędziego prowadzącego mecz koszykówki, a także znaki wcześniej ustalone przez zawodników gier zespołowych.

formy komunikacji
niewerbalnej



Gesty emocjonalne. Ukrycie twarzy w dłoniach jest wyrazem rozpacz i cierpienia. Dłoń oparta na policzku może oznaczać zamyślenie. Uścisk dłoni ma wiele znaczeń: jest formą powitania lub pożegnania, składania życzeń, gratulacji lub kondolencji, a nawet pieczętuje zawarcie umowy. Podając rękę, okazujemy otwartość i przyjaźń.

Do gestów umownych zalicza się także konwencjonalne sposoby powitania i pożegnania (uścisk dłoni, machanie dłonią) oraz oddawania honorów w wojsku, a także gesty religijne (znak krzyża) oraz obraźliwe (tzw. gest Kozakiewicza). Gestykulacja odgrywa ważną rolę również przy wyrażaniu emocji.

Sposób siedzenia i stania, ułożenie głowy, tułowia i kończyn mogą wyrażać emocje. Nogi ściśle przylegające do siebie, ręce przyciśnięte do tułowia, zaciśnięte dłonie i nieruchoma głowa zdradzają napięcie nerwowe. Niepokój wyraża się między innymi nadmierną ruchliwością, częstymi zmianami ułożenia ciała (siadanie, wstawanie, chodzenie), kręceniem głową, poruszaniem stopami i dłońmi („kręcenie młynka”). Postawa ciała wskazuje także na charakter wzajemnych relacji między rozmówcami.

Zachętę do konwersacji sygnalizuje bezpośredniość i rozluźnienie. Pochylenie ciała w kierunku rozmówcy wyraża bezpośredniość. Wzmacnia ją również kontakt dotykowy oraz patrzenie w oczy partnera. Swobodnie ułożone ręce i nogi świadczą o rozluźnieniu i ułatwiają komunikację. Jeśli partner jest odchylony do tyłu, „patrzy w sufit”, a jego ręce są splecione na klatce piersiowej, rozmówca ma wrażenie braku kontaktu. Rozluźnienie może wyrażać także dominację jednego z rozmówców, zwłaszcza gdy ułożenie ciała drugiego wskazuje na napięcie emocjonalne. Jeżeli obaj rozmówcy przyjmują pozycję bezpośrednią i rozluźnioną, świadczy to o układzie partnerskim i stwarza dobrą atmosferę do konwersacji.



Mowa ciała informuje o naszym stosunku do drugiej osoby.

Postawa ma też swoją symbolikę kulturową. Wyprostowana wyraża szacunek, sygnalizuje gotowość do podjęcia zadania czy chęć szybkiego załatwienia sprawy. Siedząca jest charakterystyczna dla ludzi, którzy wspólnie pracują lub rozmawiają. Podkreśla relacje partnerskie. Klęczenie wyraża szczególny szacunek, wręcz uległość i pokorę. W kulturze europejskiej jest to postawa wyjątkowa, przyjmowana podczas uroczystych ceremonii, zwłaszcza religijnych.



Postawa klęcząca jest przyjmowana podczas promocji na stopień oficerski. To nawiązanie do tradycji pasowania na rycerza. W średniowieczu była ona wyrazem posłuszeństwa wobec władzy świeckiej, a współcześnie podkreśla uroczysty charakter ceremonii wojskowej.

Ubiór, zwłaszcza jego kolor, w wielu kulturach może być wyrazem stanu emocjonalnego człowieka. Europejczykom barwa czarna kojarzy się powszechnie z żałobą, powagą, smutkiem, a biała jest wyrazem radości i niewinności. Strój, dodatki oraz uczesanie wybiera się w zależności od okoliczności. Inaczej należy się ubrać na rozmowę służbową, uroczystą kolację czy nieoficjalne spotkanie towarzyskie. W świecie polityki ubiór oraz zachowanie się reguluje protokół dyplomatyczny.

Komunikacja niewerbalna pozwala na wyrażanie emocji i postaw wobec rozmówcy. Wzmacnia także przekaz werbalny oraz może być częścią rytuału.

Rola internetu w komunikacji interpersonalnej

Internet już od przeszło 20 lat wprowadza nową jakość do komunikacji interpersonalnej. Pojawiły się obawy, że porozumiewanie się przez internet zagraża trwałości więzi społecznych. Anonimowość uczestników procesu komunikowania się, jaką zapewnia to narzędzie, może rzeczywiście osłabić trwałość dotychczasowych więzi, jednak trzeba pamiętać, że w zamian powstaną nowe.

Formami komunikowania się najczęściej stosowanymi w internecie są: poczta elektroniczna, strony prywatne, blogi, czaty, grupy dyskusyjne, portale społecznościowe, na przykład Facebook, X (dawniej Twitter), Instagram, a zwłaszcza cenny dla kontaktów biznesowych GoldenLine czy LinkedIn. Uczestnictwo w takiej komunikacji powoduje, że jednostka funkcjonuje zarówno w realnym świecie, jak i w rzeczywistości wirtualnej. Powstaje nawet swoista wirtualna osobowość człowieka, którą można świadomie kształtować.

internet
w komunikacji
interpersonalnej

Wirtualna osobowość może w przyszłości znacznie ułatwić znalezienie dobrej pracy. Spora część pracodawców także korzysta z internetu, między innymi w poszukiwaniu pracowników lub kontrahentów.

Komunikacja za pośrednictwem internetu przede wszystkim umożliwia kontakty inne niż twarzą w twarz, ale także wprowadza zmiany w tworzeniu relacji społecznych. Można wyróżnić dwie formy interakcji: nierównoczesną, na przykład e-mail, i równoczesną, na przykład czat czy wideokonferencja. Komunikacja przez internet pozwala na pokonanie wszelkich barier komunikacyjnych, dzięki czemu internauci chętniej nawiązują relacje z użytkownikami, z którymi nie łączy ich osobista znajomość.

Internet, dzięki otwartości i nieustannemu rozwojowi, umożliwia powstawanie nowych technologii komunikacyjnych, które dostosowują się do wybranych środowisk społecznych. Komunikacja ta sprawia, że miejsce i czas przestają stanowić przeszkodę, a bliskość fizyczna nie jest podstawowym elementem relacji.

Należy pamiętać, że znajomości internetowe bywają nietrwałe, ponieważ cechuje je dystans i ograniczone zaufanie. Warto też pamiętać o zagrożeniach wynikających z komunikowania się za pośrednictwem globalnej sieci. Wyciek danych osobowych prawie trzech milionów użytkowników Facebooka ujawniony w 2018 roku uświadomił internautom, jak bardzo może być zagrożona ich prywatność.

PYTANIA I POLECENIA

1. Podaj znane ci z życia szkoły przykłady zakłóceń w procesie komunikowania się.
2. Zaplanuj strukturę referatu na dowolny temat według zasad opisanych w tym rozdziale.
3. Jakie zachowania niewerbalne sygnalizują znudzenie odbiorcy komunikatu, a jakie – jego zainteresowanie?
4. Wymień zachowania, których powinien unikać mówca podczas wygłaszania przemówienia. W miarę możliwości podaj przykłady z życia publicznego.
5. Na podstawie analizy postaw osób biorących udział w wybranej dyskusji telewizyjnej wymień niewłaściwe zachowania uczestników dyskusji.
6. Wskaż zagrożenia związane z komunikowaniem się za pomocą internetu.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 25 ▶ • Komunikacja interpersonalna polega na przekazywaniu komunikatów za pomocą różnych kodów.
- s. 25 ▶ • Zakłócenia procesu komunikowania się mogą wynikać ze słabej znajomości kodu, z niedostosowania komunikatu do możliwości odbiorcy, wad kanału komunikacyjnego, częściowej niesprawności narzędzi przekazu i braku zaangażowania odbiorcy.
- s. 26 ▶ • Komunikację interpersonalną można podzielić na werbalną i niewerbalną.
- s. 29 ▶ • Do komunikacji niewerbalnej zalicza się: gesty, mimikę, pozycję i ruch ciała.
- s. 31 ▶ • Gwałtownie rozwijającą się formą komunikacji interpersonalnej jest internet.

1.5. Sposoby wywierania wpływu na ludzi

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz reguły wpływu społecznego;
- dowiesz się, czym charakteryzują się perswazja i manipulacja;
- prześledzisz techniki manipulacji;
- przeanalizujesz przykłady manipulacji w mediach.

Funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie wymaga znajomości mechanizmów wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie. Te interakcje można opisać, wskazując uniwersalne prawidłowości, które Robert B. Cialdini nazywa regułami wpływu społecznego.

Reguły wpływu społecznego



reguły wpływu społecznego

- **Reguła wzajemności** to jedna z najbardziej rozpowszechnionych reguł postępowania w różnych kulturach. Stanowi istotny element kodeksów moralnych, opiera się na psychicznym i społecznym przymusie dawania i odwzajemniania darów i usług, a jej nieprzestrzeganie jest społecznie potępiane. Zasada ta wymaga, by człowiek okazał wdzięczność za otrzymane dobro, by oddał dług lub w inny sposób zniwelował przewagę darczyńcy nad sobą. Reguła wzajemności zobowiązuje do dawania, przyjmowania i oddawania, nawet wtedy, gdy wymiana przysług jest „nieproporcjonalna” (darmowe próbki np. kosmetyków „zobowiązują” do zakupu tych kosmetyków). Reguła wzajemności dotyczy również wzajemności ustępstw. Człowiek czuje się zobowiązany spełnić prośbę drugą, jeśli odmówił spełnienia pierwszej – większej. Kolejność prośb ma więc istotne znaczenie. Ludzie czują się zobowiązani do wdzięczności nawet wtedy, gdy otrzymują coś, o co nie prosili. W ten sposób powstają łańcuchy wzajemnych związków, transakcji czy darów, które integrują społeczeństwo. Dawanie i otrzymywanie darów jest symbolem życzliwości i dobrych intencji, ale może być również narzędziem

manipulacji zachowaniami społecznymi lub sprzyjać zjawiskom patologicznym, na przykład korupcji.

- **Reguła konsekwencji** najczęściej przejawia się w skłonności do powtarzania takiej samej sekwencji zachowań, w pewnego rodzaju automatyzmie decyzyjnym wynikającym na przykład z przekonania, że tylko drogie produkty są dobre. Konsekwencja rozumiana jako zgodność słów, przekonań, czynów i postaw jest wysoko ceniona, przyspiesza procesy decyzyjne, a więc ułatwia życie, gdyż nie trzeba ciągle analizować danych. Ale ta reguła może też mieć skutki negatywne. Ludzie często wstydzą się wycofać z transakcji, jeśli wcześniej zbyt lekkomyślnie się do niej zobowiązali.
- **Reguła społecznego dowodu słuszności** sprawia, że przy podejmowaniu decyzji człowiek opiera się na opinii innych i ich naśladuje. Jeśli na przykład chce kupić samochód, wybierze markę, która w jego środowisku uchodzi za dobrą, prestiżową.
- **Reguła lubienia** mówi, że skuteczniejsi w oddziaływaniu na innych są ci, którzy potrafią wzbudzić sympatię: są lubiani, ponieważ są atrakcyjni fizycznie, co sugeruje również inteligencję, talent czy uprzejmość. Ludzie lubią podobnych do siebie (mogą się identyfikować z innymi) oraz takich, którzy ich lubią (np. komplementują, chwalą). Sympatię nasila też udana współpraca czy pozytywne skojarzenia.
- **Reguła autorytetu** – posłuszeństwo wobec autorytetów jest silnie wpisane w kulturę, należy do przejawów automatyzmu decyzyjnego. Nie można znać się na wszystkim, więc trzeba zaufać tym, którzy w danej dziedzinie się specjalizują, pełnią ważną funkcję czy po prostu budzą nasze zaufanie. Autorytetem może być na przykład naukowiec, polityk, nauczyciel, dyrektor czy rodzic. Pewnego rodzaju zagrożeniem jest skłonność do ulegania jedynie zewnętrznym oznakom czy symbolom autorytetów (tytuły naukowe, ubrania, przedmioty specjalistyczne pomagają udawać autorytety), co wykorzystuje się na przykład w reklamie lub działaniach przestępczych (np. okradanie starszych osób przez złodziei w mundurach policjantów).
- **Reguła niedostępności** pokazuje, że ludzie bardziej są zmotywowani do osiągnięcia dóbr czy celów trudno dostępnych, reglamentowanych, bo uważają je za cenniejsze.

Reguły te mogą być realizowane za pomocą różnych technik i służyć celom pozytywnym lub negatywnym.

Perswazja a manipulacja

Ważnym sposobem wywierania wpływu na innych ludzi jest przekonywanie ich do czegoś. Jeśli to przekonywanie odbywa się z pomocą uczciwych argumentów, a przekonywany ma wybór: przyjąć lub odrzucić sugerowane mu stanowisko, mamy do czynienia z perswazją. Jeśli jednak świadomie chcemy

w niejawny i nieuczciwy sposób wpłynąć na poglądy lub działania odbiorcy, to posługujemy się manipulacją.

Słowo „manipulacja” może być używane w różnych znaczeniach. Może określać ręczne wykonywanie precyzyjnych czynności, sztukę iluzji, a w technologii produkcji właściwe rozmieszczenie części podczas montażu. Jednak najczęściej kojarzy się z szeroko rozumianą komunikacją, między innymi z mediami, psychologią społeczną, reklamą, propagandą, negocjacjami itp. ◀ manipulacja

Definicja

Manipulacja – wykorzystywanie jakichś okoliczności, naginanie lub przeinaczanie faktów w celu udowodnienia swoich racji lub wpływania na cudze poglądy i zachowania.

Źródło: Słownik języka polskiego PWN, serwis internetowy (dostęp: 31.03.2023 r.).

Ze względu na treść oddziaływań można wyróżnić manipulację:

◀ rodzaje manipulacji

- **polityczną** – głównie związaną z walką polityczną w czasie wyborów, szczególnie groźną w państwach totalitarnych i autorytarnych; w państwie demokratycznym realizowana przez różne ugrupowania może być neutralizowana przez konkurencyjne ośrodki;
- **ideologiczną** – najczęściej prowadzi do bardzo ostrych konfliktów społecznych, zwłaszcza gdy jej podłożem jest religia;
- **handlową** – spotykamy się z nią na co dzień w sklepach, a także w mediach zamieszczających różnego rodzaju reklamy.



Black Friday jest dniem, w którym sklepy sprzedają towary po znacznie obniżonych cenach, co zapowiadały z dużym wyprzedzeniem. Sprawia to, że atrakcyjność towarów wzrasta i mechanizm manipulacji zaczyna działać na klientów – są zachęceni do zakupów w tym dniu. Jednak często się zdarza, że ceny wcześniej podniesiono jedynie po to, żeby je w Black Friday znacząco obniżyć.

Techniki manipulacji

Portal Business Insider opisał 14 technik manipulacji stosowanych w komunikacji interpersonalnej. Są to między innymi:

- **efekt wabika** – technika często stosowana w handlu, polegająca na dodaniu do drogiego towaru drugiego znacznie tańszego, na przykład „kup tablet, a słuchawki otrzymasz za złotówkę”;
- **zmiana otoczenia** – przykładowo: zmiana miejsca negocjacji z biura na kawiarnię może wpłynąć na złagodzenie stanowiska klienta;
- **naśladowanie języka ciała innych ludzi** – wywołuje tak zwany efekt kameleona, ludzie nieświadomie lubią innych, którzy mają podobną mimikę, gestykulację, postawę itp.;
- **szybkie mówienie** – technika stosowana w negocjacjach, która daje mniej czasu na zastanowienie się rozmówcy, zwłaszcza gdy prezentuje odrębne zdanie;
- **prośba o przystupę, gdy ludzie są zmęczeni** – łatwiej o zgodę na wykonanie prośby pod koniec dnia pracy lub nauki, gdy ludzie są bardziej zmęczeni i skłonni do ugody;
- **pokaz obrazka z oczami** – badania wykazały, że oczy kojarzą się z kontrolą społeczną; obrazy, na których jednym z wyraźniejszych elementów będą oczy, mogą wpłynąć na bardziej ugodowe zachowanie;



- **lekki strach w formie żartu** – ludzie doświadczający lęku, a potem ulgi po uzyskaniu pewności, że to był tylko żart, są bardziej skłonni do uległości;

- **podkreślanie potencjalnych zysków oponenta** – w trakcie negocjacji eksponowanie zysków, a pomijanie lub bagatelizowanie ewentualnych strat;
- **mówienie komuś, że nie musi się z nim zgodzić** – jeżeli w trakcie negocjacji usłyszymy, że nie musimy się zgadzać z oponentem, możemy być pewni, że w ten sposób chce on zmienić nasze stanowisko.

Manipulacja w mediach

Manipulacja w relacjach międzyludzkich jest zjawiskiem negatywnym. Natomiast manipulacja stosowana w komunikacji medialnej stanowi zjawisko bardzo groźne ze względu na swój zasięg i możliwość wpływania na procesy polityczne, gospodarcze czy społeczne.

◀ manipulacja
w mediach

Do metod i technik manipulacji w mediach należą między innymi:

- **kłamstwo** – podawanie nieprawdziwych informacji;
- **ograniczanie dostępu do informacji** – wybiórcze dobieranie informacji, filtrowanie niewygodnych informacji; występuje zwłaszcza w systemach autorytarnych i totalitarnych; w dobie mediów cyfrowych (internet) staje się mało skuteczne;
- **tendencyjne ukazywanie faktów** – sugerowanie wartościowania, wyolbrzymianie lub pomniejszanie znaczenia;
- **oddziaływanie na emocje** – tytuł zawierający silny ładunek emocjonalny może wpłynąć na odbiór samego tekstu; na przykład: tytuł artykułu „Sędzia pozbawił nas tytułu” – z tekstu wcale nie wynika, że gdyby sędzia podjął inną decyzję, to wpłynęłoby to na wynik meczu, a tym bardziej na podział medali; technika ta jest stosowana również w marketingu, często możemy przeczytać, usłyszeć, zobaczyć naładowane emocjami tytuły o zbawieniach, wręcz cudownych działaniach pewnych produktów;
- **wywoływanie strachu** – podobna technika do oddziaływania na emocje, polega na wywoływaniu poczucia zagrożenia; media, krytykując różne skrajne pod względem ideologicznym grupy, niekiedy odwołują się do przykładów z historii, na przykład do nazizmu lub stalinizmu;
- **powoływanie się na inne źródła informacji** – cytowane informacje z zagranicznych mediów są traktowane przez odbiorców jako bardziej wiarygodne niż te pochodzące ze źródeł krajowych; ta technika jest stosowana między innymi w marketingu; powołanie się na opinię bliżej nieznanego zagranicznego instytutu naukowego może być skuteczniejsze niż opinia uznanego polskiego eksperta; powoływanie się na informacje publikowane przez media społecznościowe część mediów poważnych traktuje jako usprawiedliwienie nierzetelności – „to nie my, to oni”;
- **wyrywanie z kontekstu** – jedna z najczęściej stosowanych technik manipulacji, świadome publikowanie małego fragmentu wypowiedzi, który ma całkiem inne znaczenie niż całość tekstu;

- **nieuprawnione uogólnienia i uproszczenia** – sugerowanie, że dany pogląd jest powszechnie uznawany i akceptowany (np. wszyscy to wiedzą, zawsze tak było, nikt tak nie myśli).

Sposoby obrony przed technikami manipulacji

walka
z manipulacją

► Działania manipulacyjne będą nieskuteczne, jeżeli większość ludzi będzie znała i stosowała różne metody i techniki obronne. Należą do nich między innymi:

- **wiedza** – ogólna wiedza i znajomość stosowanych metod i technik manipulacji;
- **zaufane otoczenie** – dobrze, gdy w naszym otoczeniu znajdują się bliskie nam i zaufane osoby, które w porę zareagują, gdy będziemy ulegać manipulacji;
- **wysoka samoocena i asertywność** – pewność siebie i poczucie własnej wartości znacznie ułatwiają odpieranie nacisków manipulatora;
- **opanowanie** – kontrolowanie własnych emocji nie tylko chroni nas przed negatywnymi wpływami, lecz także odbiera pewność manipulatorowi;
- **korzystanie z różnych źródeł informacji** – porównywanie informacji zamieszczanych w różnych źródłach, na przykład stacjach telewizyjnych lub portalach informacyjnych, pozwala na wychwytywanie tych, które zbyt często posługują się manipulacją;
- **krytyczne myślenie** – rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia, czyli rozróżnianie faktów od opinii może uchronić nas przed bezmyślnym przyśwojeniem sobie obcych poglądów na otaczającą nas rzeczywistość.



Studium przypadku

(1) Enzo Fernandez jeszcze przed rozpoczęciem Mistrzostw Świata w Katarze znalazł się w notesie każdego dyrektora sportowego w Europie. Piłkarz, który dopiero co trafił do Europy z River Plate, ma za sobą świetną rundę jesienną w barwach Benfiki. (2) W lipcu portugalskie Orły zapłaciły za pomocnika 12 mln euro. Niebawem mogą zarobić kilkakrotność tej kwoty. (3) Bo 21-latek rozegrał zjawiskowy mundial. (4) Turniej rozpoczął jeszcze jako rezerwowy. (5) Gdy tylko pojawiał się na murawie, gra reprezentacji Argentyny poprawiała się na tyle, że Lionel Scaloni już pod koniec fazy grupowej wyraźnie postawił na nieopierzonego gracza. Nie pożalował. Enzo ostatecznie pomógł drużynie sięgnąć po Puchar Świata, (6) a sam zgarnął nagrodę dla najlepszego młodego zawodnika turnieju.

Źródło: Paweł Paczocha, *Trener Newcastle studzi zapal w sprawie sprowadzenia rewelacji mundialu*, Onet, 19.12.2022 r. (dostęp: 31.03.2023 r.).

Polecenie

Wskaż, które z oznaczonych zdań lub ich fragmentów są faktami, a które – opiniami.

PYTANIA I POLECENIA

1. Znajdź w różnych źródłach informacji przykłady funkcjonowania reguły wzajemności w marketingu.
2. Wymień najczęściej stosowane techniki wywierania wpływu na ludzi. Podaj przykłady takich działań.
3. Podaj przykłady manipulacji w wybranych mediach cyfrowych.
4. Przedstaw sposoby obrony przed technikami manipulacji.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Wyróżnia się następujące reguły wpływu społecznego: wzajemności, konsekwencji, społecznego do- ▶ s. 33
vodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności.
- Manipulacja to wykorzystywanie jakichś okoliczności, naginanie lub przeinaczanie faktów w celu ▶ s. 35
udowodnienia swoich racji lub wpływania na cudze poglądy i zachowania.
- Ze względu na treść oddziaływań można wyróżnić manipulację polityczną, ideologiczną i handlową. ▶ s. 35
- Do stosowanych w komunikacji interpersonalnej technik manipulacji można zaliczyć m.in.: efekt wa- ▶ s. 36
bika, zmianę otoczenia, naśladowanie języka ciała innych ludzi, szybkie mówienie, prośbę o przysługę,
gdy ludzie są zmęczeni, pokaz obrazka z oczami, lekki strach w formie żartu, podkreślanie potencjal-
nych zysków oponenta, a także mówienie komuś, że nie musi się z nim zgodzić.
- Do stosowanych w mediach metod i technik manipulacji można zaliczyć m.in.: kłamstwo, ograni- ▶ s. 37
czanie dostępu do informacji, wywoływanie strachu, powoływanie się na inne źródła informacji oraz
wrywanie z kontekstu.
- Do metod i technik walki z manipulacjami należą m.in.: wiedza, zaufane otoczenie, wysoka samoocze- ▶ s. 38
na i asertywność, korzystanie z różnych źródeł informacji, krytyczne myślenie i opanowanie.

1.6. Zarządzanie czasem

NA TEJ LEKCJI:

- przekonasz się, jak ważna jest umiejętność zarządzania czasem;
- dowiesz się, jakie są przyczyny i konsekwencje złego zarządzania czasem;
- poznasz etapy oraz metody i techniki zarządzania czasem.

Czas jest tym, czego potrzebujemy najbardziej, ale wykorzystujemy najgorzej.

William Penn (1644–1718) – angielski kwakier, założyciel Pensylwanii

Każdy człowiek, niezależnie od wieku i wykonywanej pracy, doświadczył poczucia braku czasu na wypełnienie zamierzonych zadań. Sytuacja taka rodzi frustrację oraz może być przyczyną problemów zawodowych czy osobistych. Dlatego warto poprawić swoją efektywność w wykorzystywaniu czasu i ograniczyć jego marnowanie. Można to osiągnąć dzięki analizie dotychczasowego gospodarowania czasem i świadomemu zastosowaniu różnych technik usprawniających zarządzanie czasem. Warto jednak pamiętać, że wybór metod powinien uwzględniać rodzaj wykonywanych zadań i cechy indywidualne osoby, która będzie się nimi posługiwać.

Efektywne zarządzanie czasem jest jeszcze ważniejsze, jeśli dotyczy organizacji pracy zespołów. Tak zwane prawo Parkinsona mówi, że im więcej czasu przeznaczamy na wykonanie danego zadania, tym dłużej jest ono wykonywane. Aby więc uniknąć nieefektywnego wykorzystywania czasu, należy planować ostateczny termin wykonania zadań (deadline), wyznaczać konkretne cele oraz ograniczyć odkładanie zadań na ostatnią chwilę.

Przyczyny złego zarządzania czasem

przyczyny złego zarządzania czasem

► Przyczyny złego zarządzania czasem można podzielić na kilka grup:

- **związane z planowaniem** – nierealistyczne szacowanie czasu wykonywania zadania, nieumiejętność przewidywania trudności, nieprecyzyjne określenie celów, niewłaściwy rozkład dnia;
- **związane z przygotowaniem merytorycznym** – niewystarczająca znajomość zadania, brak odpowiednich kompetencji, nadmierna szczegółowość;
- **związane z organizacją pracy** – jednoczesne realizowanie różnych zadań, przerywanie pracy, perfekcjonizm, bałagan w systemie gromadzenia dokumentów i narzędzi pracy, nieprecyzyjny podział zadań i kompetencji – w przypadku pracy zespołowej, pośpiech przy podejmowaniu decyzji, nieterminowość wykonywania zadań przez członków zespołu, nadmierna „papierologia”, tworzenie zbyt wielu dokumentów;

- **związane z psychiką i osobowością** – niecierpliwość, oczekiwanie natychmiastowych efektów, słaba motywacja, brak samodyscypliny i dyscypliny pracy w zespole, pesymizm oraz brak wiary w siebie i możliwość osiągnięcia sukcesu, stres związany z nadmiarem obowiązków i pośpiechem, brak asertywności.

Zbyt duża ilość dokumentów i brak ich uporządkowania przyczyniają się do straty czasu – przeznaczanego na ciągłe ich poszukiwanie.



Etapy zarządzania czasem

Proces zarządzania czasem zarówno własnym, jak i zespołu powinien przebiegać w kilku etapach:

etapy zarządzania czasem

- 1. Analiza wykorzystania czasu** – polega na ocenie wszystkich zasobów czasu oraz możliwych zagrożeń, które mogą zakłócić harmonogram działań; może być przeprowadzona przy zastosowaniu analizy SWOT.
- 2. Wyznaczenie celów** – pozwala na ekonomiczne zaplanowanie czasu niezbędnego na ich realizację.
- 3. Planowanie** – polega na ustaleniu, ile czasu potrzeba na zrealizowanie zamierzonych celów.
- 4. Realizacja** – polega na opracowaniu harmonogramu; w zespole obejmuje również przydział zadań poszczególnym członkom i wyznaczenie czasu na ich realizację.
- 5. Kontrola** – polega na ocenie osiągniętych wyników i wprowadzenie ewentualnie pewnych poprawek.

Wybrane techniki i metody zarządzania czasem

Oto wybrane techniki, metody i zasady skutecznego zarządzania czasem, które pomogą lepiej zaplanować realizację zarówno indywidualnych zadań doraźnych, jak i złożonych projektów zespołowych:

techniki i metody zarządzania czasem

Checklista (ang. *checklist* – lista kontrolna) to najprostszy sposób planowania. Polega na spisaniu zadań na – przykładowo – dany dzień czy tydzień i na ich realizowaniu. Zapisanie chroni przed zapomnieniem, a także pozwala psychicznie przygotować się do planowanych działań.

Zasada 2 minut zaleca, by zadania, których wykonanie zajmuje bardzo mało czasu, jak w nazwie techniki: 2 minuty, były wykonywane natychmiast, bez odkładania na później. To na przykład rozmowa telefoniczna, napisanie e-maila, zrobienie zdjęcia czy umówienie się na spotkanie. Dzięki temu liczba drobnych zadań nie będzie przytłaczać, a osoba planująca swoje zadania nie zapomni o nich i będzie zadowolona z własnej aktywności.

Zjedz żabę to metaforyczne określenie zasady zachęcającej do wykonania w pierwszej kolejności zadania, które wydaje się najmniej przyjemne czy stanowi największe wyzwanie. Dzięki zastosowaniu tej zasady z większym optymizmem i zapałem przystępuje się do realizacji kolejnych działań.

Metoda bloków czasowych pozwala organizować pracę przez wyodrębnianie czasu na poszczególne typy działań, na przykład pisanie e-maili, odrabianie pi-semnych prac domowych z poszczególnych przedmiotów czy zajęcia rekreacyj-no-sportowe. Dzięki temu wiadomo, co należy robić o danej porze oraz unika się rozproszenia uwagi na aktywności różnego typu.

Efekt piły to mechanizm mówiący o tym, że odrywanie się od zadania i częste przerywanie pracy znacznie wydłużają czas potrzebny na jej wykonanie. Dlatego nie należy podczas realizacji zadania odpisywać na wiadomości, sprawdzać poczty czy wpisów w mediach społecznościowych.

Metoda GTD (ang. *Getting Things Done* – załatwienie spraw) – jej realizacja powinna przebiegać w pięciu etapach: zgromadzenie wszystkich zadań na liście, analiza, porządkowanie, przegląd i wykonanie. Taki plan umożliwia szybkie przechodzenie do wykonywania kolejnych zadań. Jest schematem, dzięki któremu działania stają się automatyczne, rutynowe.

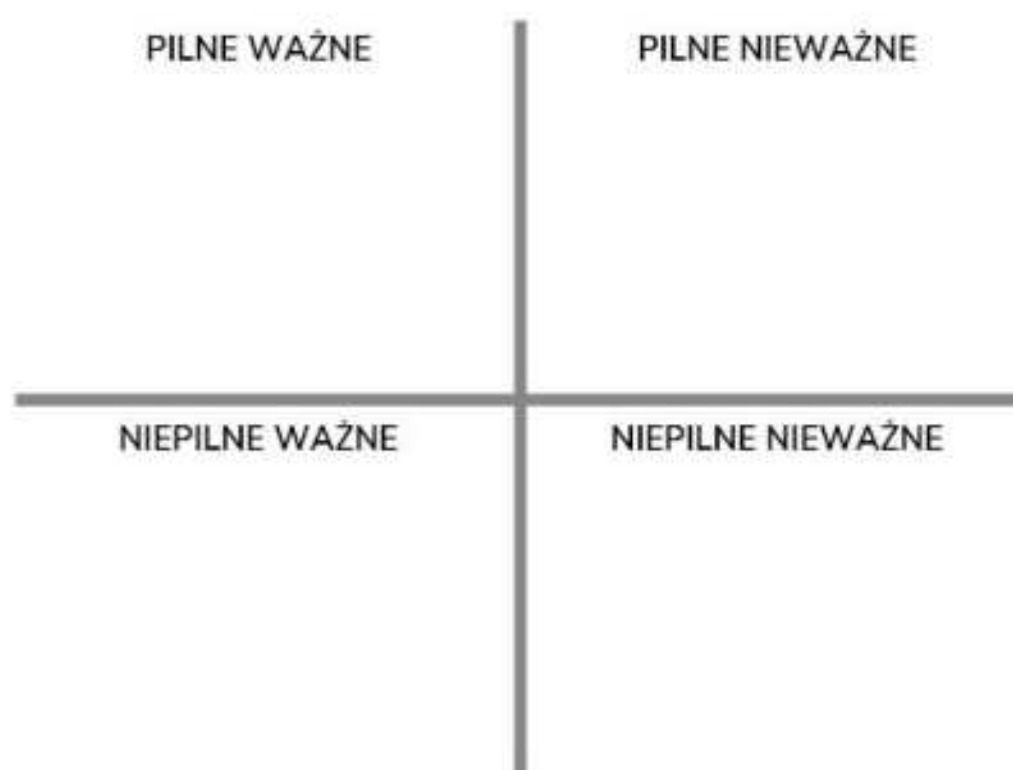
Zasada 60:40 zaleca, by nie planować całego czasu, ale pozostawić rezerwę na czynności niespodziewane, spontaniczne, jak rozmowa telefoniczna lub krótki spacer. Jest to szczególnie ważne przy planowaniu realizacji projektów zespołowych, gdyż na przykład w sytuacji, gdy jeden z członków zespołu zachoruje, jego zadania przejmą pozostali, którzy muszą mieć czas na ich wykonanie.

Technika pomodoro pozwala utrzymać wysoką koncentrację na trudnym zadaniu dzięki zastosowaniu czterech cykli: 25 minut pracy i 5 minut przerwy, a następnie dłuższego odpoczynku: 15–20 minut. Te moduły wynikają z zasad higieny pracy umysłowej, których stosowanie umożliwia zintensyfikowanie skupienia na wykonywanym zadaniu. Nazwa pochodzi od budzika w kształcie pomidora (pomodoro), który odmierza sekcje liczące 25 minut.

Metoda RPM może być stosowana w działaniach zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, pozwala postrzegać zarządzanie czasem w szerszej perspektywie, gdyż wymaga odpowiedzi na trzy kluczowe pytania:

- *Results-focused* (ang., zorientowanie na wyniki), czyli koncentracja na wyniku, a więc jaki jest cel danego działania;
- *Purpose-driven* (ang., ukierunkowanie na cel), czyli określenie powodów działania, a więc dlaczego należy to zrobić, jakie są motywy;
- *Massive action plan* (ang., ogromny plan działania), czyli jaki jest plan i co trzeba zrobić, by go wykonać.

Matryca priorytetów to metoda klasyfikacji działań według kryteriów pilności (zadania, które trzeba zrealizować szybko, w określonym terminie) i ważności (zadania mające dużą wartość). Dzięki zastosowaniu takiej klasyfikacji można wyeliminować zadania, które wymagają dużej ilości czasu, mimo że nie są ważne ani pilne, na przykład ciągła aktywność w mediach społecznościowych.



Planowanie kolejnego dnia jest bardzo istotne, gdyż służy efektywnemu wykorzystywaniu czasu. Umożliwia sprawne przystąpienie do pracy następnego dnia, bez konieczności zastanawiania się, co należy zrobić.

Stosowanie technik i zasad zarządzania czasem może być bardziej efektywne, jeśli potrafi się zadbać o porządek, zarówno na biurku, jak i w komputerze, oraz stworzyć odpowiednie procedury, co jest szczególnie ważne przy działaniach zespołowych.



Studium przypadku

Kamil jest uczniem klasy maturalnej. W marcu postanowił do wakacji zdać egzamin na prawo jazdy. Wie, że jednym z warunków jest odbycie 30 godzin zajęć teoretycznych i co najmniej 30 godzin zajęć praktycznych. Jednak zdaje sobie sprawę, że w jego przypadku będzie to o kilka lub nawet kilkanaście godzin więcej. Nie miał dotychczas żadnych kontaktów z pojazdami mechanicznymi, oczywiście oprócz korzystania ze środków komunikacji publicznej. Od starszej koleżanki, która od niedawna jest szczęśliwą posiadaczką prawa jazdy, dowiedział się, że trzeba spędzić bardzo dużo czasu w internecie w celu opanowania zadań testowych. Najwcześniejszy termin egzaminu wypada w połowie maja. Kamil obawia się zarówno matury, jak i egzaminu na prawo jazdy. Raczej słabo radzi sobie ze stresem.

Polecenia

1. Jakie zagrożenia związane ze złym zarządzaniem czasem mogą się pojawić podczas realizacji planów Kamila?
2. Jakie techniki zarządzania czasem powinien on zastosować, aby pomyślnie osiągnąć zamierzone cele, czyli zdać z dobrym wynikiem maturę i otrzymać prawo jazdy?

Konsekwencje złego zarządzania czasem

konsekwencje
złego zarządzania
czasem

- ▶ Złe zarządzanie czasem skutkuje między innymi:
 - małą efektywnością działań (efekty są nieproporcjonalne w stosunku do poświęconego czasu),
 - wysokim ryzykiem popełniania błędów,
 - stresem, pośpiechem, dyskomfortem,
 - złą atmosferą pracy w zespole,
 - niechęcią do podejmowania nowych zadań.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wskaż najważniejsze przyczyny złego zarządzania czasem.
2. Scharakteryzuj etapy zarządzania czasem.
3. Jakie mogą być konsekwencje złego zarządzania czasem w pracy zespołowej?
4. Omów najskuteczniejsze metody i techniki zarządzania czasem przy realizacji zadań indywidualnych.
5. Scharakteryzuj najskuteczniejsze metody i techniki zarządzania czasem w pracy zespołowej.
6. Jakie mogą być konsekwencje złego zarządzania czasem przy realizacji zadań indywidualnych?

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 40 ▶ • Przyczyny złego zarządzania czasem mogą być związane z planowaniem, przygotowaniem merytorycznym, organizacją pracy, psychiką i osobowością.
- s. 41 ▶ • Proces zarządzania czasem powinien obejmować kilka etapów: analizę wykorzystania czasu, wyznaczenie celów, planowanie, realizację i kontrolę.
- s. 41 ▶ • Techniki i metody zarządzania czasem to m.in.: checklista, 2 minuty, zjedz żabę, metoda bloków czasowych, efekt pily, metoda GTD, zasada 60:40, pomodoro, metoda RPM, matryca priorytetów i planowanie następnego dnia.
- s. 44 ▶ • Konsekwencją złego zarządzania czasem mogą być m.in. niska efektywność i ryzyko popełniania błędów. Złe planowanie czasu wpływa również negatywnie na psychikę oraz atmosferę w grupie, a także obniża motywację do pracy.

1.7. Podejmowanie decyzji

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz pojęcie decyzji oraz jej typy;
- zrozumiesz, na czym polega proces podejmowania decyzji;
- wyróżnisz bariery procesu decyzyjnego;
- dowiesz się, jakie metody pomagają podjąć decyzje.

Każdy człowiek, niezależnie od wieku, wykształcenia czy wykonywanego zawodu, podejmuje różne decyzje. W działalności gospodarczej czy w zarządzaniu instytucjami, a także w życiu codziennym jest to jeden z warunków osiągnięcia zamierzonego celu.

Cele podejmowanych decyzji

Precyzyjne zdefiniowanie celu pozwala zaplanować działania racjonalnie i w pewnych ramach czasowych. Dzięki temu można znaleźć potencjalnych sojuszników oraz zgromadzić argumenty i środki niezbędne do realizacji poszczególnych zadań. Trzeba więc umieć ocenić stopień trudności celu i wybrać najbardziej efektywną drogę postępowania. To elementy niezbędne do podjęcia skutecznych decyzji, prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu.

cele podejmowanych decyzji



Uczniowie podejmują decyzję o wyborze szkoły, a następnie kierunku studiów. Po ich ukończeniu, ale czasem już w trakcie, decydują się na podjęcie pracy. To ważne życiowe wybory, których skutkiem jest przyszły zawód i przebieg całej kariery zawodowej.

Proces podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji zależy od różnych czynników:

- ekonomicznych (np. od rachunku potencjalnych zysków wynikających z decyzji);
- psychologicznych (np. od predyspozycji psychicznych osoby podejmującej decyzję);
- socjologicznych (np. od reakcji otoczenia na daną decyzję).

Definicja

Decyzja – świadomy nielosowy wybór sposobu działania, dokonany w celu rozwiązania problemu, oparty na dostępnej wiedzy i doświadczeniu.

Typy decyzji

Według polskiego ekonomisty, specjalisty w zakresie zarządzania prof. Andrzeja K. Koźmińskiego podejmowanie decyzji to proces polegający na zbieraniu i przetwarzaniu informacji o przyszłym działaniu, a sama decyzja jest świadomym, nielosowym wyborem jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe do realizacji wariantów przyszłego działania. Proces ten, prócz planowania, organizowania i motywowania, jest jedną z funkcji zarządzania.

typy decyzji ► W zależności od roli decyzji w procesie zarządzania wyróżniamy:

- **decyzje operacyjne** to decyzje zdecentralizowane, najczęściej podejmowane przez kierowników średniego i niższego szczebla; mogą być powtarzalne; występują w dużej liczbie oraz są zróżnicowane, a dotyczą bieżącego funkcjonowania danego działu;
- **decyzje taktyczne** rozwiązują najczęściej konflikty między strategią a jej realizacją; odnoszą się do pozyskiwania zasobów do rozwoju organizacji (ludzi, środków pieniężnych, narzędzi niezbędnych do pracy);
- **decyzje strategiczne** wiążą się z zarządzaniem na szczeblu strategicznym/zarządu; zarząd przedsiębiorstwa podejmuje pewne decyzje, aby dopasować się do zmieniającej się sytuacji, na przykład na rynku; opracowuje i wprowadza projekty, które decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz o jego rozwoju.

W zależności od stopnia innowacyjności decyzji wyróżniamy:

- **decyzje rutynowe** (mają charakter powtarzalny, są podejmowane w warunkach pewności);
- **decyzje adaptacyjne** (polegają na dostosowaniu starych doświadczeń do nowych warunków);
- **decyzje innowacyjne** (skutkują wdrażaniem nowych rozwiązań bez wcześniejszych doświadczeń);
- **decyzje regresywne** (umożliwiają powrót do starych rozwiązań).

Modele podejmowania decyzji

W zależności od stopnia zorganizowania procesu decyzyjnego, kompetencji osób podejmujących decyzje oraz celu, jaki ma być osiągnięty, można wyróżnić trzy modele podejmowania decyzji:

modele
podejmowania
decyzji

- **model racjonalny** – polega na poszukiwaniu najlepszej decyzji; procedury poszukiwania i wyboru są ściśle określone;
- **model ograniczonej racjonalności** – model ten jest stosowany wtedy, gdy występują ograniczenia wyboru racjonalnego, na przykład brak odpowiedniej wiedzy lub motywacji do racjonalnego podejmowania decyzji;
- **model kosza na śmieci** – opracowany przez amerykańskiego teoretyka zarządzania Jamesa G. Marcha, zakłada odrzucenie uporządkowanego sposobu podejmowania decyzji, możliwe jest nawet dopasowanie problemu do posiadanego już rozwiązania.



Etapy podejmowania decyzji

Zwłaszcza w przypadku modelu racjonalnego można wyróżnić kilka etapów podejmowania decyzji.

proces
podejmowania
decyzji

Rozpoznanie sytuacji decyzyjnej polega na określeniu, czego dotyczy dany problem. Wskazuje ewentualne przyczyny powstałego problemu oraz czynniki, które mogły wpłynąć na podjęcie decyzji. Na tym etapie poszukuje się informacji, które będą potrzebne przy podjęciu decyzji.

Opracowanie wariantów decyzji to podanie kilku możliwych rozwiązań i wybór jednego z nich. Im więcej powstanie wariantów decyzji, tym większa szansa na znalezienie właściwego rozwiązania. Pomocna tu może być burza mózgów (patrz rozdział 1.1.).

Ocena zaprojektowanych wariantów i wybór jednego z nich wymaga wzięcia pod uwagę przewidywanych korzyści i strat, określenia prawdopodobieństwa

osiągnięcia korzyści, czasu, po jakim okaże się, czy decyzja była słuszna, oraz kosztów wynikających z danych decyzji. Pomocne na tym etapie mogą być analiza SWOT i drzewo decyzyjne (opisane w tym rozdziale).

Stworzenie warunków realizacji decyzji polega na wyborze sposobu i terminów realizacji oraz osób odpowiedzialnych za wprowadzenie jej w życie.

Kontrola i ocena efektów podjętej decyzji oznacza systematyczne sprawdzanie, czy nasze działania prowadzą do osiągnięcia celów. Ponadto wymaga przeanalizowania, co należy zmienić, by osiągnąć jeszcze lepsze wyniki. **Dzięki temu w końcowym etapie można sprawdzić, czy został rozwiązany problem, którego dotyczyła decyzja.**

Bariery procesu decyzyjnego

przeszkody
w podejmowaniu
decyzji

► Podejmowanie decyzji mogą utrudniać różne czynniki. Najważniejsze bariery procesu decyzyjnego to:

- bariery informacyjne – brak wystarczających informacji do podjęcia racjonalnej decyzji;
- bariery zasobowe – brak wystarczającej liczby osób i środków (sprzętu, pomieszczeń, pieniędzy);
- bariery osobowościowe i kompetencyjne – niedostateczne kompetencje i brak odpowiednich cech osobowości u osoby podejmującej decyzję;
- bariery społeczne – występowanie konfliktów grupowych;
- bariery motywacyjne – brak wystarczającej motywacji do podejmowania decyzji;
- bariery organizacyjne – wadliwa struktura organizacyjna instytucji;
- bariery biurokratyczne – zbyt rozbudowane procedury podejmowania decyzji;
- bariery konkurencyjne – obecność konkurencji może być barierą na przykład przy podejmowaniu ryzykownych decyzji.

Polecenie

Podaj inne czynniki, które według ciebie mogą utrudniać proces podejmowania decyzji.

Metody wspomagające proces decyzyjny

Proces podejmowania decyzji można usprawnić dzięki takim metodom, jak: burza mózgów, analiza SWOT i drzewo decyzyjne.

Burza mózgów (patrz rozdział 1.1.) – przypomnijmy krótko – to technika decyzji grupowych i pobudzania kreatywności poprzez swobodne zgłaszanie pomysłów. Odrzucanie nierealnych rozwiązań następuje w późniejszym etapie.

Analiza SWOT jest metodą oceny szans i zagrożeń wynikających z podjętych decyzji. Stosuje się ją do oceny aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz do analizy skuteczności nowych rozwiązań. Korzysta się z niej na przykład przed wprowadzeniem zmian organizacyjnych lub profilu produkcji. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (potencjalne zagrożenia). Oznaczają one kolejno:

- mocne strony – wszystkie walory własne (umiejętności, postawy) lub przedsiębiorstwa (wyszkolona kadra, uznanie na rynku, duży kapitał);
- słabe strony – wszystkie braki własne (brak motywacji, nieznanomość danego języka obcego) lub przedsiębiorstwa (nieefektywna organizacja pracy, brak płynności finansowej);
- szanse – zjawiska, które mogą się pojawić w przyszłości i wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oraz spodziewane korzyści wynikające z wprowadzonych zmian;
- zagrożenia – zjawiska, które mogą się pojawić w przyszłości i wpłynąć negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oraz potencjalne straty wynikające z wprowadzonych zmian.

S Strengths (mocne strony) ☒ ☒	W Weaknesses (słabe strony) ☒ ☒
O Opportunities (szanse) ☒ ☒	T Threats (zagrożenia) ☒ ☒

Analiza SWOT najczęściej jest zapisywana w formie tabeli, co ułatwia ocenę podejmowanej decyzji. Wyliczenie mocnych stron pomaga zauważyć szanse, które z nich wynikają. Natomiast wypunktowanie słabych stron decyzji pozwala dostrzec zagrożenia. Dzięki temu opracowanie planu działań zmniejszających te zagrożenia będzie łatwiejsze.

Tę metodę stosuje się również do opracowywania planów rozwoju gminy lub miasta. Można się nią posłużyć w analizie zależności między potencjalnym zyskiem a ryzykiem w każdym podejmowanym przedsięwzięciu – od wyboru kierunku dalszej nauki i zawodu po podjęcie określonej działalności gospodarczej.

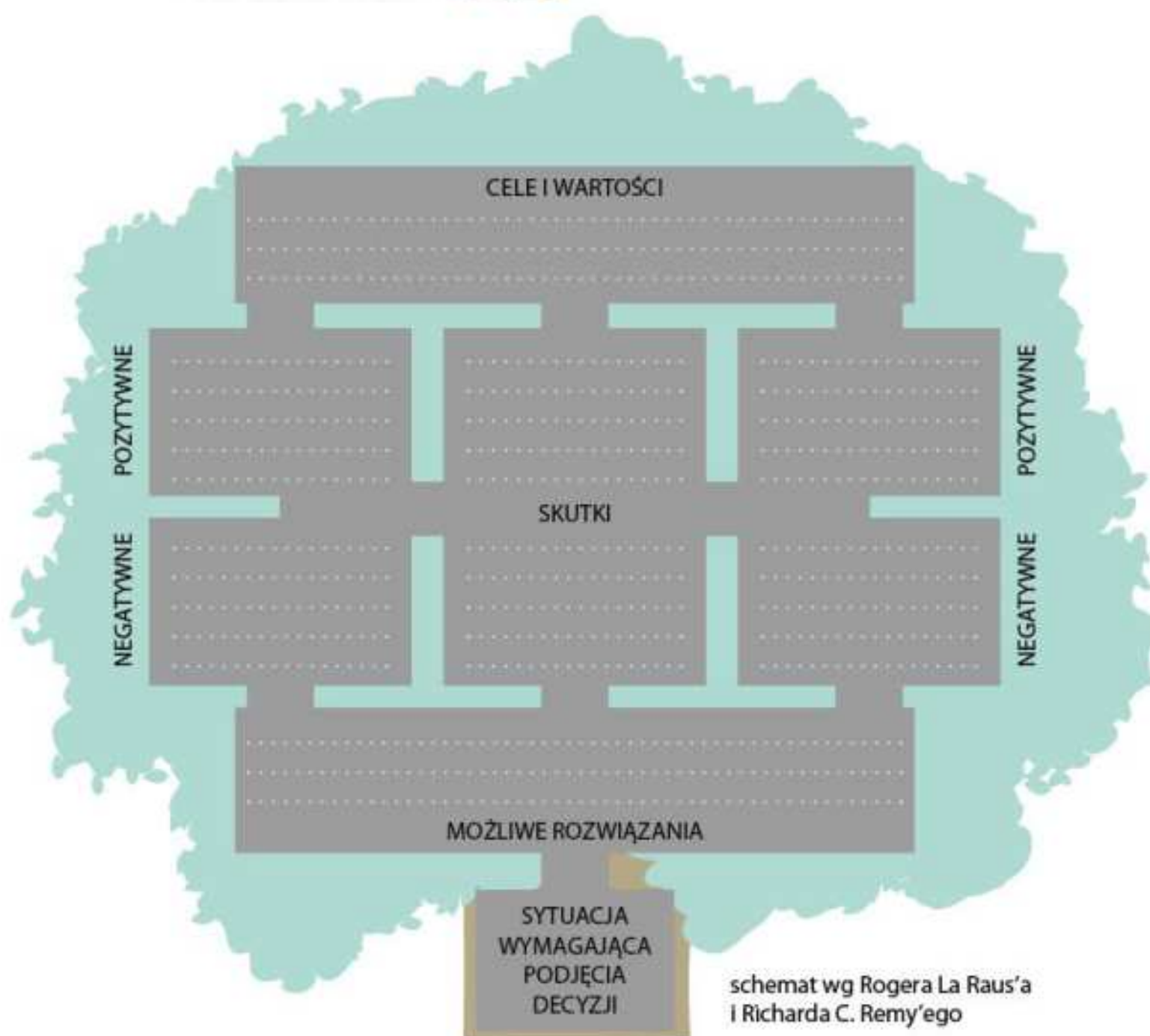
Drzewo decyzyjne jest graficznym zapisem analizy procesu podejmowania decyzji. Pozwala uświadomić sobie, że każda decyzja powoduje określone skutki pozytywne lub negatywne. Dzięki temu można przewidzieć konsekwencje postępowania oraz zakres odpowiedzialności za te decyzje.

Poprawne wypełnienie schematu wymaga:

- zdefiniowania problemu;
- znalezienia różnych możliwości rozwiązania problemu (drzewo będzie miało tyle gałęzi, ile jest tych możliwości);
- określenia pozytywnych i negatywnych skutków każdej możliwości (z punktu widzenia stawianych sobie celów i wartości);
- podjęcia decyzji.

Schemat należy wypełniać od pnia – tu określamy, na czym polega problem decyzyjny. Następny poziom to gałęzie, na których wpisujemy możliwe rozwiązania problemu. Na trzecim poziomie przedstawiamy wraz z ich oceną konsekwencje poszczególnych wariantów rozwiązania problemu. W koronie drzewa określamy cele i wartości, którymi kierujemy się przy podjęciu decyzji – stanowią one zarazem kryterium oceny poszczególnych możliwości.

Schemat drzewa decyzyjnego



schemat wg Rogera La Raus'a
i Richarda C. Remy'ego

Znajomość potencjalnych barier oraz ich wczesne rozpoznanie pozwalają na zmniejszenie negatywnego wpływu tych przeszkód na proces decyzyjny. Dzięki temu łatwiej można wybrać metody pomocne w podjęciu racjonalnych decyzji.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wymień, jakie decyzje musi podjąć w przyszłości uczeń szkoły ponadpodstawowej planujący swoją karierę zawodową.
2. Przeprowadźcie burzę mózgów w klasie, aby wybrać miejsce, do którego wybierzecie się na wycieczkę.
3. Wskaż sposoby przezwyciężenia wybranych barier procesu decyzyjnego.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Cele podejmowanych decyzji mogą być edukacyjne, zawodowe i prywatne. ◀ s. 45
- Do najważniejszych typów decyzji zalicza się: ◀ s. 46
 - w zależności od roli w procesie zarządzania – decyzje operacyjne, taktyczne i strategiczne;
 - zależności od stopnia ryzyka – decyzje podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności;
 - w zależności od stopnia innowacyjności – decyzje rutynowe, adaptacyjne, innowacyjne, regresywne.
- Do najważniejszych modeli podejmowania decyzji należą modele: racjonalny, ograniczonej racjonalności i kosza na śmieci. ◀ s. 47
- W procesie podejmowania decyzji można wyróżnić następujące etapy: rozpoznanie sytuacji, opracowanie wariantów, ocena zaprojektowanych wariantów i wybór jednego z nich, stworzenie warunków realizacji oraz kontrola i ocena efektów. ◀ s. 47
- Do najważniejszych przeszkód w podejmowaniu decyzji zalicza się następujące bariery: informacyjną, zasobową, osobowościową i kompetencyjną, społeczną, motywacyjną, organizacyjną, biurokratyczną oraz konkurencyjną. ◀ s. 48

1.8. Praca zespołowa

NA TEJ LEKCJI:

- przekonasz się, jakie znaczenie ma praca zespołowa;
- dowiesz się, w jakich grupach funkcjonują ludzie współcześnie;
- poznasz zasady pracy zespołowej.

Istnieje wiele zadań i przedsięwzięć, które przekraczają możliwości jednego człowieka. Najkorzystniej jest więc wykonać je w grupie. W życiu codziennym każdy człowiek musi się nauczyć współdziałania z innymi. Przykładem takiej sytuacji mogą być uczniowie na lekcjach pracujący w małych grupach zadaniowych. Ta forma pracy jest efektywna, ponieważ pozwala na wymianę doświadczeń i wiadomości między członkami grupy. Umożliwia również realizację celów nieosiągalnych dla pojedynczego ucznia. Warto więc poznać reguły pracy zespołowej i wykorzystywać umiejętności komunikacji interpersonalnej (odbywającej się między ludźmi).

efekty pracy
zespołowej

- ▶ Praca zespołowa często daje lepsze efekty niż indywidualna. Potwierdza to efekt synergii.

Definicja

Synergia – sytuacja, w której efekt pracy całego zespołu jest większy niż suma efektów uzyskanych przez jednostki.

Niekiedy korzyści wynikające z synergii są przedstawiane w formie przewrotnego zapisu matematycznego: $2 + 2 = 5$. Oznacza on właśnie, że efekt wspólnego działania jest większy niż wkład włożony przez wszystkich członków zespołu. Przykładem synergii może być współpraca kilku osób, które mają różną wiedzę, talenty i umiejętności. Wspólnie mogą osiągnąć więcej niż każda z nich osobno. W wyniku współpracy i kreatywności zespół może stworzyć innowacyjny pomysł rozwiązania problemu, który nie powstałby w czasie pracy indywidualnej. Inaczej synergii można wyrazić powiedzeniem „co dwie głowy, to nie jedna”.

Organizacja i struktura grupy

Grupa to zbiorowość, której członkowie są połączeni różnymi zależnościami. Mogą to być zależności społeczne, zawodowe czy ideologiczne. Ze względu na współpracę wewnętrzną grupy ludzi można podzielić na:

- **grupy niespołeczne**, czyli takie, których członkowie znajdujący się w tym samym miejscu i czasie nie współdziałają ze sobą, a na ich zachowanie wpływa jedynie obecność innych (np. pasażerowie samolotu);
- **grupy społeczne**, których członkowie współdziałają ze sobą lub współzależą od siebie w zaspokajaniu potrzeb i osiąganiu celów, muszą więc na sobie polegać; mogą też wzajemnie się oceniać, co powoduje większe zaangażowanie (np. członkowie drużyny piłkarskiej).

Definicja

Grupa społeczna – zbiorowość ludzi, między którymi istnieje więź społeczna, przejawiająca się w poczuciu łączności, przynależności grupowej i działaniu na rzecz realizacji wspólnych celów.

Grupę społeczną tworzą przynajmniej trzy osoby. Jednak część socjologów uważa, że już dwie osoby mogą tworzyć grupę. Grupa ma określone cele, zadania, potrzeby, interesy i wartości. Przykładami grup społecznych są rodzina, grupy znajomych czy uczniowie danej klasy. Więzy łączące członków grupy mogą mieć charakter naturalny, jak więzi w rodzinie lub środowisku lokalnym, albo wynikać ze zrzeszenia w organizacji, na przykład w klubie sportowym.

grupa społeczna



Fazy rozwoju grupy

- 1. Formowanie** – wzajemne poznanie się i określenie ról w grupie. Atmosfera w grupie jest na tym etapie zazwyczaj związana z emocjami – podekscytowaniem, entuzjazmem, troską. Członkowie grupy odnoszą się do siebie z rezerwą, ale starają się wypaść jak najlepiej.
- 2. Konfrontacja** – w tej fazie występują często drobne konflikty. Planowanie działań, ustalanie priorytetów i podział zadań mogą rodzić wątpliwości i kontrowersje.
- 3. Stabilizacja** – etap kończący konflikty. Członkom grupy udało się wypracować metody współdziałania i mogą się skoncentrować na pracy.
- 4. Współdziałanie** – stanowi ostatnią fazę rozwoju grupy. Zespół nauczył się na bieżąco rozwiązywać konflikty. Jego członkowie zgłaszają nowe pomysły, a ich praca jest najefektywniejsza.

fazy rozwoju grupy



Organizacja zespołu

organizacja zespołu ► **Wielkość grupy** wpływa na jej funkcjonowanie. Najlepsze wyniki daje praca w małych, kilkusobowych grupach. Łatwiej jest wówczas precyzyjnie wyznaczyć role oraz cele do zrealizowania. W dużych grupach istnieje większe prawdopodobieństwo, że część członków wykaże mniejsze zainteresowanie zadaniem i słabsze zaangażowanie w realizację celów. Trudniej w nich także o kontrolowanie wykonania zadań przez poszczególnych członków zespołu.

Integracja zespołu jest istotna dla właściwego funkcjonowania grupy. Może mieć charakter kulturowy (podobny styl życia, formy spędzania wolnego czasu) lub normatywny (zgodność uznawanych przez członków grupy norm i wartości). Funkcjonowanie grupy zależy również od intensywności kontaktów społecznych, czyli od integracji komunikacyjnej. Z kolei integracja funkcjonalna dotyczy stopnia zależności między jednostkami współdziałającymi w grupie. Z jednej strony grupa może być na tyle zintegrowana, że jednostki są bardzo silnie uzależnione od siebie i od grupy jako całości. Z drugiej strony samowystarczalność poszczególnych członków grupy sprawia, że spójność grupy jest mniejsza.

Budowanie współpracy w grupie przebiega stopniowo. Rozpoczyna się od wyłonienia wspólnych celów oraz zaplanowania konkretnych działań, którym podporządkowują się wszyscy członkowie. W grupach społecznych powinno się pojawić myślenie grupowe, w którym bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż indywidualne pragnienia jej członków. Właściwie zbudowana współpraca daje poczucie tożsamości z grupą. Uczniowie z danej klasy przekonują się o tym zazwyczaj po skończeniu szkoły – więzi mogą przetrwać wiele lat, co świadczy o trwałości relacji interpersonalnych w danej grupie społecznej.

Lider jest najważniejszą osobą w grupie. Przewodzi zespołowi i kieruje jego pracą. Powinien się wyróżniać zaangażowaniem, pracowitością, wiarą we własne możliwości oraz umiejętnością kierowania innymi. Każdy z pozostałych członków otrzyma ściśle określoną rolę, odpowiednią do jego możliwości i umiejętności. Przydział ról może być narzucony przez lidera, jednak lepszym rozwiązaniem jest podjęcie tej decyzji wspólnie z członkami grupy, zgodnie z ich predyspozycjami, upodobaniami i oczekiwaniami.

Skład zespołu

W zespole nie może być ani za dużo, ani zbyt mało osób. Każdy członek zespołu powinien mieć kwalifikacje pozwalające mu na realizację zadań, w których będzie uczestniczyć. Tworząc zespół, należy oprócz umiejętności brać pod uwagę cechy charakteru oraz sposób zachowania i współdziałania w grupie. W zespole warto uwzględnić osoby pełniące różne funkcje. Dzięki temu zwiększa się efektywność pracy, a osiągnięte wyniki są lepsze.

Definicja

Rola zespołowa – indywidualne tendencje poszczególnych osób do określonych zachowań, sposobu współpracy i budowania relacji z innymi członkami zespołu.

Role zespołowe (model M. Belbina)

role zespołowe

Kreator

To najbardziej wizjonerska i inteligentna osoba w zespole. Często jest niezbędna do zainicjowania nowych etapów projektu lub w sytuacji braku postępów w realizacji zadań. Zazwyczaj jest założycielem firmy lub twórcą nowych produktów. Zbyt wielu kreatorów w jednej organizacji może okazać się mało produktywnie.

Mocne strony:

innowacyjny, z wyobraźnią, jedyny w swoim rodzaju, poważny

Słabe strony:

kapryśny i chaotyczny

Ewaluator

To analityczny umysł w zespole. Doskonale radzi sobie z oceną projektów i pomysłów. Zapewnia bezstronną opinię i ostrożnie kalkuluje rozwiązania. Chłodny w relacjach z innymi.

Mocne strony:

praktyczność i opanowanie

Słabe strony:

niski poziom empatii, niezdolność do motywowania innych

Koordinator

Jest zrównoważony, ekstrawertywny i silnie dominujący. Ma wyraźne predyspozycje do bycia liderem, choć nie zawsze pełni tę funkcję. Ustala cele i plany realizacji oraz koordynuje wysiłki wszystkich członków zespołu. Woli indywidualne podejście do pracy i ludzi. Przywiązuje dużą wagę do komunikowania się z innymi i uważnie słucha opinii współpracowników. Chętnie przekazuje zadania innym osobom. Może być postrzegany jako manipulator i osoba obarczająca innych swoją pracą.

Mocne strony:

dążenie do celu, entuzjazm, ufność i opanowanie

Słabe strony:

brak ambicji i w niektórych sytuacjach lenistwo

Implementer

Bardzo przydaje się w zespole ze względu na jego niezawodność i umiejętność przystosowania. Odnosi sukces, ponieważ jest efektywny i ma wyczucie. Zawsze robi to, co powinno być zrobione. Jeśli ktoś w grupie nie wie, co zostało postanowione i co należy zrobić, to w pierwszej kolejności zwróci się właśnie do niego.

Mocne strony:

zorganizowanie, praktyczność i zdolność do wsparcia innych

Słabe strony:

uległość i brak elastyczności w działaniu

Perfekcjonista

Jest nieoceniony w zadaniach, które wymagają dużej koncentracji i wysokiego poziomu dokładności. Sprawdza każdy szczegół. W zespole pilnuje realizacji harmonogramu w odpowiednim czasie. Cechuje go precyzja, zainteresowanie szczegółami i umiejętność wdrażania. Nastawiony na konkretny efekt i w pełni świadomy celu.

Mocne strony:

opanowanie, zdyscyplinowanie i świadomość szczegółów w działaniu

Słabe strony:

pedantyzm i oziębłość

Lokomotywa

To osoba aktywna, która lubi przeszkody. Dobrze się czuje w pracy pod presją czasu. Siłę czerpie z rozwiązywania problemów. Lubi być w centrum akcji, a przy tym ma potrzebę osiągania wysokich wyników. Znakomicie pobudza zespół do działania i jest przydatna, jeśli pojawiają się komplikacje. Szybko podejmuje działania i sprawnie wprowadza zmiany. Najczęściej jest najbardziej efektywnym członkiem zespołu, gwarantującym jego działanie. Próbuje łączyć pomysły, cele i praktyczne rozważania w jedną całość.

Mocne strony:

odporność na stres, efektywność i towarzyskość

Słabe strony:

niecierpliwość i apodyktyczność

Dusza zespołu

To osoba zrównoważona, ekstrawertywna, mało dominująca i lubiana przez członków zespołu. Cechuje się wysoko rozwiniętą empatią, lojalnością i chęcią pomocy innym. Dla podtrzymania dobrej atmosfery w grupie potrafi zrezygnować z własnych ambicji. Nie jest to osoba zbyt aktywna w osiąganiu celu, jednak pomocna w rozwiązywaniu konfliktów w grupie i w utrzymywaniu zdrowej atmosfery pracy.

Mocne strony:

entuzjazm, komunikatywność, ufność i pojednawczość

Słabe strony:

uległość i brak przekonania w wykonywaniu działań

Poszukiwacz źródeł

To ekstrawertyk, w którym praca zespołowa wyzwala energię i chęć do działania. Wyróżnia się wysoko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi. Łatwo nawiązuje kontakty z innymi oraz reaguje na wyzwania. Cechuje go duży entuzjazm i łatwo pozyskać jego zainteresowanie, jednak równie szybko można je stracić. Pobudza zespół do działania, wnosi nowe pomysły. Najaktywniej działa pod presją i jest dobrym improwizatorem.

Mocne strony:

zaradność, komunikatywność, towarzyskość i szeroko rozumiany entuzjazm

Słabe strony:

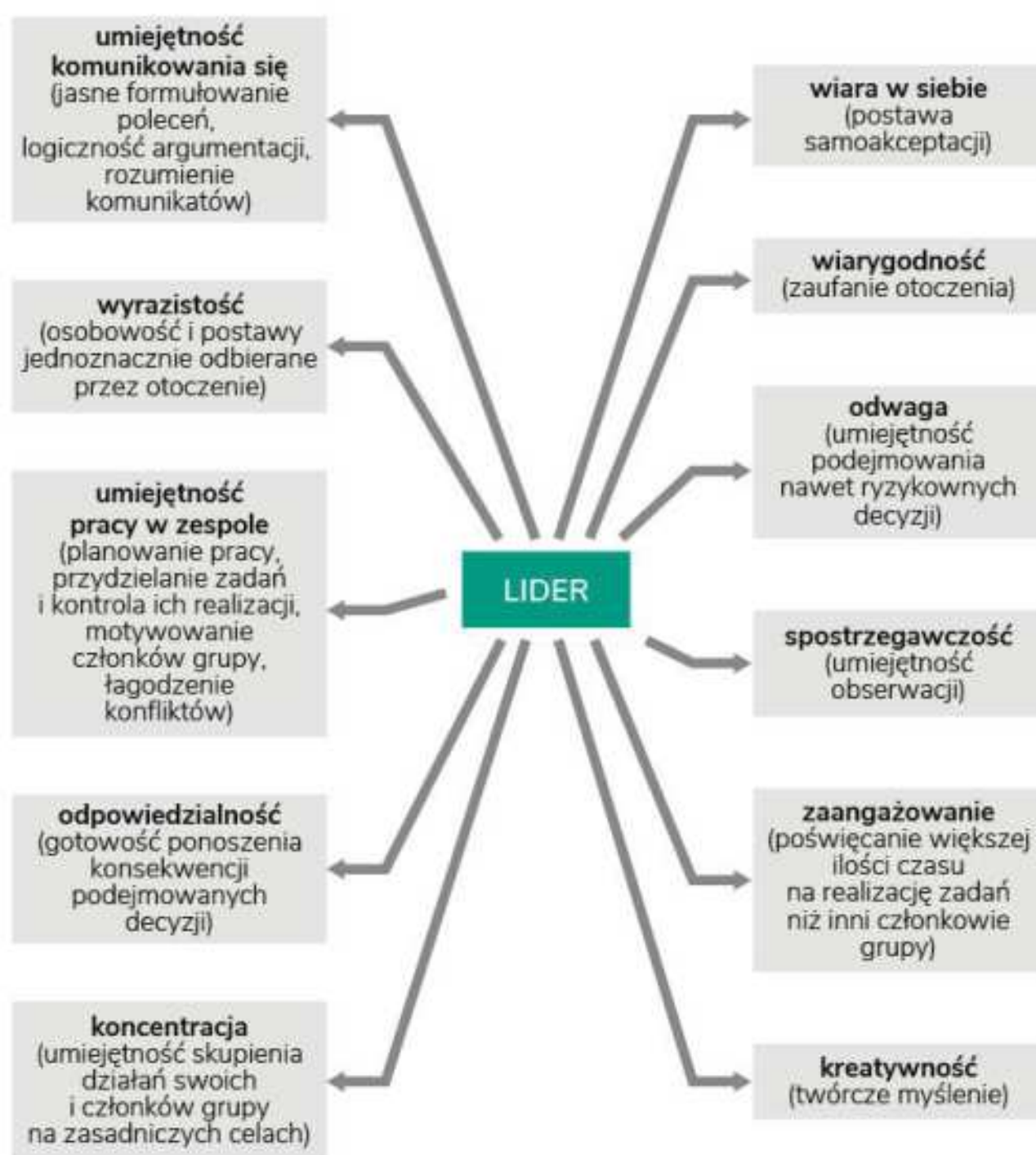
kapryśny i w niektórych sytuacjach zbyt entuzjastyczny

Specjalista	
Ma największą wiedzę w zespole, także tę praktyczną. Wykazuje się dużym profesjonalizmem w działaniu. Jednocześnie pozostaje aktywny i wykazuje się inicjatywą. Jest wysoce samodzielny. Bardziej zajmują go projekty niż ludzie. Niekiedy nie potrafi spojrzeć na zagadnienie z innej lub szerszej perspektywy.	
Mocne strony:	Słabe strony:
analityczność, refleksyjność, bezstronność i rozważa	brak wyobraźni, chłód w kontaktach międzyludzkich i zbytnia krytyczność

Na podstawie: ITN CONSULTING, strona internetowa (dostęp: 27.04.2023 r.).

Kierowanie grupą

Aby dobrze kierować grupą, lider powinien się wyróżniać wieloma istotnymi cechami. Najważniejsze z nich to: ♦ **cechy lidera**



Zasady pracy zespołowej

zasady pracy
zespołowej

- ▶ Przed rozpoczęciem pracy nad projektem należy ustalić zasady, które będą obowiązywać w zespole w trakcie jej trwania.



1. Współpraca i komunikacja

Zasada komunikacji zapewnia ciągły przepływ informacji między wszystkimi członkami zespołu. Najlepszym sposobem na to jest stworzenie systemu regularnych spotkań, podczas których każdy uczestnik opowiada o postępach swojej pracy. Komunikacja powinna również odbywać się drogą elektroniczną za pomocą takich narzędzi, jak forum dyskusyjne czy komunikatory internetowe.

2. Podział obowiązków

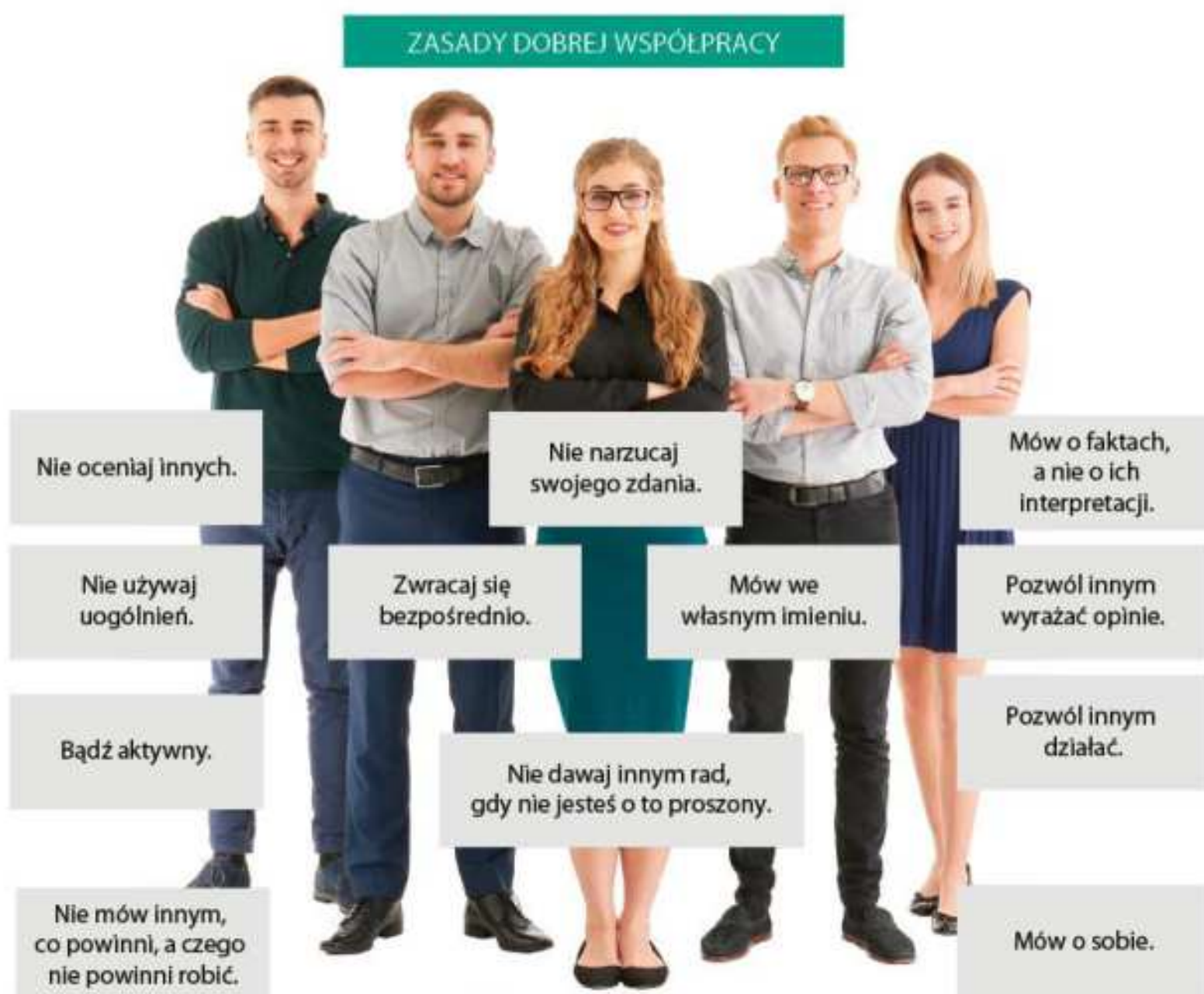
Zasada podziału obowiązków ułatwia współpracę w grupie. Należy ją ustalić już na początku pracy zespołu i dokładnie przestrzegać jej w trakcie wykonywania zadań.

3. Terminy i sposoby oddawania prac

Zasada dotycząca terminów i sposobów oddawania prac sprawia, że wszyscy uczestnicy grupy będą wiedzieli, kiedy i w jaki sposób mają przekazać gotowe produkty. Należy ustalić również konsekwencje niedotrzymania terminu.

4. Kontrola i ocena prac

Zasada kontroli i oceny prac zapewnia, że wszystkie działania członków zespołu będą dokładnie sprawdzane i oceniane. Najlepszym sposobem na to jest powołanie osoby odpowiedzialnej za kontrolę prac.



Praca w grupie przynosi obopólne korzyści jej członkom. Pracując w zespole i słuchając się nawzajem, uczymy się od siebie. Dzięki temu zwiększamy naszą wiedzę i doskonalimy umiejętności. Dzieląc się swoimi pomysłami z innymi, szybciej znajdujemy rozwiązanie danego problemu. To poprawia naszą motywację do pracy i powoduje, że stajemy się bardziej odpowiedzialni za powierzone nam zadania.

PYTANIA I POLECENIA

1. Na podstawie faz rozwoju grupy (formowanie, konfrontacja, stabilizacja, współdziałanie) określ, w której fazie znajduje się obecnie twoja klasa. Odpowiedź uzasadnij.
2. Oceń, czy masz zadatki na dobrego lidera grupy.
3. Wymień cechy gospodarza klasy, które będą pomocne w sprawowaniu jego funkcji.
4. Jakie zachowania członków grupy utrudniają pracę?

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 52 ▶ • Praca zespołowa często daje lepsze efekty niż indywidualna.
- s. 53 ▶ • Grupa to co najmniej trzy osoby mające wspólne wartości, zadania, cele i interesy.
- s. 53 ▶ • Podstawowe fazy rozwoju grupy to: formowanie, konfrontacja, stabilizacja, współdziałanie.
- s. 54 ▶ • Organizacja zespołu obejmuje: wielkość grupy, integrację, budowanie współpracy i lidera.
- s. 55 ▶ • Wyróżnia się następujące role zespołowe: kreator, ewaluator, koordynator, implementer, perfekcjonista, lokomotywa, dusza zespołu, poszukiwacz, źródło i specjalista.
- s. 57 ▶ • Lidera powinny charakteryzować cechy, które umożliwią mu sprawne współdziałanie z członkami grupy (komunikatywność, wyrazistość, wiarygodność) oraz kierowanie nimi (odwaga, odpowiedzialność, spostrzegawczość, zaangażowanie, kreatywność).
- s. 58 ▶ • Zasady pracy zespołowej dotyczą: współpracy i komunikacji, podziału obowiązków, terminów i sposobów oddawania prac, a także kontroli i oceny prac.
- s. 59 ▶ • Najważniejsze bariery budowania zespołu to: nerwowa atmosfera, niewłaściwe zarządzanie, konflikty, niedostateczna komunikacja oraz brak zaufania.

PODSUMOWANIE PRZED SPRAWDZIANEM

1.1. Znaczenie przedsiębiorczości

- Przedsiębiorczość staje się kluczową kompetencją przyszłości. ◀ s. 8
- Przedsiębiorczość to jedna z form aktywności i działalności człowieka w różnych dziedzinach. ◀ s. 8
- Innowacyjność to wprowadzenie nowego lub znacznie udoskonalonego wyrobu, usługi lub procesu. ◀ s. 9
- Można wyróżnić innowacyjność produktową, procesową, marketingową, organizacyjną, społeczną i ekologiczną. ◀ s. 9
- Ze względu na zasięg wyróżnia się innowacje globalne, regionalne, lokalne, branżowe i w skali przedsiębiorstwa. ◀ s. 10
- Według Petera Ferdinanda Druckera można wyróżnić wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji. ◀ s. 10
- Barrierami kreatywnego myślenia są: sztywne reguły, karanie za błędy, brak wiary w powodzenie, brak czasu oraz syndrom myślenia grupowego. ◀ s. 11
- Do technik pobudzania kreatywnego myślenia zalicza się m.in.: burzę mózgów, synektykę i mapę myśli. ◀ s. 12
- Cechy wzmacniające kreatywność to: ciekawość poznawcza, niezależność, umiejętności społeczne, wytrwałość, otwartość, pewność siebie, refleksyjność, stabilność emocjonalna. ◀ s. 13

1.2. Postawy sprzyjające przedsiębiorczości

- Na postawy człowieka składają się emocje, myśli oraz predyspozycje do działania. ◀ s. 15
- Ludzie wykazują różne zachowania: uległe, asertywne i agresywne. ◀ s. 17
- Do najważniejszych cech osoby przedsiębiorczej zalicza się: asertywność, samoakceptację i odpowiedzialność. ◀ s. 16
- Przykładem rozwijania przedsiębiorczości w środowisku lokalnym jest działalność kół gospodyń wiejskich. ◀ s. 18

1.3. Kompetencje osoby przedsiębiorczej

- Składnikami kompetencji są: wiedza, umiejętności i postawy. ◀ s. 20
- Do kompetencji twardych zaliczamy m.in.: kompetencje w zakresie finansów, kompetencje cyfrowe, prawo jazdy i znajomość języków obcych. ◀ s. 21
- Do kompetencji miękkich zalicza się m.in.: umiejętność radzenia sobie ze stresem, asertywność, zarządzanie czasem, umiejętność planowania i empatię. ◀ s. 21
- Podstawowe kompetencje osoby przedsiębiorczej to: wiedza i chęć jej pogłębiania, umiejętność podejmowania decyzji, innowacyjność, odporność na stres, łatwość nawiązywania kontaktów oraz umiejętności przywódcze i współpracy w grupie. ◀ s. 22
- Takie cechy gospodarki rynkowej, jak: samodzielność podmiotów gospodarczych, wolność działalności gospodarczej i konkurencja, dają szansę na osiągnięcie sukcesu osobom przedsiębiorczym. ◀ s. 23

1.4. Komunikacja interpersonalna

- Komunikacja interpersonalna polega na przekazywaniu komunikatów za pomocą różnych kodów. ◀ s. 25
- Zakłócenia procesu komunikowania się mogą wynikać ze słabej znajomości kodu, z niedostosowania komunikatu do możliwości odbiorcy, wad kanału komunikacyjnego, częściowej niesprawności narzędzi przekazu i braku zaangażowania odbiorcy. ◀ s. 25
- Komunikację interpersonalną można podzielić na werbalną i niewerbalną. ◀ s. 26
- Do komunikacji niewerbalnej zalicza się: gesty, mimikę, pozycję i ruch ciała. ◀ s. 29
- Gwałtownie rozwijającą się formą komunikacji interpersonalnej jest internet. ◀ s. 31

1.5. Sposoby wywierania wpływu na ludzi

- Wyróżnia się następujące reguły wpływu społecznego: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. ◀ s. 33
- Manipulacja to wykorzystywanie jakichś okoliczności, naginanie lub przeinaczanie faktów w celu udowodnienia swoich racji lub wpływania na cudze poglądy i zachowania. ◀ s. 35
- Ze względu na treść oddziaływań można wyróżnić manipulację polityczną, ideologiczną i handlową. ◀ s. 35

- s. 36 ▶ • Do stosowanych w komunikacji interpersonalnej technik manipulacji można zaliczyć m.in.: efekt wabika, zmianę otoczenia, naśladowanie języka ciała innych ludzi, szybkie mówienie, prośbę o przysługę, gdy ludzie są zmęczeni, pokaz obrazka z oczami, lekki strach w formie żartu, podkreślanie potencjalnych zysków oponenta, a także mówienie komuś, że nie musi się z nim zgodzić.
- s. 37 ▶ • Do stosowanych w mediach metod i technik manipulacji można zaliczyć m.in.: kłamstwo, ograniczanie dostępu do informacji, wywoływanie strachu, powoływanie się na inne źródła informacji oraz wrywanie z kontekstu.
- s. 38 ▶ • Do metod i technik walki z manipulacjami należą między innymi: wiedza, zaufane otoczenie, wysoka samoocena i asertywność, korzystanie z różnych źródeł informacji, krytyczne myślenie i opanowanie.

1.6. Zarządzanie czasem

- s. 40 ▶ • Przyczyny złego zarządzania czasem mogą być związane z planowaniem, przygotowaniem merytorycznym, organizacją pracy, psychiką i osobowością.
- s. 41 ▶ • Proces zarządzania czasem powinien obejmować kilka etapów: analizę wykorzystania czasu, wyznaczenie celów, planowanie, realizację i kontrolę.
- s. 41 ▶ • Techniki i metody zarządzania czasem: checklista, 2 minuty, zjedz żabę, metoda bloków czasowych, efekt piły, metoda GTD, zasada 60:40, pomodoro, metoda RPM, matryca priorytetów i planowanie następnego dnia.
- s. 44 ▶ • Konsekwencją złego zarządzania czasem mogą być m.in. niska efektywność i ryzyko popełniania błędów. Złe planowanie czasu wpływa również negatywnie na psychikę oraz atmosferę w grupie, a także obniża motywację do pracy.

1.7. Podejmowanie decyzji

- s. 45 ▶ • Cele podejmowanych decyzji mogą być edukacyjne, zawodowe i prywatne.
- s. 46 ▶ • Do najważniejszych typów decyzji zalicza się:
 - w zależności od roli w procesie zarządzania – decyzje operacyjne, taktyczne i strategiczne;
 - w zależności od stopnia ryzyka – decyzje podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności;
 - w zależności od stopnia innowacyjności – decyzje rutynowe, adaptacyjne, innowacyjne, regresywne.
- s. 47 ▶ • Do najważniejszych modeli podejmowania decyzji należą modele: racjonalny, ograniczonej racjonalności i kosza na śmieci.
- s. 47 ▶ • W procesie podejmowania decyzji można wyróżnić następujące etapy: rozpoznanie sytuacji, opracowanie wariantów, ocena zaprojektowanych wariantów i wybór jednego z nich, stworzenie warunków realizacji oraz kontrola i ocena efektów.
- s. 48 ▶ • Do najważniejszych przeszkód w podejmowaniu decyzji zalicza się następujące bariery: informacyjną, zasobową, osobowościową i kompetencyjną, społeczną, motywacyjną, organizacyjną, biurokratyczną oraz konkurencyjną.

1.8. Praca zespołowa

- s. 52 ▶ • Praca zespołowa często daje lepsze efekty niż indywidualna.
- s. 53 ▶ • Grupa to co najmniej trzy osoby mające wspólne wartości, zadania, cele i interesy.
- s. 53 ▶ • Podstawowe fazy rozwoju grupy to: formowanie, konfrontacja, stabilizacja i współdziałanie.
- s. 54 ▶ • Organizacja zespołu obejmuje: wielkość grupy, integrację, budowanie współpracy i lidera.
- s. 55 ▶ • Wyróżnia się następujące role zespołowe: kreator, ewaluator, koordynator, implementer, perfekcjonista, lokomotywa, dusza zespołu, poszukiwacz, źródło i specjalista.
- s. 57 ▶ • Lidera powinny charakteryzować cechy, które umożliwią mu sprawne współdziałanie z członkami grupy (komunikatywność, wyrazistość, wiarygodność) oraz kierowanie nimi (odwaga, odpowiedzialność, spostrzegawczość, zaangażowanie, kreatywność).
- s. 58 ▶ • Zasady pracy zespołowej dotyczą: współpracy i komunikacji, podziału obowiązków, terminów i sposobów oddawania prac, a także kontroli i oceny prac.
- s. 59 ▶ • Najważniejsze bariery budowania zespołu to: nerwowa atmosfera, niewłaściwe zarządzanie, konflikty, niedostateczna komunikacja oraz brak zaufania.



II. Zarządzanie projektami

- 2.1. Specyfika projektu
- 2.2. Proces a projekt
- 2.3. Etapy projektu
- 2.4. Definiowanie celów projektu
- 2.5. Budowanie zespołu projektowego
- 2.6. Otoczenie projektu
- 2.7. Struktura podziału pracy
- 2.8. Harmonogram, budżet i ewaluacja projektu
- 2.9. Zarządzanie ryzykiem
- 2.10. Praca zespołu projektowego
- 2.11. Myślenie projektowe
- 2.12. Analiza efektów projektu
- 2.13. Wybrane techniki zarządzania projektami

2.1. Specyfika projektu

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz specyfikę projektu i rodzaje tej formy działalności;
- dowiesz się, jakie projekty możesz realizować w szkole.

Jedną z form działalności człowieka, związaną z innowacyjnością i kreatywnością, jest **projektowanie**. Polega ono na takim doborze metod i środków, które pozwolą na realizację założonych celów. Projektowanie przebiega od uświadomienia sobie problemu do osiągnięcia oczekiwanych efektów. Wiąże się nie tylko z biznesem i zarządzaniem, na przykład z produkcją, świadczeniem usług, organizacją działalności różnych instytucji. Dotyczy też rozwiązywania problemów zwykłych ludzi, na przykład przygotowania budżetu domowego, uroczystości rodzinnej, wycieczki klasowej czy studniówki.



Współcześnie coraz częściej w projektowaniu korzysta się z technologii informacyjnych. Projektant ma do dyspozycji ogromną ilość gotowych elementów w formie elektronicznej, z których składa jak z klocków gotowy i niepowtarzalny projekt. Dotyczy to zwłaszcza projektów architektonicznych, ale również związanych z organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwami i innymi instytucjami.

Zarządzanie projektem to zbiór czynności i środków, które zapewnią osiągnięcie celów w zaplanowanym czasie, pozwolą uniknąć spodziewanych zagrożeń oraz zapewnią sprawną komunikację między członkami zespołu. Do elementów zarządzania projektem należą planowanie i przygotowywanie harmonogramu.

Jednym z efektów projektowania jest przygotowanie projektu, czyli zbioru zadań niezbędnych do osiągnięcia określonego celu. W szkole stanowi on sposób rozwiązywania problemów, a także doskonałą metodę edukacyjną. Kształtuje i doskonali innowacyjność, kreatywność, a także umiejętność pracy zespołowej oraz planowania i organizacji pracy.

Zgodnie z Encyklopedią Zarządzania (dostęp: 24.03.2023 r.):

Projekt – tymczasowe przedsięwzięcie, które ma na celu stworzenie unikalnej usługi lub produktu; charakterystyka tymczasowości określa, że to przedsięwzięcie ma bardzo ściśle określony początek i koniec, a unikalność oznacza, że usługa lub produkt w zauważalny sposób jest całkowicie inna niż wszystkie podobne usługi bądź produkty. Pojęcie projektu wymaga sprecyzowania głównych cech.

Główne cechy projektu

◀ cechy projektu

Celowość – każdy projekt ma ściśle określone cele; może to być produkt, na przykład nowy model telefonu komórkowego, usługa, jak nowa metoda zabezpieczenia konta bankowego klienta, ale również zmiana systemowa, na przykład dotycząca zarządzania przedsiębiorstwem.

Niepowtarzalność – każdy projekt jest jedyny w swoim rodzaju, nawet projekty standardowe, wykorzystujące wiele gotowych elementów, ostatecznie uwzględniają specyficzne potrzeby zamawiających, nawet w przypadku typowego projektu klient może określić kolor fasady, materiał na pokrycie dachu czy rodzaj okien i drzwi itp.

Złożoność – większość projektów wymaga zastosowania różnorodnych środków, takich jak: ludzie, którzy będą go realizowali, pieniądze, za które będzie realizowany, a także sposobów realizacji. Projekt zazwyczaj wymaga zastosowania różnych dziedzin wiedzy. Przykładowo: przy projektowaniu samochodu trzeba uwzględnić nie tylko mechanikę i materiałoznawstwo, lecz także ergonomię, ekologię, anatomię człowieka, psychologię czy socjologię – badania wykazały, że kobiety wolą samochody z wieloma schowkami, co projektanci uwzględniają w modelach przeznaczonych dla pań.

Określoność w czasie – wszystkie projekty mają określony czas rozpoczęcia i zakończenia oraz ułożone w czasie poszczególne etapy realizacji.





Studium przypadku

Projekt Manhattan

Manhattan projekt, ang. Manhattan Project, amer. rządowy, tajny program badawczy, realizowany w latach 1942–46, którego celem było uzyskanie energii atomowej i wykorzystanie jej do produkcji nowego typu broni; głównym impulsem do podjęcia prac były obawy przed niemieckimi projektami atomowymi; już X 1939 amerykańscy fizycy, za pośrednictwem A. Einsteina, zainteresowali prezydenta F.D. Roosevelta możliwością militarnego wykorzystania energii atomowej, uzyskali jego aprobatę dla badań oraz fundusze na ten cel. P.M. zainicjowano po przystąpieniu USA do II wojny światowej XII 1941 [...]; badania nauk. prowadzono w 2 ośrodkach: na Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku, pod kierunkiem H. Ureya, i na University of Chicago, pod kierunkiem A.H. Comptona i E. Fermiego. W XII 1942 w Chicago przeprowadzono pierwszą kontrolowaną reakcję łańcuchową; 1943 p.M. wszedł w fazę realizacji, zbudowano zakłady produkujące materiały rozszczepialne: uran (w Oak Ridge, stan

Tennessee) i pluton (w Hanford, stan Waszyngton), powstało też laboratorium w Los Alamos, gdzie pod kierunkiem J.R. Oppenheimera (z udziałem m.in. N. Bohra) prowadzono prace nad konstrukcją bomby atomowej i jesienią 1944 zbudowano model bomby plutonowej, a 16 VII 1945 przeprowadzono jej próbny wybuch w Alamogordo (stan Nowy Meksyk). 6 VIII 1945 zrzucono bombę uranową na Hirosimę, a 9 VIII 1945 – bombę plutonową na Nagasaki. P.M. kosztował ok. 2 mld dol. USA, pracowało przy nim ok. 130 tys. osób; w końcu 1946 kontynuację prac powierzono Komisji Energii Atomowej.

Źródło: Encyklopedia PWN, serwis internetowy (dostęp: 24.03.2023 r.).



Próbny wybuch bomby jądrowej na pustyni Alamogordo

Polecenia

1. Na podstawie tekstu określ cechy projektu Manhattan.
2. Na podstawie poniższej klasyfikacji wskaż, do jakich rodzajów projektów można zaliczyć ten projekt.

Rodzaje projektów

Ze względu na liczbę zaangażowanych osób można wyróżnić projekty:

- **małe** – do 10 osób,
- **średnie** – kilkadziesiąt osób,
- **duże** – ponad 100 osób.

◀ wielkość projektów

Ze względu na dziedzinę, której dotyczą, można wyróżnić projekty:

- **techniczne** – budowa urządzeń inżynierskich, na przykład mostów;
- **produkcyjne** – projektowanie procesu technologicznego, na przykład technologia produkcji nowego napoju gazowanego;
- **informatyczne** – przykładowo: projektowanie nowych aplikacji do telefonów komórkowych;
- **naukowe** – badania w jakiejś dziedzinie, na przykład poszukiwania nowych źródeł energii;
- **związane z organizacją i zarządzaniem** – opracowanie nowych procedur, na przykład obsługi klienta w restauracji typu fast food.

◀ dziedziny projektów

Ze względu na źródło zamówienia można wyróżnić projekty:

- **wewnętrzne** – najczęściej dotyczą wzbogacenia oferty firmy, doskonalenia organizacji i zarządzania, na przykład cyfryzacja komunikowania się;
- **zewnętrzne** – projekty zlecane przez klientów firmy, mogą dotyczyć budownictwa, produkcji, kampanii reklamowych czy szkolenia załogi.

◀ źródło zamówienia projektów

Ze względu na stopień skomplikowania można wyróżnić projekty:

- **operacyjne** – trwające kilka lub kilkanaście miesięcy, proste, niepowodujące zbyt dużych zmian; dotyczą tylko jednego elementu organizacji, na przykład usprawnienia pracy sekretariatu w szkole;
- **taktyczne** – trwające od roku do dwóch lat, zmiany są średnio skomplikowane, podobnie jak ich zakres; dotyczą zazwyczaj części firmy, na przykład przygotowanie własnej diagnostyki samochodów w firmie przewozowej;
- **strategiczne** – zazwyczaj trwające kilka lat, prowadzą do radykalnych zmian, na przykład projekt e-Dowód.

◀ stopień skomplikowania projektów

Na podstawie: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2007.

► Uczniowie na terenie szkoły często podejmują się realizacji różnych projektów. Wyróżnia się następujące rodzaje projektów uczniowskich:

- **projekt badawczy** polega na zebraniu i usystematyzowaniu informacji o pewnych zagadnieniach; może dotyczyć na przykład historii reklamy, przekształceń własnościowych w Polsce, wspólnej waluty euro itp.; może być zrealizowany w formie referatu, eseju, portfolio, prezentacji multimedialnej czy filmu;
- **przedsięwzięcie** polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu jakiegoś działania na terenie szkoły lub w środowisku lokalnym; najciekawsze jego formy to sesja popularnonaukowa, konkurs, spotkanie z interesującą osobą, wycieczka edukacyjna, debata, akcja charytatywna itp.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wyjaśnij, na czym polega istota projektu.
2. Na podstawie zdobytej na lekcji wiedzy, własnych umiejętności oraz dostępnych źródeł opisz cechy programu Apollo.
3. Wymień kilka zagadnień, innych niż te podane w podręczniku, które można zrealizować w szkole w ramach projektów uczniowskich.
4. Scharakteryzuj rodzaje projektów. Które z nich mogą być realizowane jako projekty uczniowskie w szkole lub środowisku lokalnym?

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 65 ► • Główne cechy projektu to: celowość, неповtarzalność, złożoność i określoność w czasie.
- s. 67 ► • Ze względu na wielkość projekty możemy podzielić na małe, średnie i duże.
- s. 67 ► • Ze względu na dziedzinę można wyróżnić projekty techniczne, produkcyjne, informatyczne, naukowe oraz związane z organizacją i zarządzaniem.
- s. 67 ► • Ze względu na źródło zamówienia można wyróżnić projekty wewnętrzne i zewnętrzne.
- s. 67 ► • Ze względu na stopień skomplikowania można wyróżnić projekty operacyjne, taktyczne i strategiczne.
- s. 68 ► • Wśród projektów uczniowskich wyróżnia się projekt badawczy oraz przedsięwzięcie uczniowskie.

2.2. Proces a projekt

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, czym różni się proces od projektu;
- poznasz rodzaje procesów;
- przeanalizujesz różne podejścia do zarządzania projektami.

Odmienne od zarządzania projektami formą działalności jest zarządzanie procesami. Zamierzeniem projektu jest uzyskanie, w ramach ograniczonego czasu, oryginalnego produktu lub usługi, natomiast proces to seria powtarzalnych, prostych działań, mających na celu usprawnienie prowadzonej działalności.

◀ różnica między projektem a procesem

Według Michaela E. Portera, amerykańskiego ekonomisty, można wyróżnić procesy:

◀ rodzaje procesów

- **podstawowe** – czynności związane z przygotowaniem produkcji, wytwarzaniem produktu, później czynności związane ze sprzedażą, marketingiem, promocją i reklamą, a także przygotowanie usług serwisowych nowych produktów;
- **pomocnicze** – wspierają procesy podstawowe i są niezbędne do ich prawidłowego przebiegu, należą do nich między innymi przygotowanie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zaopatrzenie w materiały i środki, a także rozwój firmy, który pośrednio może wpłynąć na jakość produktu.

Przykładem procesu może być proces budowania pozytywnego wizerunku firmy. Mogą na niego składać się takie czynności, jak:

- **stosowanie programów lojalnościowych**, na przykład przyznawanie klientom punktów, za które mogą kupić w promocyjnej cenie towar lub usługę albo otrzymać podarunek;
- **coroczne sponsorowanie określonej imprezy** kulturalnej lub sportowej;
- **udział w akcjach charytatywnych**, na przykład w Finale Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy;
- **systematyczne stosowanie w tym samym czasie okolicznościowych wyprzedaży lub promocji**, na przykład w okresie przedświątecznym;
- **systematyczne zamieszczanie reklam**, na przykład w prasie, radiu i telewizji oraz w mediach społecznościowych.

Święta Bożego Narodzenia co roku są okazją do stosowania różnych form promocji w celu zwiększenia sprzedaży i poprawy wizerunku firmy.



W publikacjach z dziedziny ekonomii można spotkać także inne propozycje podziału procesów. Propozycję zbliżoną do klasyfikacji Portera proponuje Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC). Według niego można wyróżnić 12 kategorii procesów:

Procesy operacyjne

1. Opracowanie wizji i strategii.
2. Rozwój i zarządzanie produktami i usługami.
3. Marketing i sprzedaż produktów i usług.
4. Zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów/usług.
5. Zarządzanie obsługą klienta.

Procesy wspomagające

6. Organizacja i zarządzanie kapitałem ludzkim.
7. Zarządzanie technologią informatyczną.
8. Zarządzanie zasobami finansowymi.
9. Nabywanie, budowa i zarządzanie mieniem.
10. Zarządzanie ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.
11. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi.
12. Zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą.

Zarządzanie projektami jest bardziej ryzykowne od zarządzania procesami. Od kierownika projektu wymaga się osiągnięcia zamierzonego celu, według zaplanowanego harmonogramu i w ramach ustalonego budżetu.

Podejścia do zarządzania projektami

Jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzenia różnych projektów jest niewłaściwe zarządzanie. Najczęstsze przyczyny porażek projektów to:

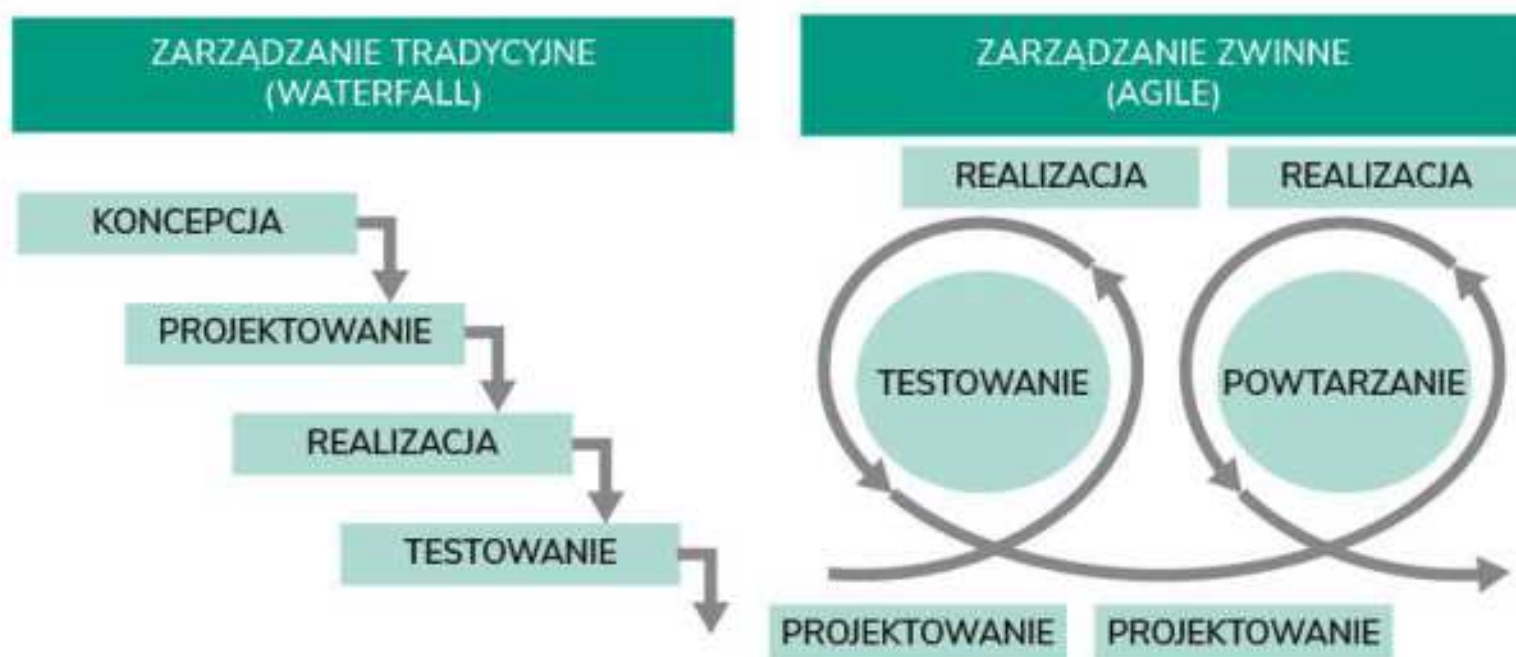
- brak odpowiednich kompetencji lub wiedzy osób realizujących projekt,
- brak zaangażowania i wsparcia ze strony kierownictwa firmy, w której jest realizowany projekt,
- niedoszacowanie kosztów,
- zmiana priorytetu projektu w stosunku do innych, współrealizowanych przez zespół projektów,
- źle zdefiniowane lub zbyt ogólne wymagania projektowe,
- źle zdefiniowane lub zbyt ogólne cele projektowe,
- źle zdefiniowane lub zbyt ogólne kryteria sukcesu projektu,

- brak zdefiniowanych ról, odpowiedzialności i kompetencji projektowych lub źle zdefiniowane te elementy,
- brak lub słabo umocowana w strukturze firmy rada projektowa (Project Board, komitet sterujący itp.), co sprawia, że w gdy potrzebna jest interwencja wykraczająca poza uprawnienia project managera (np. zwiększenie zasobów, brak zgody na odejście kluczowego członka zespołu projektowego), nie ma kto tego zrobić,
- cele „polityczne” różnych, zazwyczaj nieformalnych grup, biorą górę nad celami i uzasadnieniem biznesowym projektu,
- brak zaangażowania klienta w prace projektowe (na każdym etapie – od określenia wymagań aż po końcowy odbiór produktu projektu),
- brak motywacji zespołu projektowego,
- brak współpracy lub nawet wrogość między zespołem projektowym, kierownikiem projektu, klientem i innymi osobami związanymi z projektem (np. sponsorem projektu),
- nieuwzględnienie zarządzania ryzykiem w projekcie (brak planu i dziennika ryzyk, brak zdefiniowania i monitorowania ryzyk, brak właścicieli ryzyk itp.),
- nieprzestrzeganie reguł, zasad, zaleceń i metodyk zarządzania projektami.

Można wyróżnić dwa podejścia do zarządzania projektami:

- **tradycyjne** (ang. *Waterfall* – wodospad) – zakłada planowanie i realizację kolejnych etapów projektu jeden po drugim; do kolejnego punktu projektu można przejść, gdy zostanie zrealizowany wcześniejszy; projekt ma ściśle określone ramy czasowe (początek i koniec), co dotyczy również poszczególnych etapów – stąd nazwa „wodospad”; do zalet należą w miarę łatwe opracowanie projektu oraz kontrola jego realizacji; jest to podejście bezpieczniejsze, ale bardziej kosztowne i czasochłonne, szczególnie wtedy, gdy trzeba cofnąć się do zrealizowanych już wcześniej etapów i naprawić popełnione błędy;
- **zwinne** (ang. *Agile* – zwinny) – podejście szybsze, sprawniejsze i bardziej elastyczne niż „wodospad”, gdyż pozwala na bieżąco korygować błędy i wprowadzać nowe rozwiązania w trakcie prac projektowych; szczególnie sprawdza się w małych, często spotykających się zespołach projektowych, które koncentrują się na realizacji małych zadań zwanych sprintami; w ten sposób zespoły oszczędzają czas na planowanie i szybciej mogą reagować na zmieniające się zapotrzebowania zleciennodawców; Agile jest często wykorzystywane w branży informatycznej i zyskuje coraz więcej zwolenników; z tym podejściem jest związane myślenie projektowe **design thinking** (zobacz rozdział 2.11.).

◀ **podejścia do zarządzania projektami**



Źródło: Meetgroove, serwis internetowy (dostęp: 16.06.2023 r.).

Wybór podejścia w zarządzaniu zależy od klienta i charakteru zamówienia. W przygotowaniu ściśle określonego produktu końcowego, wymagającego dużej ilości czasu potrzebnego na realizację zadań, jak projekt skrzyni biegów do nowego modelu samochodu, lepiej sprawdzi się podejście tradycyjne. Jeśli brak wyraźnych szczegółów dotyczących charakteru produktu końcowego, który można przygotować w krótkim czasie, to skuteczniejsze okaże się podejście zwinne. Przykładem może być projekt stylizacji ślubnej. Specjaliści odpowiedzialni za obuwie, strój, nakrycie głowy, uczesanie i makijaż muszą ze sobą współpracować na bieżąco i modyfikować projekt, aby dostosować go do nowych pomysłów młodej pary. Często stosuje się również rozwiązania, które łączą najlepsze cechy podejścia tradycyjnego i zwinnego.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wskaż różnice między procesem a projektem.
2. Do podanych działań dopasuj odpowiednie, twoim zdaniem, podejście do zarządzania projektami. Uzasadnij swój wybór.
 - a) Wydział komunikacji pewnego miasta wojewódzkiego przystąpił do opracowania nowej organizacji ruchu w śródmieściu.
 - b) Wydział architektury i zieleni tego miasta zamówił projekt zagospodarowania ronda na skrzyżowaniu głównych ulic miasta.
 - c) Popularny muzyk rockowy zamówił komplet strojów na potrzeby trasy koncertowej promującej nową płytę.
3. Na podstawie rozdziałów 2.1. i 2.2. oraz poniższego tekstu przedstaw znaczenie projektu w zarządzaniu firmami.

Jednym z głównych powodów rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania projektami są przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce i otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji. Do najważniejszych czynników, które to uzasadniają należy zaliczyć rosnącą konkurencję, wymuszającą wprowadzanie na rynek nowych produktów, wzrost wymagań klientów sprawiający, że w coraz większym stopniu organizacje koncentrują się na dostosowaniu do zmieniających się oczekiwań, dedykując unikalne produkty i usługi dla konkretnych grup klientów. Zauważalną tendencją jest indywidualizacja klientów i chęć zaspokojenia ich jednostkowych potrzeb, co stanowi istotny element konkurencyjności rynkowej. Kolejnym czynnikiem jest zmiana paradygmatów (zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej dziedziny – autorzy) zarządzania w kierunku pracy zespołowej, wspólnego rozwiązywania problemów, identyfikowania się z celami organizacji, zorientowania na efektywną współpracę, dzięki czemu możliwe jest tworzenie, rozwijanie i wykorzystywanie wygenerowanej wiedzy do kreowania pomysłów, nowych rozwiązań oraz innowacji.

Niewątpliwie najważniejszą przesłanką jest nasilające się tempo zmian praktycznie we wszystkich dziedzinach naszego życia, co sprawia, że realizacja projektów jest odpowiedzią na wyzwania współczesności. Większe zmiany wymuszają większą innowacyjność, a tym samym zwiększone zapotrzebowanie na projekty, wykorzystywanie wygenerowanej wiedzy do kreowania pomysłów, nowych rozwiązań oraz innowacji.

Źródło: Waldemar Walczak, Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, „Współczesna Ekonomia” 1/2010, s. 175–176.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Projekt jest działaniem zmierzającym do uzyskania, w ramach ograniczonego czasu, oryginalnego produktu lub usługi. Natomiast proces to seria powtarzalnych, prostych działań mających na celu usprawnienie prowadzonej działalności. ◀ s. 69
- Można wyróżnić m.in. procesy podstawowe (operacyjne) i pomocnicze. ◀ s. 69
- Wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania projektami: tradycyjne (Waterfall) i zwinne (Agile). ◀ s. 71

2.3. Etapy projektu

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz etapy realizacji projektu;
- dowiesz się, jak ocenić ryzyko zagrażające projektowi oraz jak mu przeciwdziałać.

etapy projektu ▶

W literaturze fachowej możemy spotkać różne modele etapów projektów. W znacznym stopniu zależą one od rodzaju projektu oraz dziedziny, której dotyczą. Poniższa propozycja jest względnie uniwersalnym modelem etapów projektu.

Pierwszy etap projektu to definiowanie, które ma charakter koncepcyjny. Jest ono bardzo ważne w późniejszych cyklach. Na tym etapie należy zdefiniować zakres prac niezbędnych do wykonania oraz podzielić je między członków zespołu.

Definiowanie projektu

Definiowanie projektu obejmuje między innymi:

- ustalenie tematu projektu, można to zrobić z pomocą metody burza mózgów, na przykład cała klasa w trakcie dyskusji ustala formę imprezy integracyjnej;
- ocenę ryzyka projektu, czyli potencjalnych zagrożeń w jego realizacji, na przykład związanych z finansami, ograniczonymi możliwościami zespołu, przeszkodami formalno-prawnymi i innymi;
- ocenę potencjalnych kosztów realizacji projektu;
- ocenę potencjalnych korzyści;
- zdefiniowanie celów projektu (patrz następny rozdział);
- przygotowanie zespołu projektowego (wybór lidera oraz członków zespołu).

Planowanie projektu

Kolejnym etapem jest planowanie, które ma charakter organizacyjno-planistyczny. Na tym etapie powstaje wstępny plan projektu oraz określamy jego strukturę oraz przebieg. Jak widać etap ten jest bardzo ważny i będzie miał znaczący wpływ na późniejsze fazy.

Aby zaplanować projekt, należy:

- doprecyzować cele oraz ryzyko;
- ocenić i ustalić zasoby niezbędne do realizacji projektu; mogą to być potencjalni sponsorzy i sojusznicy (w przypadku wycieczki szkolnej, np. rada rodziców, dyrekcja szkoły, kontakty z biurami podróży, firmami transportowymi dysponującymi autokarami wycieczkowymi);
- przygotować harmonogram i budżet (patrz rozdział 2.8.).

Realizacja projektu

Gdy już mamy zaplanowane wszystkie działania, nie pozostaje nic innego jak zacząć go realizować. Na tym etapie należy krok po kroku osiągać cele zawarte w planie. Aby było to możliwe, należy podzielić pracę między członków zespołu.

W tym momencie ważną rolę odgrywa lider projektu, do którego zadań należą między innymi ocena niezbędnych do realizacji zasobów, szczegółowy przydział zadań członkom zespołu oraz realizacja przyjętego wcześniej planu.



Studium przypadku

Role w zespole projektowym

W zespole projektowym jesteśmy razem, hierarchia jest istotna, ale najważniejsze jest to, że mamy różne role, ale razem jesteśmy w łódce. Uprościłem wam strukturę do trzech ról, które według mnie są najważniejsze.

Sponsor – osoba, która ma zasoby, wpływ w organizacji i chce rozpoczęcia projektu. Osoba, która załatwi wam łódkę, w której możecie wiosłować, i powie, w którą stronę płynąć.

Kierownik projektu – osoba, która pokieruje i zmotywuje ludzi w łódce.

Zespół – bez którego łódka nie popłynie.

Te trzy role muszą ze sobą grać. Jest potrzebny ktoś z zasobami, ktoś, kto skoordynuje, i ktoś, kto wykona pracę. Czasem te role mogą się mieszać, szczególnie w małych firmach. Warto te role sobie porozdzielać.

Źródło: Mariusz Kapusta, *Zespół projektowy – struktura, skład, zadania*, Leadership/Center, serwis internetowy (dostęp: 4.04.2023 r.).

Polecenie

Na podstawie tekstu określ podstawowe role w zespole projektowym.

W zespole realizującym projekt powinno się znaleźć miejsce dla osoby o umiejętnościach kreatywnego i innowacyjnego rozwiązywania problemów, a także dla kogoś, kto w potrafi ocenić zaproponowane rozwiązania. Często zespół będzie napotykał na różne bariery w realizacji projektów. W takich sytuacjach przyda się osoba potrafiąca zmotywować członków zespołu do przezwyciężania trudności. W zespole ważną rolę odgrywa osoba bardzo dobrze przygotowana merytorycznie. Przykładowo: w pracy nad projektem Dnia Patrona Szkoły przyda się uczeń z dużą wiedzą historyczną, świetny matematyk poradzi sobie z opracowaniem budżetu, a informatyk opisie całość projektu w formie cyfrowej. Przydział ról w dużym stopniu zależy od charakteru projektu.

Zasady pracy zespołowej oraz cechy dobrego lidera zostały opisane w rozdziale 1.8. Szczegóły dotyczące budowy zespołu projektowego oraz roli lidera (kierownika) projektu zostały przedstawione w rozdziale 2.5.

ETAPY PROJEKTU

Definiowanie projektu

Planowanie projektu

Realizacja projektu

Kontrola projektu

Zakończenie projektu

Na podstawie: Bartosz Zielowski, *Etapy projektu*, Encyklopedia Zarządzania, serwis internetowy (dostęp: 24.03.2023 r.).

Kontrola projektu

Powinna być realizowana na wszystkich etapach projektu. Obejmuje między innymi sprawy dotyczące finansowania projektu, skuteczności zastosowanych metod i środków przy jego realizacji, pracy zespołu projektowego oraz terminowości realizowanych zadań. Kontrolę przeprowadza sam zespół projektowy oraz organ nadzorczy, na przykład wychowawca klasy czy dyrekcja szkoły.

Zakończenie projektu

Obejmuje rozliczenie projektu i ewentualnie sporządzenie raportu wzbogaconego chociażby o galerię zdjęć z wycieczki.

Ocena ryzyka

Przy projektowaniu zawsze należy uwzględnić możliwość straty i porażki. Ocena ryzyka polega na określeniu potencjalnych przeszkód, które mogą zakłócić planowanie i realizację projektu, a są możliwe do uniknięcia.

Należy ocenić wpływ ryzyka na:

- harmonogram,
- budżet,
- zaplanowany efekt końcowy.

źródła ryzyka
w projektach

► **Źródłami ryzyka mogą być między innymi:**

- przepisy prawne, na przykład zakazujące pewnych działań,
- instytucje, które – przykładowo – wprowadzają liczne bariery biurokratyczne,
- niekorzystne zmiany na rynku,
- wysokie koszty,
- wysokie standardy jakości wykonania produktu końcowego,
- napięte terminy realizacji,
- brak zaufanych kooperantów,
- brak skutecznych środków do realizacji,
- brak dostatecznej wiedzy i umiejętności,
- słabe współdziałanie w zespole projektowym.

Ocenę ryzyka można przeprowadzić za pomocą burzy mózgów.

Zarządzanie ryzykiem

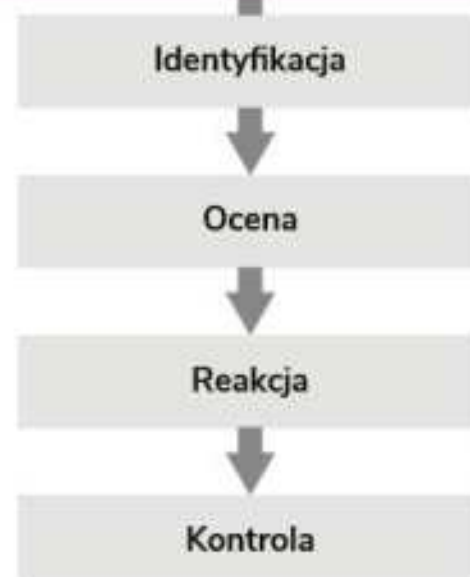
To proces polegający na podejmowaniu działań i kierowaniu w taki sposób, aby ryzyko wystąpienia danego zagrożenia zmniejszyć do akceptowalnego poziomu. ◀ zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- identyfikację potencjalnych zagrożeń,
- ocenę prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
- określenie właściwej reakcji na ich pojawienie się,
- kontrolę oraz raportowanie o efektach podjętych działań.

Szczegóły dotyczące prac związanych z projektem zostały omówione w dalszej części podręcznika.

ETAPY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM



PYTANIA I POLECENIA

1. Omów etapy zarządzania projektami.
2. Scharakteryzuj etapy projektu na podstawie załączonego przykładu (s. 129).
3. Zaproponuj przydział zadań dla zespołu realizującego wycieczkę klasową w Bieszczady.
4. Określ podstawowe rodzaje ryzyk związanych z realizacją projektów.
5. Wskaż ryzyka, jakie mogą wystąpić przy planowaniu i realizacji projektu wycieczki klasowej w Bieszczady.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Etapy projektu obejmują: definiowanie projektu, planowanie projektu, realizację projektu, kontrolę projektu oraz zakończenie projektu. ◀ s. 74
- Źródłami ryzyka mogą być m.in.: przepisy prawne, np. zakazujące pewnych działań, instytucje, które – przykładowo – wprowadzają liczne bariery biurokratyczne, a także niekorzystne zmiany na rynku, wysokie koszty, wysokie standardy jakości wykonania produktu końcowego, napięte terminy realizacji, brak zaufanych kooperantów, brak skutecznych środków do realizacji, brak dostatecznej wiedzy i umiejętności oraz słabe współdziałanie w zespole projektowym. ◀ s. 76
- Zarządzanie ryzykiem obejmuje: identyfikację i ocenę ryzyka, podjęte działania oraz kontrolę i ocenę ich efektów. ◀ s. 77

2.4. Definiowanie celów projektu

NA TEJ LEKCJI:

- zrozumiesz, jaką rolę w projektowaniu odgrywa wyznaczenie celów;
- poznasz techniki wyznaczania celów przydatne w projektowaniu.

Identyfikacja problemu

identyfikacja
problemu

Jednym z najważniejszych etapów projektu jest wyznaczenie celów, jakie zamierzamy osiągnąć dzięki realizacji projektu. Zwykle przed nim występuje identyfikacja problemu i jego prezentacja w zespole projektowym. Skuteczną realizację tego zadania ułatwia stosowanie technik kreatywnego myślenia (zobacz rozdział 1.1.).

Obok omówionych wcześniej technik: burzy mózgów, synektyki i mapy myśli, można zastosować również metaplan. Jest to sposób prowadzenia analizy problemu dzięki szukaniu odpowiedzi na pytania: „Jak jest?”, „Jak powinno być?”, „Dlaczego nie jest tak, jak być powinno?”, „Co robić?”. Wnioski z tej analizy są zazwyczaj pogłębione i konstruktywne, nieoczywiste.

Jak jest? – odpowiedź na to pytanie to zwięzła identyfikacja problemu.

Jak być powinno? – jest to określenie celu nadrzędnego planowanego projektu.

Dlaczego nie jest tak, jak być powinno? – wskazuje na przyczyny i uwarunkowania zidentyfikowanego problemu.

Co robić? – propozycje celów cząstkowych i zarys harmonogramu ich realizacji.



Technika metaplanu polega na graficznym zapisie dyskusji. Wybraną formą może być plakat wykonany na arkuszu papieru lub na tablicy z wykorzystaniem karteczek według powyższego schematu.

Wykorzystuje się również inne techniki kreatywnego myślenia, takie jak: metoda 635, kwiat lotosu, technika kruszenia, Philips 66, kapelusze myślowe (kapelusze de Bono), diagram Ishikawy i inne.

Polecenie

Odszukaj w różnych źródłach informacji opis jednej z wymienionych powyżej technik kreatywnego myślenia i przedstaw ją na forum klasy.

Przy pracach nad projektem biznesowym należy również ustalić opłacalność przedsięwzięcia. Nie tylko to, czy zwrócić się poniesione koszty, lecz także czy można liczyć na zysk, a jeśli tak – to w jakiej wysokości. Możemy w tym celu posłużyć się prostym wskaźnikiem ROI (ang. *return on investment*, zwrot z inwestycji), dzieląc dochód przez koszty. Przykładowo:

przychód = 1350 PLN, koszty = 1000 PLN

$$\text{ROI} = (1350 - 1000) : 1000 \times 100 = 35\%$$

Z prostego działania otrzymujemy 35% spodziewanego zysku.

Definiowanie celów projektu

Jedną z najpopularniejszych metod wyznaczania celów jest technika (model) **SMART**. Nazwa pochodzi od pierwszych liter nazw angielskich pojęć, które określają główne składniki metody.

Specific (czytaj: spesifik, skonkretyzowany) – zrozumienie celu nie powinno stanowić kłopotu, musi być on sformułowany jednoznacznie, aby nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację.

Założmy, że celem naszego projektu jest osiągnięcie powodzenia na sprawdzianie powtórzeniowym z matematyki.

Przy konkretyzowaniu celów może być przydatne tak zwane 6xW:

- **Who** (czytaj: hu, kto) – kto jest silnie związany z naszym celem? W tym przypadku będzie to nauczycielka bądź nauczyciel matematyki. W przypadku Pani X można liczyć na dodatkowy czas na rozwiązanie zadań.
- **What** (czytaj: łot, co) – co jest właściwie zasadniczym celem? W tym przypadku pozytywna ocena na zakończenie semestru.
- **Where** (czytaj: łer, gdzie) – lokalizacja miejsca, w którym odbędzie się sprawdzian. Z tym nie powinniśmy mieć problemu. Będzie to pracownia matematyki, ale na wszelki wypadek należy to sprawdzić. Być może nauczycielka zaplanowała sprawdzian w większej sali, aby stworzyć warunki zbliżone do egzaminu maturalnego.
- **When** (czytaj: łen, kiedy) – terminy sprawdzianów podawane są ze sporym wyprzedzeniem, ale zawsze należy sprawdzić, czy nie wprowadzono zmian.
- **Which** (czytaj: łicz, który, co) – określa, co ogranicza realizację celu. Niestety w naszym przypadku dotychczasowe osiągnięcia sprawiają, że uzyskanie oceny dopuszczającej ze sprawdzianu nie gwarantuje oceny pozytywnej na semestr. Taką gwarancję daje tylko ocena dostateczna.
- **Why** (czytaj: łaj, dlaczego) – odpowiedź jest prosta – z sukcesem ukończenie szkoły i niezamykanie sobie drogi do dalszej edukacji.

Measurable (czytaj: meżerabl, mierzalny) – cel powinien być tak sformułowany, by można liczbowo lub w inny konkretny sposób wyrazić stopień jego realizacji

SMART

S	P	E	C	I	F	I	C		
M	E	A	S	U	R	A	B	L	E
A	C	H	I	E	V	A	B	L	E
R	E	L	E	V	A	N	T		
T	I	M	E	-	B	O	U	N	D

6xW

W	H	O		
W	H	A	T	
W	H	E	R	E
W	H	E	N	
W	H	I	C	H
W	H	Y		

(np. zdobycie dyplomu w konkursie lub medalu na zawodach). W przypadku naszego przykładu nie przedstawi to żadnych trudności. Zapewne uzyskanie oceny dostatecznej będzie wymagało zdobycia określonej liczby punktów. Można również przewidzieć, ile i jakie zadania trzeba rozwiązać w trakcie przygotowań. Konsultacja z nauczycielem będzie bezcenna.

Achievable (czytaj: acziwybył, osiągalny) – stawianie sobie zbyt wygórowanych zadań może nas zniechęcić i obniżyć naszą samoocenę. Lepiej nie nastawiać się na to, że możemy otrzymać ocenę celującą i wystartować w olimpiadzie matematycznej, jeśli dotąd osiągaliliśmy przeciętne wyniki.

*Mierz siłę na zamiary,
Nie zamiar podług sił.*

Adam Mickiewicz, *Pieśń Filaretów*

Polecenie

Wyjaśnij znaczenie słów Adama Mickiewicza.

Relevant (czytaj: relewant, istotny) – cel powinien być na tyle ważny i ambitny, aby stanowił znaczącą wartość dla tego, kto go osiągnie, i był powodem do dumy. Sukces na sprawdzianie z matematyki będzie powodem do dumy.

Time-bound (czytaj: tajm-bond, określony w czasie) – cel powinien mieć dokładnie określone ramy czasowe: rozpoczęcie jego realizacji i termin jego osiągnięcia. Czyli od ogłoszenia sprawdzianu do jego zakończenia. Na efekty będziemy musieli poczekać do ogłoszenia wyników.

Metoda SMART może być stosowana także do określania celów każdego działania, które wymaga wypracowania celów. Można z niej skorzystać także przy planowaniu własnej kariery zawodowej.

PYTANIA I POLECENIA

1. Na podstawie techniki SMART scharakteryzuj cechy, jakimi powinny wyróżniać się cele projektu.
2. Wykorzystując technikę SMART, opracuj cele wycieczki klasowej w Bieszczady.
3. Na przykładzie projektu wycieczki w Bieszczady wskaż zadania i określ role w projekcie poszczególnych członków zespołu.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 78 ▶ • Identyfikację problemu można przeprowadzić, stosując metody kreatywnego myślenia, takie jak: burza mózgów, mapa myśli, metaplan, metoda 635, kwiat lotosu, technika kruszenia, Philips 66, kapelusze myślowe (kapelusze de Bono), diagram Ishikawy i innych.
- s. 79 ▶ • Metoda SMART obejmuje pięć zasad skutecznego wyznaczania celów. Zgodnie z tą metodą cel powinien być: skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie.
- s. 79 ▶ • Przy konkretyzacji celów przydatną metodą jest tzw. 6xW: *who* (kto), *what* (co), *where* (gdzie), *when* (kiedy), *which* (potencjalne trudności) oraz *why* (dlaczego).

2.5. Budowanie zespołu projektowego

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, czym charakteryzuje się zespół projektowy;
- przeanalizujesz skład zespołu projektowego i role, jakie odgrywają jego członkowie oraz otoczenie.

Jednym z najważniejszych warunków skutecznej realizacji zaplanowanego projektu jest powołanie odpowiedniego zespołu projektowego. Zasady pracy zespołowej oraz cechy dobrego lidera zostały omówione w szerszym zakresie w rozdziale 1.8. Należy pamiętać, że zwykle zespół projektowy zostaje rozwiązany z chwilą zakończenia projektu.

Zespół projektowy – grupa osób powołanych do realizacji konkretnego projektu. Członkowie zespołu mają przydzielone ściśle określone role i są współodpowiedzialni za realizację projektu. Pracami zespołu kieruje lider powołany przez inicjatora przedsięwzięcia. Lider powinien charakteryzować się umiejętnością pracy w grupie, poczuciem odpowiedzialności, umiejętnością motywowania do pracy i rozwiązywania konfliktów. Zespół zostaje rozwiązany po zakończeniu projektu. Wyjątek stanowią zespoły, które są stałymi składnikami przedsiębiorstwa, jak zespół projektujący wnętrza w firmie budowlanej.

Budowa zespołu projektowego składa się z kilku faz. Należą do nich: analiza otoczenia projektu, dobór członków zespołu i przydział ról w zespole, doskonalenie członków zespołu oraz integracja zespołu.

◀ fazy budowania zespołu

Analiza otoczenia projektu

Analizując role, jakie będą odgrywać poszczególne osoby w projekcie, należy pamiętać również o innych **rolach wewnętrznych i zewnętrznych**, które należą do osób lub instytucji niezwiązanych bezpośrednio z zespołem. Dlatego gdy budujemy zespół projektowy, powinniśmy przede wszystkim dokonać analizy otoczenia społecznego projektu. Składają się na nie różne grupy związane bezpośrednio lub pośrednio z przygotowaniem i realizacją projektu oraz grupy korzystające z jego efektów końcowych. Wykorzystuje się w tym celu analizę tak zwanych **interesariuszy** pod kątem wpływu pozytywnego lub negatywnego na realizację projektu, a także na skład zespołu projektowego.

◀ otoczenie projektu

Wyróżnia się dwa rodzaje interesariuszy:

- **wewnętrzni** – należą do tej grupy pracownicy firmy, jej udziałowcy oraz rady nadzorcze kontrolujące zarząd firmy;
- **zewnętrzni** – najlichniesza grupa, do której zalicza się między innymi klientów firmy, dostawców, a także konkurentów; ważną rolę odgrywają też instytucje administracji rządowej i samorządowej, związki zawodowe i związki pracodawców, media, banki i inne.



Jedną z najważniejszych grup interesariuszy stanowią klienci. Projekt musi uwzględniać różnice płci, wieku, wykształcenia, statusu społecznego, ale często również ich wzrostu.

Szczegóły dotyczące analizy otoczenia oraz roli interesariuszy w realizacji projektu zostaną omówione w dalszej części podręcznika.

Dobór członków zespołu projektowego

Właściwy dobór członków zespołu powinien odbywać się już na etapie inicjowania projektu. Należy uwzględnić przy tym cel realizowanego projektu. Jednak niezależnie od celu członków zespołu powinny charakteryzować następujące cechy:

- umiejętność pracy w grupie,
- zdolność kreatywnego myślenia,
- czerpanie satysfakcji ze wspólnej pracy,
- umiejętność dzielenia się wiedzą z członkami grupy,
- pozytywne nastawienie do rozwiązywania problemów i osiągnięcia celów całego zespołu.

Przydział ról w zespole

role członków zespołu

► Kolejnym ważnym zadaniem lidera zespołu jest przydział ról członkom zespołu. Według Raymonda Mereditha Belbina (czytaj: rajmonda meredita belbina), brytyjskiego teoretyka zarządzania, w każdym zespole można wyróżnić następujące role (patrz rozdział 1.8.):

- **kreator** – potrafi rozwiązywać problemy w sposób kreatywny, niekonwencjonalny i innowacyjny;
- **koordynator** – lider zespołu, ma zdolności przywódcze, umie mobilizować i motywować zespół, ukierunkowany na cel projektu;

- **ewaluator** – wyróżnia się zdolnościami analitycznego myślenia, ocenia różne pomysły oraz ocenia wyniki pracy zespołu;
- **dusza zespołu** – trafnie odczytuje nastroje i emocje w zespole, w porę reaguje w trudnych sytuacjach, łagodzi napięcia w grupie oraz rozwiązuje konflikty;
- **implementer** – członek zespołu, który potrafi pomysły, na przykład kreatora, przekształcić w konkretne działania, jest dobrym organizatorem, cechuje się odpowiedzialnością i konsekwentnie dąży do celu;
- **lokomotywa** – osoba energiczna, która mobilizuje zespół do działania, jest silnym przywódcą grupy;
- **poszukiwacz źródeł** – członek zespołu poszukujący sposobów rozwiązywania problemów, łatwo nawiązuje kontakty, które mogą wesprzeć realizację projektu;
- **perfekcjonista** – osoba, która skrupulatnie pilnuje harmonogramu projektu oraz dokładności wykonania poszczególnych zadań;
- **specjalista** – ma największą wiedzę w zespole, także tę praktyczną, wykazuje się dużym profesjonalizmem i samodzielnością w działaniu.



Studium przypadku

Kasia, liderka zespołu, pracującego nad ważnym projektem, poszukuje jeszcze dwóch osób do swojego zespołu. Rozmawia więc z różnymi kandydatami. Jednym z nich jest Marcin, który przedstawia się jako człowiek bardzo punktualny. Mówi, że nie warto marnować czasu na czekanie, że przy dobrej organizacji codziennych zadań można ze wszystkim zdążyć, a pośpiech niczego nie ułatwia, generuje natomiast błędy i dodatkowe problemy. Dlatego, mimo młodego wieku, Marcin ukończył wiele szkoleń, jest dobrze przygotowany do pracy i spełnienia swoich marzeń, które podzielił sobie na konkretne zadania i konsekwentnie je realizuje. Następnie Kasia rozmawia z Igą, dziewczyną o ujmującym uśmiechu i sympatycznym spojrzeniu. Dostrzegła na tapecie jej telefonu pięknego kota, więc pyta o zwierzątko. Okazuje się, że Iga ma nie tylko tego kota, lecz także psa ze schroniska. Opowiada o tym, jak trudno było jej doprowadzić do sytuacji, w której pies i kot będą żyć w zgodzie, a mąż zaakceptuje nowych „lokatorów” w domu. Kasia ucieszyła się bardzo, że Marcin i Iga, bardzo przydadzą się w jej zespole.

Polecenie

Jakie role w zespole mogą odgrywać Marcin i Iga? Odpowiedź uzasadnij.

Doskonalenie członków zespołu

Lider powinien na bieżąco oceniać członków zespołu projektowego. Na tej podstawie proponuje strategię podnoszenia umiejętności i wiedzy poszczególnych uczestników.

Integracja zespołu to ważny etap budowania zespołu. Jej efektem będzie identyfikowanie się członków zespołu z grupą i realizowanymi zadaniami. Formami integracji mogą być między innymi:

- tworzenie odpowiedniego klimatu, na przykład przez budowanie relacji opartych na szacunku, życzliwości i wyrozumiałości,
- staranne przygotowanie wspólnych spotkań, na przykład wzbogaconych o własnoręcznie przygotowane ciasta,
- wspólne spędzanie wolnego czasu, na przykład wyjścia do kręgielni lub na koncert.

Lider zespołu projektowego

lider ▶ Osoba kierująca zespołem projektowym odgrywa bardzo ważną rolę. Do jej zadań należą między innymi:

- ustalenie, wraz z zespołem, znanych i akceptowanych przez członków zespołu metod działania, na przykład dotyczących rozwiązywania problemów, kreowania pomysłów, oceny ryzyka i innych;
- tworzenie warunków do sprawnej komunikacji w zespole;
- motywowanie członków zespołu do działania, zwłaszcza w sytuacjach trudnych i problemowych;
- stworzenie odpowiedniego, pozytywnego klimatu w zespole.

Wybrane zadania zostaną szczegółowo omówione w dalszej części działu.



Studium przypadku

Historia Aleksandra Wielkiego

Historia Aleksandra Wielkiego jest bardzo pouczająca dla każdego, kto aspiruje do wysokiego stanowiska przywódczego. W wieku 15 lat Aleksander był przekonany, że jego przeznaczeniem jest podbicie całego znanego świata. Miał wizję zjednoczenia całej ludzkości pod jednym sztandarem. Przez wiele lat studiował pod kierunkiem Arystotelesa, przygotowując się do wypełnienia swojej misji. Nauczył się sztuki wojennej od swego ojca i jego najlepszych generałów. Postrzegał siebie jako wielkiego króla i miał niewzruszoną wiarę w swoją zdolność osiągnięcia celów, które sam sobie wyznaczył.

Aleksander był zarówno znakomitym administratorem, jak i doskonałym wykonawcą. Wykazywał się świetnym wyczuciem podczas zlecania zadań i we właściwym momencie umieszczał odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach. Potrafił planować, organizować, przemyśliwać i błyskotliwie realizować to, co zaplanował.

W czasie bitwy pod Arbela poprowadził 50 tysięcy ludzi do frontalnego ataku na milionową armię perską i rozgromił ją. Nigdy nie rozważał porażki. Miał całko-

wite zaufanie do siebie i do swoich ludzi oraz wierzył w ich zdolność do pokonywania trudności, bez względu na to, jak duże one były.

Aleksander, podobnie jak wszyscy wybitni przywódcy, potrafił organizować ludzi i inspirować ich do przewyższania wszystkich osiągnięć, które były wcześniej ich udziałem. Miał zdolność koncentrowania się na swoich mocnych stronach i skupiania się na krytycznych sprawach decydujących o zwycięstwie.

Źródło: Brian Tracy, *Przywództwo. Odkryj w sobie potencjał przywódcy*, Warszawa 2015, s. 10–11.

Polecenie

Na podstawie podanego tekstu wskaż cechy Aleksandra Wielkiego, które powinny charakteryzować współczesnego przywódcę i lidera. Odpowiedź uzasadnij.

Ogólne zasady organizacji pracy zespołowej, organizacja i skład zespołu, role poszczególnych członków oraz zasady kierowania zespołem i role dobrego lidera zostały szczegółowo omówione w rozdziale 1.8.

Firmy często powierzają kierowanie złożonymi projektami „zawodowym” liderom – **project managerom** (czytaj: prodżekt menedżerom; ang. kierownik projektu). Najczęściej są to osoby ze specjalnymi kompetencjami, na przykład ukończyły studia lub kursy w zakresie zarządzania projektami. Project manager odpowiada osobiście za realizowany projekt oraz rozpoczyna i kończy jego trwanie. Ponadto ustala harmonogram i budżet, a także powołuje zespół i przydziela zadania jego członkom. Kontroluje również przebieg realizacji projektu i ocenia pracę zespołu.

◀ project manager



Project manager jest praktycznie „człowiekiem od wszystkiego”. Zespół odgrywa jedynie rolę pomocniczą.

Polecenie

Na podstawie ilustracji określ zadania project managera. Wyjaśnij symbolikę poszczególnych elementów rysunku.

PYTANIA I POLECENIA

1. Jakimi cechami powinien wyróżniać się członek zespołu projektowego?
2. Wskaż w swojej klasie uczniów, którzy najbardziej odpowiadają rolom w zespole projektowym przedstawionym przez Raymonda Meredith Belbina.
3. Opracuj własne propozycje do dyskusji na temat form doskonalenia zespołu projektowego wyodrębnionego z twojej klasy.
4. Wskaż podobieństwa i różnice w odgrywaniu roli lidera i kierownika projektu.
5. Na podstawie zagadnień przedstawionych w podręczniku wskaż cechy skutecznego lidera projektu.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 81 ▶ • Budowa zespołu projektowego składa się z kilku faz: analizy otoczenia projektu, doboru członków i przydziału ról w zespole, doskonalenia członków zespołu oraz integracji zespołu.
- s. 81 ▶ • Na otoczenie projektu składają się interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, którzy wpływają na realizację projektu.
- s. 82 ▶ • W każdym zespole można wyróżnić następujące role: kreator, koordynator, ewaluator, dusza zespołu, implementer, lokomotywa, poszukiwacz źródeł, specjalista i perfekcjonista.
- s. 84 ▶ • Do podstawowych zadań lidera zespołu projektowego należą: ustalanie wraz z zespołem metod działania, zapewnienie komunikacji w zespole, motywowanie i tworzenie odpowiedniego klimatu w zespole.
- s. 85 ▶ • Firmy często powierzają kierowanie złożonymi projektami „zawodowym” liderom – project managerom.

2.6. Otoczenie projektu

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, jakie elementy projektu wywierają na niego wpływ;
- wyróżnisz interesariuszy, od których zależy realizacja projektu;
- przekonasz się, jakie znaczenie mają w projekcie kamienie milowe.

Otoczeniem projektu jest środowisko, w którym projekt funkcjonuje – wszystko to, co go otacza i może wpływać na jego realizację, między innymi: ◀ otoczenie projektu

- **stan prawny państwa**, na przykład regulacje dotyczące podatków, przepisy prawa pracy czy ochrona środowiska;
- **sytuacja polityczna i ekonomiczna w kraju i na świecie**, na przykład protesty i strajki nie sprzyjają podejmowaniu działań, wojna w Ukrainie z jednej strony ogranicza projekty z udziałem ukraińskich partnerów, a z drugiej – stwarza sytuację poparcia społecznego i politycznego dla projektów dotyczących produkcji broni i amunicji oraz pomocy humanitarnej, kryzys ekonomiczny hamuje podejmowanie projektów wiążących się z ryzykiem finansowym;
- **otoczenie społeczne**, czyli między innymi nastroje sprzyjające lub nie-sprzyjające planowanym działaniom, na przykład projekt przebiegu obwodnicy nie będzie akceptowany przez mieszkańców, których domy trzeba będzie wyburzyć; na otoczenie społeczne składają się również grupy interesariuszy.

Budując zespół projektowy, należy przede wszystkim dokonać analizy otoczenia społecznego projektu. Tworzą je różne grupy związane bezpośrednio lub pośrednio z przygotowaniem i realizacją projektu oraz grupy korzystające z jego efektów końcowych. Wykorzystuje się w tym celu analizę tak zwanych interesariuszy pod kątem wpływu pozytywnego lub negatywnego na realizację projektu.

Interesariusze projektu

Interesariuszami projektu są wszystkie osoby lub instytucje, które oddziałują na projekt i są zainteresowane jego przebiegiem i efektami. ◀ interesariusze projektu

Wyróżnia się dwa rodzaje interesariuszy:

- **wewnętrzni** – związani ściśle z samą firmą, należą do nich między innymi: ◀ interesariusze wewnętrzni
 - **pracownicy firmy** – osoby ściśle związane z realizacją projektu, których grona zostanie wyłoniony zespół projektowy; kompetencje pracowników i ich zaangażowanie będą miały istotny wpływ na przebieg i efekt końcowy projektu;

- **udziałowcy i akcjonariusze** – osoby lub instytucje mające mniejsze lub większe udziały w danej spółce, na przykład z ograniczoną odpowiedzialnością (z o.o.) albo akcji w spółce akcyjnej (SA); przebieg i efekt końcowy projektu mogą wpływać na pozycję firmy na rynku, wartość akcji oraz wysokość udziału w wypracowanym zysku; akcjonariusze mogą wywierać presję na zarząd firmy między innymi podczas zgromadzenia akcjonariuszy; udziałowcy i akcjonariusze mogą również wspierać projekt, przeznaczając część zysków firmy na realizację projektu;
- **zarząd firmy** – członkowie zarządu zazwyczaj są inicjatorami projektu i są najbardziej, obok zespołu projektowego, zaangażowani w jego realizację i zainteresowani pozytywnymi efektami końcowymi; wpływ zarządu będzie polegał między innymi na stworzeniu jak najlepszych warunków pracy i motywowaniu członków zespołu;
- **rady nadzorcze, kontrolujące zarząd firmy** – ich rola polega na nadzorowaniu działalności zarządu bez ingerowania w jego pracę; są powoływane przez zgromadzenia wspólników (spółki z o.o.) lub walne zgromadzenie akcjonariuszy (SA);

interesariusze
zewnętrzni

- **zewnętrzni** – najliczniejsza grupa, do której należą między innymi:
 - **klienci firmy** – grupa osób lub instytucji, które bezpośrednio lub pośrednio będą korzystać z efektów projektu; na przykład projekt polegający na usprawnieniu działalności firmy może wpłynąć na obniżenie kosztów, a co za tym idzie – także cen oferowanych przez firmę towarów lub usług;
 - **dostawcy i kooperanci** – osoby lub instytucje, które blisko współpracują z firmą: dostarczają jej towarów lub usług, wywiązują się z terminów i oferują produkty najwyższej jakości, więc mogą ułatwić osiągnięcie pozytywnych rezultatów projektu; nieuczciwi i niesumienni dostawcy i kooperanci mogą doprowadzić do klęski nawet najlepszego projektu;
 - **konkurenci** – w gospodarce, w której funkcjonują uczciwe zasady gospodarki rynkowej, konkurencja może na przykład wymusić podniesienie jakości oferowanych produktów, natomiast nieuczciwa konkurencja, która polega na przykład na korumpowaniu urzędników czy stosowaniu cen dumpingowych, może utrudnić osiągnięcie sukcesu; z drugiej strony powodzenie projektu wpływa zazwyczaj dopingująco i inspirująco na konkurentów;
 - **instytucje administracji rządowej i samorządowej** – należą do najważniejszych interesariuszy zewnętrznych, przede wszystkim dysponują środkami na finansowanie projektów, na przykład samorząd województwa ocenia różne projekty i przydziela pieniądze z funduszy europejskich, w ramach rządu działają różne fundusze, które w drodze konkursów przydzielają środki na realizację projektów; z drugiej strony instytucje administracji rządowej i samorządowej zamawiają projekty dotyczące na przykład cyfryzacji jednego z działów administracji rządowej lub zagospo-

darowania zieleni miejskiej; instytucje te kontrolują realizowane projekty pod względem zgodności z obowiązującymi przepisami lub planami zagospodarowania danej gminy;

- **związki zawodowe** – reprezentują interesy pracowników, a w tym celu mogą wywierać presję na władze firmy aż do skorzystania z prawa do strajku; w ramach Rady Dialogu Społecznego związki zawodowe wraz z przedstawicielami pracodawców i rządu między innymi uzgadniają wysokość wynagrodzenia minimalnego, opiniują akty prawne dotyczące praw pracowników, wysokości wynagrodzenia za pracę na rok następny, mogą być sojusznikiem zespołów projektowych, zwłaszcza projektów wewnętrznych dotyczących warunków pracy;



Studium przypadku

Art. 6. Współuczestnictwo w tworzeniu korzystnych warunków pracy, bytu i wypoczynku

Związki zawodowe współuczestniczą w tworzeniu korzystnych warunków pracy, bytu i wypoczynku. [...]

Art. 28. Udzielanie przez pracodawcę informacji na wniosek zakładowej organizacji związkowej

1. Pracodawca jest obowiązany udzielić na wniosek zakładowej organizacji związkowej informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących:

- 1) warunków pracy i zasad wynagradzania;
- 2) działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy związanych z zatrudnieniem oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;
- 3) stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia;
- 4) działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

2. Pracodawca udziela zakładowej organizacji związkowej informacji, o których mowa w ust. 1, w terminie 30 dni od dnia otrzymania wniosku.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych

Polecenie

Na podstawie fragmentu ustawy o związkach zawodowych określ ich wpływ na realizowane w firmie projekty.

- **organizacje pracodawców** – podobnie jak związki zawodowe w ramach Rady Dialogu Społecznego między innymi uzgadniają wysokość minimalnego wynagrodzenia, a także opiniują akty prawne dotyczące gospodarki; w ich skład wchodzi przedsiębiorstwa, które zarządzają różnymi projektami, oraz potencjalni sponsorzy;
- **media** – inaczej środki masowego przekazu, są jedną z form komunikacji społecznej, polegającą na tworzeniu, przekształcaniu i przekazywaniu informacji i opinii; ogólnie można je podzielić na media tradycyjne (prasa, radio, telewizja, film, plakat) oraz interaktywne (telewizja cyfrowa i internet); do podstawowych funkcji mediów należą:
 - funkcja informacyjna – polega na szybkim przekazywaniu rzetelnych informacji o aktualnych wydarzeniach w środowisku lokalnym, kraju i na świecie;
 - funkcja opiniotwórcza – najbardziej kontrowersyjna i budząca najwięcej emocji, polega na udostępnianiu odbiorcom różnych opinii dotyczących aktualnych wydarzeń i problemów, łatwo przy tym o manipulowanie odbiorcami (zobacz rozdział 1.5.);



Przykładem wpływu mediów na projekty jest promocja kampanii Kolejowe ABC, realizowanej przez Urząd Transportu Kolejowego, współfinansowanej ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej. Kampania dotyczyła bezpieczeństwa na kolei i była skierowana m.in. do dzieci. Do promocji wykorzystano radio, telewizję, plakaty i billboardy.

- funkcja kontrolna – media są jedną z nieformalnych form kontroli społecznej; niejednokrotnie dziennikarze ujawniali nadużycia w polityce i gospodarce, często środki masowej komunikacji określa się mianem czwartej władzy;

ponadto media mogą pełnić funkcje: rekreacyjną, edukacyjną, kulturotwórczą;

- **banki i inne instytucje finansowe** – ich działalność w największym uproszczeniu polega na udzielaniu kredytów, które pozwalają na finansowanie różnych projektów; powodzenie tych projektów zapewnia bankom nie tylko zwrot pożyczonych pieniędzy, lecz także uzyskanie pewnego zysku (oprocentowanie kredytów).

Analiza interesariuszy

Analiza interesariuszy ma na celu odszukanie w otoczeniu projektów osób i instytucji, które są zainteresowane projektem oraz ocena stopnia ich wpływu na jego realizację. Celem analizy jest optymalne wykorzystanie interesariuszy dla potrzeb projektu.

◀ analiza interesariuszy

Etapy analizy interesariuszy:

1. Identyfikacja interesariuszy – zlokalizowanie wszystkich osób i instytucji w otoczeniu projektu, które w jakimkolwiek zakresie będą zainteresowane wpływem na jego przebieg lub uzyskaniem korzyści z jego efektów.

2. Ocena wpływu zidentyfikowanych interesariuszy na realizację projektu – interesariuszy można podzielić na tych, którzy:

- mają wysoki wpływ i wysokie zainteresowanie (osoby zatwierdzające projekt, sponsorzy, klienci bezpośrednio zainteresowani efektami projektu);
- mają wysoki wpływ i niskie zainteresowanie (władze firmy, instytucje administracji rządowej i samorządowej, dostawcy i kooperanci i inni);
- mają niski wpływ i wysokie zainteresowanie – mimo niewielkiego wpływu należy utrzymywać kontakt z tymi osobami i instytucjami;
- mają niski wpływ i niskie zainteresowanie – instytucje drugorzędne, które można pominąć w kolejnych działaniach.

3. Określenie potrzeb, które mogłyby być zaspokojone przy współpracy z interesariuszami – w tym przypadku analiza możliwości interesariuszy pomoże ustalić nawet najdrobniejszy ich wkład w realizację projektu, na przykład podczas mistrzostw szkoły w piłce siatkowej jeden z członków rady rodziców zapewni bezpłatną dostawę wody mineralnej.

4. Określenie oczekiwań interesariuszy – wnikliwa analiza oczekiwań interesariuszy pozwoli na ustosunkowanie się do ich odmiennych koncepcji dotyczących realizacji projektu oraz na znalezienie kompromisowego rozwiązania.

5. Opracowanie kanałów informacyjnych z interesariuszami – należy pamiętać o systematycznym informowaniu interesariuszy o pracach nad projektem; dotyczy to w szczególności tych, którzy mają wysoki wpływ i wysokie zainteresowanie, oraz tych, którzy mają wysoki wpływ i niskie zainteresowanie.

Analizę interesariuszy można przeprowadzić, posługując się mapą interesariuszy.

Mapa interesariuszy



Źródło: Product Vision, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

kamienie milowe

Analiza otoczenia projektu pozwala na doprecyzowanie celów projektu oraz na określenie wskaźników realizacji zadań projektowych, które określa się jako kamienie milowe. Ich wyznaczenie jest szczególnie ważne dla przebiegu planowania i realizacji projektu.

Kamień milowy – istotne, pojedyncze zdarzenie w harmonogramie projektu, wskazujące najważniejsze momenty w jego realizacji. Czas trwania tego zdarzenia jest równy zero. Może to być na przykład podpisanie umowy sponsorskiej.

Kamień milowy powinien być opisem konkretnych działań związanych z realizacją celów częściowych projektu, jak wykonanie modelu projektowanego samochodu. Ponadto powinien być w jakiś sposób mierzalny, na przykład w przypadku wspomnianego modelu będzie to pomyślny przebieg badań aerodynamicznych. Kamień milowy daje również możliwość rozliczenia poprzedzającego go etapu projektu.

Co więcej, kamienie milowe ułatwiają podjęcie tak ważnych decyzji, jak kontynuacja projektu, cofnięcie się do wcześniejszego etapu harmonogramu i wprowadzenie zmian, a także całkowita rezygnacja z działań. Kamienie milowe zamykają poszczególne fazy projektu i pozwalają na ich podsumowanie i przejście do kolejnego etapu. Mogą być związane z interesariuszami, zwłaszcza tymi, którzy mają wysoki wpływ i wysokie zainteresowanie. Przykładami takich kamieni milowych są: decyzja zarządu firmy o rozpoczęciu projektu, podpisanie umowy kredytowej z bankiem, dostawa zamówionych u kooperanta części, a w przypadku projektowanej szkolnej wycieczki – rezerwacja noclegów w schronisku młodzieżowym. Kamienie milowe ułatwiają także interesariuszom śledzenie realizacji projektu.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wymień interesariuszy wewnętrznych projektów uczniowskich w twojej szkole. Oceń ich wpływ na opracowanie i realizację projektu.
2. Jakie kamienie milowe można zaplanować podczas prac nad projektem trzydniowej wycieczki klasowej?
3. Przedstaw, jak analiza otoczenia projektu, w tym interesariuszy, może wpłynąć na doprecyzowanie celów projektu oraz na wskaźniki realizacji zadań projektowych, czyli kamienie milowe.
4. Na podstawie poniższego tekstu wskaż bezpośrednie lub pośrednie związki sztucznej inteligencji z przygotowaniem i realizacją projektów. Czy sztuczną inteligencję można zaliczyć do jednego z rodzajów interesariuszy?

Sztuczna inteligencja to (SI) zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność.

Sztuczna inteligencja umożliwia systemom technicznym postrzeganie ich otoczenia, radzenie sobie z tym, co postrzegają i rozwiązywanie problemów, działając w kierunku osiągnięcia określonego celu. Komputer odbiera dane (już przygotowane lub zebrane za pomocą jego czujników, np. kamery), przetwarza je i reaguje. Systemy SI są w stanie do pewnego stopnia dostosować swoje zachowanie, analizując skutki wcześniejszych działań i działając autonomicznie. [...]

Przewiduje się, że sztuczna inteligencja ma zmienić praktycznie wszystkie aspekty życia i gospodarki. Oto kilka przykładów. [...]

Transport

Sztuczna inteligencja mogłaby poprawić bezpieczeństwo, prędkość i efektywność ruchu kolejowego, poprzez minimalizację tarcia kół, maksymalizowanie prędkości i umożliwianie jazdy autonomicznej.

Produkcja przemysłowa

Sztuczna inteligencja może pomóc europejskim producentom zwiększyć wydajność i sprowadzić fabryki z powrotem do Europy, dzięki wykorzystaniu robotów w produkcji, optymalizacji ścieżek sprzedaży lub przewidywaniu na czas potrzeby serwisu maszyn i awarii w inteligentnych fabrykach.

SatisFactory, współfinansowany przez UE projekt badawczy, wykorzystuje systemy współpracy i rzeczywistości rozszerzonej w celu zwiększenia satysfakcji z pracy w inteligentnych fabrykach.

Żywność i rolnictwo

SI może być wykorzystywana do budowy zrównoważonego systemu żywnościowego UE: dzięki minimalizowaniu stosowania nawozów, pestycydów i irygacji może zapewnić zdrowszą żywność, może też zwiększyć produktywność i zmniejszyć wpływ tego sektora na środowisko. Roboty mogą być wykorzystywane do usuwania chwastów, co powinno ograniczyć stosowanie środków chwastobójczych.

Źródło: Parlament Europejski, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 87 ▶ • Otoczenie projektu to wszystko, co otacza projekt i może wpływać na jego realizację (stan prawny państwa, sytuacja polityczna i ekonomiczna w kraju i na świecie, otoczenie społeczne – w tym interesariusze).
- s. 87 ▶ • Interesariusze projektu to wszystkie osoby lub instytucje, które oddziałują na projekt oraz są zainteresowane jego przebiegiem i efektami.
- s. 87 ▶ • Do interesariuszy wewnętrznych należą m.in.: pracownicy firmy, jej udziałowcy oraz rady nadzorcze kontrolujące zarząd firmy.
- s. 88 ▶ • Do interesariuszy zewnętrznych należą m.in.: klienci firmy, dostawcy, konkurenci, instytucje administracji rządowej i samorządowej, związki zawodowe i związki pracodawców, media, banki i inne.
- s. 91 ▶ • Analiza interesariuszy polega na odszukaniu w otoczeniu projektów osób i instytucji, które są zainteresowane projektem, oraz na ocenie stopnia ich wpływu na jego realizację. Jej celem jest optymalne wykorzystanie interesariuszy dla potrzeb projektu.
- s. 92 ▶ • Kamień milowy to istotne, pojedyncze zdarzenie w harmonogramie projektu, wskazujące najważniejsze momenty w jego realizacji.

2.7. Struktura podziału pracy

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, czym jest struktura podziału pracy;
- poznasz zalety stosowania struktury podziału pracy.

Jedną z metod usprawniających podział ról i przydzielenie zadań w zespole projektowym jest zastosowanie struktury podziału pracy.

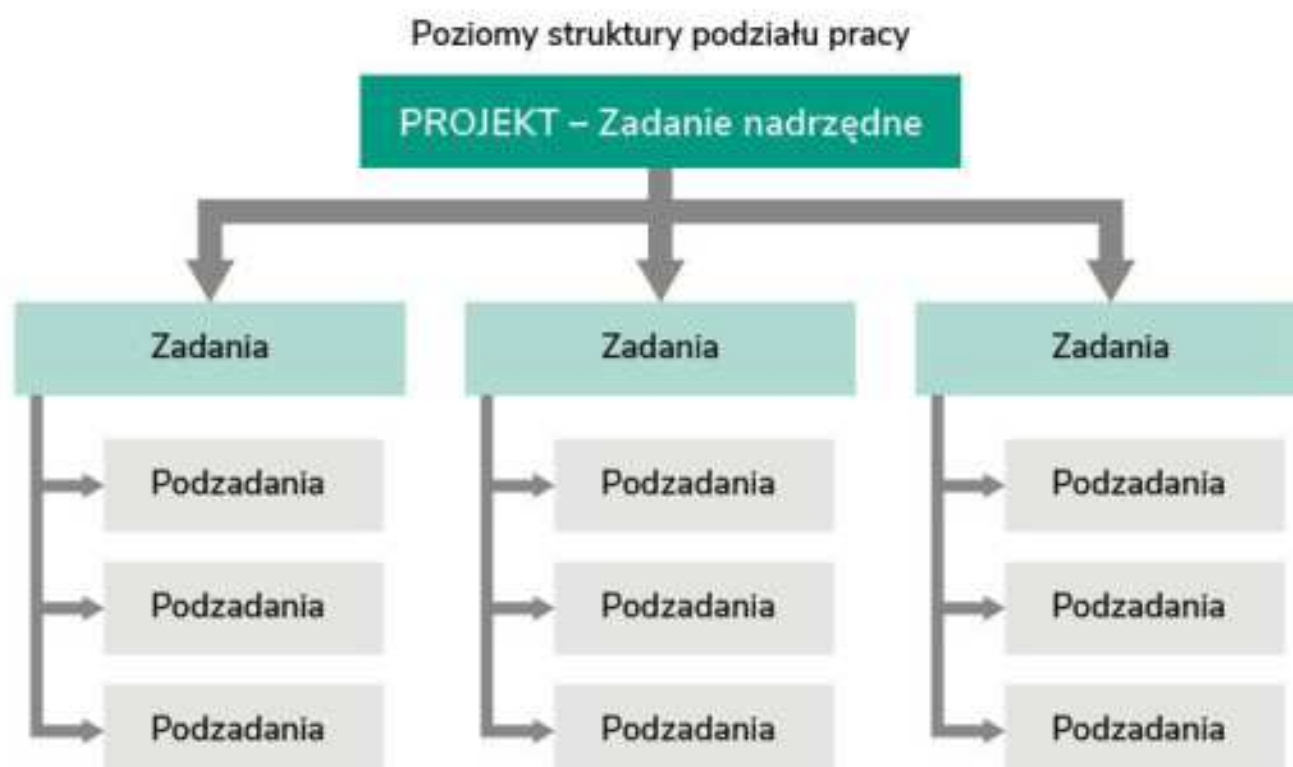
Struktura podziału pracy (ang. *Work Breakdown Structure*, WBS) to przedstawiony najczęściej w formie graficznej hierarchiczny układ zadań, które są niezbędne do wykonania projektu. Zwykle składa się z trzech poziomów, ale może ich być więcej przy bardziej złożonych projektach. Struktura podziału pracy pomaga rozbić duże projekty na zadania mniejsze i łatwiejsze do zarządzania.

◀ struktura podziału pracy

Warto przy tym pamiętać, że człowiek jest wzrokowcem – 85% informacji o otaczającej rzeczywistości pochodzi z narządu wzroku, a do ich przetworzenia zaangażowane jest 10% mózgu. Dzięki temu nie tylko odbieramy bodźce wzrokowe, lecz także rozumiemy to, co widzimy. Graficzna forma WBS pozwala w bardzo krótkim czasie przeanalizować całość projektu.

Jest wiele zalet stosowania struktury podziału pracy. **Graficzna forma projektu:**

- **ułatwia jego planowanie**, na przykład tworzenie struktury przez doklejanie na tablicy karteczek z zadaniami lub wykorzystywanie edytowalnych schematów dostępnych w internecie;
- **ułatwia przydział zadań członkom zespołu projektowego**, którzy widząc schemat graficzny całego projektu, lepiej mogą zrozumieć znaczenie przydzielonego im zadania dla realizacji projektu;
- **pomaga w wyznaczaniu kamieni milowych**, które zazwyczaj sygnalizują zakończenie jednego z ważnych zadań (zobacz rozdział 2.6.);
- **pozwala na precyzyjne ustalenie harmonogramu i kosztów projektu**;
- **zapewnia identyfikację ryzyka**, na przykład dzięki analizie potencjalnego zagrożenia przy przechodzeniu z jednego poziomu na drugi (zobacz rozdział 2.9.);
- **wyznacza ramy czasowe projektu** – początek i koniec projektu.



poziomy struktury
podziału pracy

► **Pierwszy poziom struktury podziału** pracy stanowi praktycznie uproszczoną formę projektu i zawiera zadanie nadrzędne. Zazwyczaj jest to równoznaczne z podstawowym celem projektu. Może nim być na przykład przygotowanie w szkole Dnia Przedsiębiorczości. Pierwszy poziom to podstawowy cel i pierwszy krok w zarządzaniu projektami. Na poziomie drugim i trzecim są realizowane zadania potrzebne do osiągnięcia tego celu.

Drugi poziom struktury podziału pracy zawiera uszczegółowione zadania w zależności od zakresu projektu. Przykładowo: dla głównego celu, jakim jest organizacja Dnia Przedsiębiorczości, mogą to być takie zadania, jak: sesja popularnonaukowa „Rozwój usług turystycznych w regionie”, spotkanie z lokalnym przedsiębiorcą oraz konkurs „Ochrona konsumentów w Polsce”. Na tym poziomie ustalenie zadań może odbyć się w drodze burzy mózgów. Można także wyznaczyć osoby odpowiedzialne za ich przygotowanie.

Poziom trzeci struktury podziału pracy, czyli podzadania, jeśli jest ostatnim poziomem struktury, oznacza jeszcze bardziej szczegółowy podział zadań na elementy łatwiejsze do zarządzania. W praktyce wyznaczają one precyzyjnie drogę do osiągnięcia głównego celu projektu. Przykładowo: szczegółowymi zadaniami związanymi z przygotowaniem sesji popularnonaukowej będzie przygotowanie prezentacji multimedialnych, na przykład „Walory przyrodnicze regionu”, „Historia i zabytki regionu” itp. Ważnym zadaniem będzie przygotowanie dekoracji i nagłośnienia. W tym punkcie trzeba uwzględnić ryzyko awarii sprzętu. Każdemu z zadań należy przypisać ucznia odpowiedzialnego za jego pomyślne zakończenie. Jednym z kamieni milowych może być zatwierdzenie przez nauczyciela – koordynatora projektu – przygotowanych przez uczniów prezentacji.

PYTANIA I POLECENIA

1. Uzasadnij zastosowanie struktury podziału pracy.
2. Scharakteryzuj poszczególne poziomy struktury podziału pracy.
3. Przygotuj strukturę podziału pracy dla jednego z projektów zaproponowanych w rozdziale 1.9.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Struktura podziału pracy to przedstawiony w formie graficznej hierarchiczny układ zadań, które są niezbędne do wykonania projektu. ◀ s. 95
- Pierwszy poziom struktury to zadanie nadrzędne – główny cel projektu, a pozostałe poziomy to szczególne zadania, których realizacja zmierza do osiągnięcia głównego celu. ◀ s. 96

2.8. Harmonogram, budżet i ewaluacja projektu

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, co uwzględnić w opracowaniu harmonogramu projektu;
- poznasz elementy, które należy uwzględnić w budżecie projektu oraz jego przykładową realizację;
- zrozumiesz, na czym polega ocena (ewaluacja) projektu.

Przygotowanie harmonogramu oraz budżetu projektu należy do najważniejszych elementów planowania i realizacji projektu.

Opracowanie harmonogramu

opracowanie
harmonogramu

Harmonogram jest swoistą mapą drogową projektu. Wskazuje kolejność podejmowanych działań, czas zaplanowany na ich realizację, ułatwia osiągnięcie efektu końcowego. Przy opracowywaniu harmonogramu należy podjąć następujące kroki:

- ustalić metodę opracowania harmonogramu (patrz poniżej na tzw. diagram Gantta);
- zebrać niezbędne informacje: lista zadań, które trzeba będzie realizować, skład zespołu projektowego, zasoby, jakimi będziemy dysponować przy realizacji zadań;
- przygotować etapy realizacji projektu;
- wyznaczyć ramy czasowe na ich realizację.

Przydatne dla realizacji i kontroli przebiegu projektu będzie również wskazanie tak zwanych kamieni milowych, czyli elementów wyznaczających najistotniejsze punkty, określające poszczególne etapy projektu (zobacz rozdział 2.6.).

Technika harmonogramów

Jest jedną z najstarszych technik zarządzania projektami. Opracowali ją na początku XX w. niezależnie od siebie Polak Karol Adamiecki (1866–1937) oraz Amerykanin Hary Laurence Gantt (1861–1919) – prekursorzy naukowej organizacji pracy. Ich metoda polega na wykorzystaniu wykresu, na którego osi poziomej (odciętej) przedstawia się czas, a na pionowej (rzędnej) – kolejne czynności harmonogramu.

Na podstawie: Michał Trocki, Bartosz Grucza, Krzysztof Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003.

Schemat uproszczonego diagramu Gantta

Definiowanie projektu						
Cele projektu						
Ocena ryzyka						
Opracowanie harmonogramu						
Opracowanie budżetu						
Realizacja projektu						
Kontrola projektu						
Rozliczenie i raport						
Terminarz	02–05.10	06–10.10	11–15.10	16–20.10	21–25.10	26–30.10

Uwaga: Należy pamiętać, aby długość odcinków na wykresie, które ilustrują poszczególne działania, była proporcjonalna do czasu przeznaczanego na ich realizację.

Część zadań związanych z opracowaniem harmonogramu została omówiona we wcześniejszych rozdziałach.

Opracowanie budżetu

Obok harmonogramu także budżet jest jednym z najważniejszych elementów projektu. Pozwala on na sprawną kontrolę realizacji projektu, dyscyplinuje przy podejmowaniu decyzji dotyczących wydatków w trakcie realizacji projektu, a także zachęca do oszczędzania. Przy większych projektach również integruje wykonawców i podwykonawców zaplanowanych działań.

◀ budżet projektu

Przy opracowywaniu budżetu projektu należy uwzględnić:

- czas przeznaczony na jego realizację,
- kosztorys (koszty wykonania określonego zadania) projektu,
- środki, jakimi dysponujemy, na przykład czy przy realizacji projektu w szkole możemy liczyć na dofinansowanie z rady rodziców, a w przypadku poważnych projektów biznesowych – czy mamy zdolność kredytową oraz w jakim zakresie i na jakich warunkach bank zgodzi się na sfinansowanie naszego projektu.

Wśród etapów pracy nad budżetem wyróżnia się:

- określenie okresu objętego budżetem,
- ustalenie rodzajów i pochodzenia kosztów oraz nośników kosztów objętych budżetem (czynniki wpływające bezpośrednio na poziom kosztów),
- opracowanie budżetu kosztów projektu,

- sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia dostępności środków finansowych,
- sprawdzenie możliwości realizacji budżetu z punktu widzenia płynności finansowej,
- zatwierdzenie projektu budżetu.

Potencjalne koszty projektu obejmują:

- wynagrodzenie członków zespołu,
- materiały, energię i środki zużyte w trakcie prac,
- różne opłaty finansowe (podatki, raty i odsetki od kredytów, opłaty licencyjne),
- pozyskanie dodatkowych zasobów, jak dodatkowy sprzęt lub oprogramowanie komputerowe,
- dodatkowe szkolenia członków zespołu, na przykład dotyczące obsługi nowego sprzętu lub oprogramowania,
- profesjonalne usługi, na przykład związane z księgowością lub marketingiem,
- koszty delegacji, takie jak konieczność bezpośredniego kontaktu z dostawcą lub klientem.

źródła
finansowania
projektu

Na źródła finansowania projektów składają się:

- środki własne – środki będące własnością firmy, jak fundusze zgromadzone na koncie, za takie środki należałoby uznać w szkole także pieniądze na koncie rady rodziców;
- dotacje – bezpłatne i bezzwrotne środki pochodzące z budżetu państwa lub samorządów lokalnych, przeznaczone na realizację określonego celu, również fundusze Unii Europejskiej;
- kredyty – środki udzielane przez banki i inne instytucje finansowe; na rynku funkcjonują banki specjalistyczne, które finansują projekty i inwestycje w określonych obszarach, na przykład w przemyśle, rolnictwie, ochronie środowiska;
- emisja akcji – sposób pozyskiwania środków przez duże spółki kapitałowe za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych (rynek kapitałowy zostanie omówiony w dalszej części podręcznika).

W przypadku organizacji pozarządowych źródłem finansowania projektów mogą być również darowizny, sponsoring, odpis 1,5% podatku (organizacje pożytku publicznego) czy zbiórki charytatywne. Dla finansowania projektów uczniowskich źródłem mogą być funkcjonujące przy szkołach stowarzyszenia oraz fundacje organizowane przez rodziców lub absolwentów szkoły.



Jednym z banków specjalistycznych jest Bank Ochrony Środowiska, który finansuje projekty i inwestycje proekologiczne.

Projekt budżetu trzydniowej, krajowej wycieczki szkolnej (30 osób)

Pozycja budżetu	Koszt (zł)	Koszt na 1 os. (zł)
Transport	4500	150
Noclegi (2)	1800	60
Wyżywienie (2 śniadania, 2 obiadykolacje)	2700	90
Opieka pilota/przewodnika	900	30
Bilety wstępu	900	30
Razem	10 800	360

Uwaga: Podane ceny mają charakter orientacyjny i nie mogą być podstawą do negocjacji.

Przy opracowaniu profesjonalnego budżetu można wykorzystać programy komputerowe. W sieci są dostępne również aplikacje do przygotowywania budżetu domowego.

Ewaluacja projektu

Ostatni etap projektu to ocena (ewaluacja) jego przebiegu i efektów końcowych oraz sporządzenie raportu. ◀ ewaluacja projektu

Zgodnie ze standardami Unii Europejskiej dotyczącymi zarządzania projektami ewaluacja powinna być:

- **obiektywna i niezależna** – przeprowadzona przez niezależną instytucję; w przypadku małych projektów dopuszczalna jest także autoewaluacja, czyli ocena przeprowadzona przez zespół projektowy lub instytucję, która go powołała;
- **prawdziwa i jednoznaczna** – powinna zawierać informacje zrozumiałe i zgodne ze stanem faktycznym;
- **przeprowadzona z udziałem interesariusza** – dotyczy to raczej dużych projektów, przy ewaluacji których wskazany jest udział osób zaangażowanych i zainteresowanych projektem;
- **użyteczna** – powinna zawierać istotne na przyszłość wnioski.

Jedną z najczęściej stosowanych metod ewaluacji jest ankieta. W przypadku niewielkich projektów może to być rozmowa z wykorzystaniem wcześniej przygotowanych pytań lub prosta ocena przeprowadzona przez uczestników projektu, na przykład z zastosowaniem skali od 1 do 10.

Raport z realizacji projektu

Sporządzając raport z wykonania projektu, należy uwzględnić:

- **do kogo będzie adresowany** – odbiorcami mogą być sami uczestnicy projektu, jednostki nadrzędne, jak wychowawca klasy, dyrekcja szkoły, adresaci produktu końcowego, na przykład organizatorzy konkursu na prezentację dotyczącą Narodowego Dnia Niepodległości;
- **w jakiej formie zostanie sporządzony** – oczekuje się formy zwartej i przejrzystej, z zastosowaniem punktowania, pogrubiania, tabel;
- **w jakiej formie zostanie dostarczony adresatom** – w formie wydruku, e-maila, pliku pdf itp.

Raport powinien być obiektywny, pozbawiony ocen.

Raport sporządza kierownik projektu. Przy raportach z dużych projektów można wykorzystać dostępne w sieci gotowe formularze lub programy komputerowe.

Analiza pracy zespołu projektowego oraz ocena projektu została omówiona w ostatnim rozdziale pierwszej części podręcznika.

PYTANIA I POLECENIA

1. Przygotuj harmonogram wybranego przez klasę projektu, np. wycieczki w Bieszczady.
2. Opracuj budżet wybranego przez klasę projektu, np. wycieczki w Bieszczady.
3. Odszukaj w sieci program do przygotowania budżetu domowego. W miarę możliwości pomóż swoim opiekunom w przygotowaniu takiego budżetu.
4. Przedstaw swoje propozycje zmian w przyjętym przez grupę lub klasę projekcie.
5. Sporządź i przedstaw konspekt raportu z realizacji wybranego projektu, np. przyjętego przez grupę lub klasę.
6. Zaproponuj kilka tematów projektów, które można zrealizować w szkole.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 98 ▶ • Przygotowanie harmonogramu projektu obejmuje ustalenie metod jego opracowania, zebranie niezbędnych informacji oraz przygotowanie etapów i ram czasowych projektu.
- s. 99 ▶ • Budżet projektu powinien uwzględniać harmonogram, kosztorys i środki, jakimi dysponujemy.
- s. 100 ▶ • Źródłami finansowania projektu mogą być środki własne, dotacje, kredyty oraz emisja akcji. W przypadku organizacji pozarządowych źródłem finansowania projektów mogą być również darowizny, sponsoring, odpis 1,5% podatku czy zbiórki charytatywne.
- s. 101 ▶ • Ewaluacja powinna być obiektywna i niezależna, prawdziwa i jednoznaczna, przeprowadzona z udziałem interesariusza oraz użyteczna.

2.9. Zarządzanie ryzykiem

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, co rozumie się pod pojęciem „ryzyko”;
- poznasz źródła ryzyka w realizacji projektu;
- przeanalizujesz etapy zarządzania ryzykiem;
- zapoznasz się ze środkami przeciwdziałania ryzyku i korzyściami zarządzania ryzykiem.

Ryzyko często kojarzy się z hazardem, sportami ekstremalnymi, na przykład wspinaczką wysokogórską, inwestowaniem własnych pieniędzy. Praktycznie każde działanie, jakiego się podejmujemy, obarczone jest mniejszym lub większym ryzykiem. Problemem polega na tym, jak go uniknąć lub przynajmniej maksymalnie zminimalizować jego skutki.

Ryzyko

1. «możliwość, że coś się nie uda; też: przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny»;
2. «odważenie się na takie niebezpieczeństwo»;
3. «prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody».

Źródło: Słownik języka polskiego PWN, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Również z działaniami związanymi z planowaniem i realizacją różnych projektów wiąże się prawdopodobieństwo pojawienia się różnych ryzyk, które zakłócą pracę. Dlatego do ważniejszych elementów projektowania należą analiza i zarządzanie ryzykiem.

Potencjalne źródła ryzyka

Do najpoważniejszych źródeł ryzyka można zaliczyć między innymi:

◀ źródła ryzyka

- **nieprecyzyjne przygotowanie zakresu projektu**, na przykład niejasno sformułowane cele projektu, nieprecyzyjne zaplanowanie rozpoczęcia i zakończenia projektu, nierealne zaplanowanie zadań niezbędnych do jego realizacji czy niedokładny opis produktu końcowego;
- **niedoszacowanie czasu** przeznaczonego na realizację projektu, zbyt optymistyczne zaplanowanie czasu realizacji, często pod wpływem władz firmy lub zamawiających produkt lub usługę; prowadzi do niedotrzymania terminów, z czym wiąże się konieczność zapłacenia kar umownych;
- **zbyt wysoki koszt realizacji projektu**; niedoszacowanie kosztów często wynika z chęci dostosowania projektu do wymogów przetargu; zbyt wysoki koszt może być także efektem zaskakująco dużej inflacji, a w konsekwencji wzrostu cen energii, materiałów oraz kosztów pracy;

- **zmiany dotyczące otoczenia projektu i interesariuszy**; może to dotyczyć na przykład niekorzystnych zmian w prawie, kryzysu ekonomicznego, niepokojów społecznych (presja na wzrost płac), a także zmian zarządu firmy lub składu zespołu, bankructwa jednego z dostawców itp.;



Ruch żółtych kamizelek powstał jesienią 2018 r. we Francji jako spontaniczny, masowy i niesformalizowany ruch społeczny protestujący przeciwko rosnącym kosztom życia, zwiększaniu obciążeń podatkowych oraz elitom politycznym. Nazwa ruchu pochodzi od znaku rozpoznawczego protestujących – kamizelek odblaskowych będących obowiązkowym wyposażeniem kierowców we Francji.

Źródło: Wikipedia (dostęp: 13.06.2023 r.).



Studium przypadku

Francja: Rząd apeluje do „żółtych kamizelek: o rozsądek

[...] Protesty oddolnego ruchu „żółtych kamizelek”, rozpoczęte 17 listopada [2018], pierwotnie koncentrujące się na żądaniu odstąpienia rządu od podwyżki podatku paliwowego, po przystaniu przez Paryż na ten postulat, nie ustały. Manifestanci zaczęli domagać się m.in. zmian w polityce społecznej i ustąpienia z urzędu prezydenta Emmanuela Macrona.

W poniedziałek francuski prezydent ogłosił decyzje mające uśmierzyć kryzys. Obiecał podniesienie zagwarantowanej płacy minimalnej (SMIC) o 100 euro miesięcznie od stycznia 2019 roku, cofnięcie wzrostu składki na ubezpieczenia społeczne dla emerytów otrzymujących poniżej 2000 euro miesięcznie oraz zwolnienie od nowego roku wynagrodzenia za godziny nadliczbowe ze składek i podatków. [...]

Źródło: *Francja: Rząd apeluje do „żółtych kamizelek: o rozsądek*, „Gazeta Prawna” 13 grudnia 2018 (dostęp: 13.06.2023 r.).

Polecenie

Wskaż, jaki wpływ na realizowanie projektów może mieć ryzyko protestów społecznych.

- **wadliwie działająca komunikacja w projekcie;** problem dotyczy między innymi samego zespołu (zobacz rozdział 2.10.), a także konieczności komunikowania się z interesariuszami wewnętrznymi (zarząd firmy, pracownicy) i zewnętrznymi (klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci, władze państwowe i lokalne, związki zawodowe, organizacje pracodawców, media, banki).

Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem (ryzykami) to podejmowanie decyzji i realizacja działań, które prowadzą do osiągnięcia podczas prac nad projektem poziomu ryzyka akceptowanego przez autorów projektu.

Według Project Management Institute (PMI, Instytut Zarządzania Projektem) w zarządzaniu ryzykiem w projekcie można wyróżnić sześć etapów:

◀ etapy zarządzania ryzykiem

- 1. Planowanie zarządzania ryzykiem** – polega na przygotowaniu planu badań związanych z ryzykiem dotyczących konkretnego projektu.
- 2. Identyfikacja ryzyka** – określenie elementów składających się na dane ryzyko.
- 3. Analiza jakościowa ryzyka** – ocena, na ile zidentyfikowane ryzyko stanowi istotne zagrożenie dla projektu.
- 4. Analiza ilościowa ryzyka** – określenie prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych czynników ryzyka.

W zarządzaniu projektami znaleźć można wiele metod, technik i narzędzi służących do zarządzania ryzykiem. Jednym z bardziej popularnych podejść jest Expected Monetary Value (EMV) zwana również metodą oczekiwanego efektu finansowego. Służy do szacowania wartości ryzyka na podstawie kosztu i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Metoda oczekiwanego efektu finansowego (EMV)

Ryzyko	Prawdopodobieństwo	Wpływ	EMV
R1	30%	5 000 PLN	1 500 PLN
R2	10%	15 000 PLN	1 500 PLN
R3	5%	100 000 PLN	5 000 PLN

Łączna suma ryzyka wynosi 8000 PLN.

Źródło: Michał Pośnik, *Kalkulacja kosztów projektu*, strona internetowa autora artykułu (dostęp: 13.06.2023 r.); Wikipedia (dostęp: 13.06.2023 r.).

5. Planowanie środków przeciwdziałania ryzyku – stworzenie planu, którego celem jest zapobieżenie lub ograniczenie potencjalnego ryzyka.

6. Monitoring i kontrola ryzyka – wprowadzenie w życie planu zarządzania ryzykiem oraz działania prewencyjne i nadzorcze obejmujące dany projekt.

Na podstawie: *Zarządzanie ryzykiem*, Encyklopedia Zarządzania (dostęp: 13.06.2023 r.).

Możliwe środki przeciwdziałania ryzyku

przeciwdziałanie
ryzyku

► Przeciwdziałanie określonemu ryzyku może polegać na:

- **unikaniu ryzyka** – najskuteczniejsza strategia, polegająca na długofalowym, często kosztownym badaniu potencjalnych zagrożeń, na przykład związanych z klęskami żywiołowymi, problemami demograficznymi lub innymi planowanymi w tym miejscu i czasie projektami – inwestor zweryfikuje plany budowy ośrodka wypoczynkowego w pobliżu przyszłej elektrowni jądrowej;



W Trzebini 20 lat temu przy realizacji projektu polegającego na likwidacji kopalni Siersza nie wzięto pod uwagę ryzyka zapadania się w przyszłości starych wyrobisk. Gdyby to zrobiono, można byłoby uniknąć w 2023 r. kolejnych zapadlisk zagrażających bezpieczeństwu mieszkańców. Zapadliska pojawiały się m.in. na cmentarzu, stadionie, w ogródkach działkowych oraz w pobliżu osiedla mieszkaniowego.

K. Młynarczyk, *W Trzebini szykują lokale zastępcze na wypadek ewakuacji. „Ale nie ma co się paniki”*, 19.04.2023 r., TOK FM (dostęp: 21.08.2023 r.).

- **łagodzenie ryzyka** – najczęściej stosowana metoda, polegająca na zmniejszeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zminimalizowaniu jego skutków, na przykład ryzyko wzrostu kosztów produkcji czekolady można złagodzić, zmniejszając wydatki na promocję;

- **akceptacja ryzyka** – świadoma akceptacja potencjalnych skutków negatywnych zjawisk, aktywna akceptacja ryzyka zakłada przygotowanie planu awaryjnego na wypadek nasilenia się tych zjawisk.

Korzyści zarządzania ryzykiem

W sytuacji, gdy zostanie wdrożony i utrzymany na odpowiednim poziomie system zarządzania ryzykiem, można liczyć się z odniesieniem pewnych korzyści. Należą do nich:

- zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów,
- udoskonalenie mechanizmu kontroli oraz identyfikacji zagrożeń i szans,
- udoskonalenie sprawozdawczości finansowej (w przypadku pełnych ksiąg),
- minimalizacja strat – lepsze przeciwdziałanie stratom,
- doskonalenie ładu organizacji,
- poprawienie się operacyjnej skuteczności i efektywności.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wskaż potencjalne ryzyka związane z zakresem, czasem i budżetem projektu.
2. Na podstawie przeprowadzonej analizy ryzyk wprowadź zmiany do wcześniejszych planów.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Do potencjalnych źródeł ryzyka należą: nieprecyzyjne przygotowanie projektu, niedoszacowanie czasu, zbyt wysoki koszt, zmiany dotyczące otoczenia oraz wadliwie działająca komunikacja w projekcie. ◀ s. 103
- Wśród etapów zarządzania ryzykiem można wymienić: planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, analiza jakościowa ryzyka, analiza ilościowa ryzyka, planowanie środków przeciwdziałania ryzyku, monitoring i kontrola ryzyka. ◀ s. 105
- Środkami przeciwdziałania ryzyku są unikanie ryzyka, jego łagodzenie oraz akceptacja. ◀ s. 106

2.10. Praca zespołu projektowego

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, jak ważne są zarządzanie czasem i organizacja pracy zespołu projektowego;
- poznasz kultury organizacyjne w projekcie;
- przeanalizujesz techniki motywowania członków zespołów;
- zrozumiesz, na czym polega skuteczna komunikacja w zespole.

Skuteczność pracy zespołu projektowego zależy nie tylko od perfekcyjnego przygotowania samego projektu (celów, składu personalnego, przydziału zadań, opracowania harmonogramu i budżetu), lecz także od sprawnego zarządzania czasem i organizacji prac zespołu, motywowaniu członków zespołu oraz dobrze funkcjonującej komunikacji.

Zarządzanie czasem i organizacja pracy zespołu projektowego

Sprawne zarządzanie czasem jest jednym z ważniejszych aspektów związanych z realizacją projektów. Pozwala terminowo realizować zadania i unikać zbędnych kosztów. Ma również istotny wpływ na poziom zaufania zamawiającego, a także pozostałych interesariuszy projektu.

Ogólne zasady zarządzania czasem zostały omówione w rozdziale 1.6. Natomiast zarządzanie czasem w projekcie polega na opracowaniu harmonogramu (zobacz rozdział 2.8.). Do kontrolowania jego realizacji służy wyznaczanie kamieni milowych (zobacz rozdział 2.6.).



Studium przypadku

Zdolność zarządzania czasem, podobnie jak każda inna umiejętność potrzebna w karierze menedżera, decyduje o sukcesie zawodowym lub o porażce. Czas jest jedynym niezbędnym i niezastąpionym zasobem potrzebnym do osiągnięcia powodzenia. Nie można go zaoszczędzić na przyszłość ani odzyskać, gdy się go utraci. Wszystko, co robisz, wymaga czasu, a im lepiej go wykorzystujesz, tym więcej osiągniesz i tym większe będą twoje korzyści.

Zarządzanie czasem jest ważne dla zdrowia i osobistej efektywności. Intensywność poczucia panowania nad swoim czasem i życiem jest głównym wyznacznikiem poziomu wewnętrznego spokoju, harmonii i dobrostanu psychicznego. Wrażenie braku kontroli nad czasem jest największym źródłem stresu, lęku i depresji. Im lepiej potrafisz organizować i kontrolować najważniejsze wydarzenia swojego życia, tym lepiej będziesz się czuł w każdej chwili życia, tym więcej energii będziesz miał, tym lepiej będziesz sypiał i tym więcej zrobisz.

Źródło: Brian Tracy, *Zarządzanie czasem*, Warszawa 2014, s. 7.

Polecenie

1. Na podstawie tekstu wskaż osobiste korzyści wynikające z umiejętności zarządzania czasem.
2. Wyjaśnij, jak indywidualny aspekt zarządzania czasem może wpłynąć na sprawność realizacji projektu.

Kultury organizacyjne w projekcie

Organizacja zespołu projektowego oraz rola kierownika zostały omówione w rozdziale 2.5., a ogólne zasady pracy zespołowej – w rozdziale 1.8. Poniżej przedstawiamy oryginalną koncepcję dotyczącą wpływu różnych kultur organizacyjnych na projekty.

Hulya Julie Yazici (czytaj: hjulia džuli jaziczi) wyróżniła kulturę klanu, adhorkacji, rynku i hierarchii oraz wskazała ich wpływ na projekty.

kultury
organizacyjne
w projekcie

Kultura klanowa jest jak rodzina, a praca zespołowa stanowi w niej główny element. Wieloletni związek z organizacją umożliwia pracownikowi rozwój. Badania wskazują, że jest ona pozytywnie powiązana z wynikami projektu oraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi wynikami organizacji.

Adhorkacja wiąże się z orientacją zewnętrzną projektu oraz walką z konkurencją. Jej oznaką może być zarządzanie sytuacyjne, które zależy od kontekstu. W badaniach respondenci wybrali ten typ kultury organizacyjnej jako lepszy, gdyż według nich kultura adhorkacji wspiera sukces projektu, promując pracę w zespołach. Kolejnymi czynnikami, które wpłynęły na ten wybór, były wzrastające tempo zmian na rynku oraz konieczność tworzenia innowacji i poszukiwania nowych rozwiązań, co wiąże się z adhorkacją.

Kultura hierarchii charakteryzuje się preferowaniem stabilności i kontroli w projekcie.

Kultura rynku to organizacja polegająca na koncentrowaniu się bardziej na kliencie niż na kwestiach wewnętrznych projektu. Dzięki twardemu stylowi zarządzania osiąga się wysoką pozycję na rynku.

Na podstawie: Encyklopedia Zarządzania, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Techniki motywowania członków zespołu projektowego

Efekty pracy nad projektem w znacznym stopniu zależą od zaangażowania osób, które nad nim pracują. Dlatego bardzo ważnym zadaniem kierownika projektu jest właściwe motywowanie zespołu, czyli świadome realizowanie procesu, który będzie inspirował pracowników, chcących zaspokoić swoje potrzeby dzięki uczestnictwu w projekcie.

techniki
motywowania
zespołu

Kierownik ma do dyspozycji różne techniki motywowania zespołu, które można podzielić na dwie kategorie: finansowe i pozafinansowe.

Techniki finansowe polegają na motywowaniu pracowników premiami, nagrodami i innymi wypłatami (takimi jak bony, vouchery, bilety do kina czy teatru – również dla członków najbliższej rodziny).

Wśród skutecznych działań pozafinansowych kierownik może i powinien:

- jednakowo traktować wszystkich członków zespołu, niezależnie od płci, wieku, pozycji majątkowej i zawodowej;
- dawać przykład swojego osobistego zaangażowania;
- integrować zespół, na przykład przez wspólne obchodzenie imienin członków zespołu, wyjścia na koncerty lub mecze;
- wykazywać zainteresowanie życiem, nie tylko zawodowym, pracowników;
- wręczać podziękowania, listy pochwalne czy dyplomy.

Dzięki temu w zespole wytworzą się właściwe relacje międzyludzkie i przyjazna atmosfera, co ułatwia wspólne działania i usprawnia komunikację między pracownikami. Warto pamiętać, że ważnymi czynnikami motywującymi są też różnorodność zadań, rozwój zawodowy (również przez udział w szkoleniach), satysfakcja z rezultatów, a także poczucie podmiotowości, samodzielności i odpowiedzialności (możliwość zgłaszania własnych pomysłów).

W celu zwiększenia zaangażowania członków zespołu i przezwyciężenia złożoności projektu można wykorzystać czynniki o nazwie „5 P”:

- **przeznaczenie** (*purpose*, czytaj: perpes) – pracownik powinien rozumieć swoją rolę w projekcie i mieć poczucie ważności wykonywanej pracy;
- **samorozwój** (*proactivity*, czytaj: proaktiwiti) – udział w projekcie powinien stwarzać możliwości rozwoju zawodowego pracownika;
- **podział zysku** (*profit sharing*, czytaj: szerin) – pracownik musi mieć przekonanie, że ma wpływ na zysk z realizacji projektu;
- **progresja** (*progression*, czytaj: progreszyn) – przekonanie, że udział w kolejnych projektach umożliwi pracownikowi poszerzenie wiedzy i doświadczenia (samorealizację);
- **uznawanie kwalifikacji zawodowych** (*professional recognition*, czytaj: profeszynał rekognyszyn) – pozwala mierzyć osiągnięcia pracowników i ich profesjonalizm.

Na różnych etapach realizacji projektu czynniki te mają różną siłę motywowania. Zwykle jest ona największa na początku, gdy określa się cele, zakres i treść działań, oraz na końcu – gdy widoczne są efekty prac projektowych i można porównać wyniki pracy z nagrodą.

Kierownik projektu powinien unikać takich metod, jak:

- metoda „kija i marchewki” – wywieranie wpływu poprzez stosowanie na przemian bodźców negatywnych (kij) i pozytywnych (marchewka); w dłuższej perspektywie to działanie demotyduje;

- metoda „dziel i rządź” – znana od czasów starożytnych, polegała na wzniecaniu konfliktów wśród wrogów, obecnie stosowana także w polityce wewnętrznej, a także przez niektórych kierowników, którzy wychodzą z założenia, że łatwiej się kieruje skłóconym zespołem.



Studium przypadku

Kierownik projektu dostrzega, iż nie wszyscy członkowie zespołu w pełni angażują się w wykonywanie swoich zadań. Dlatego prosi ich o wypełnienie anonimowej ankiety, w której pyta o przyczyny takiej sytuacji. Otrzymuje, między innymi, następujące odpowiedzi: „czy się staram, czy nie, nikt na to nie zwraca uwagi”, „nie robię nic ważnego, więc trudno mi się angażować”, „ceni się tylko dwie osoby, nie mam szans”, „trudno mi się z niektórymi członkami zespołu dogadać, nie znam ich, nie wiem, czy mogą mi pomóc”, „przytłacza mnie stres, boję się, że coś nie wyjdzie i to będzie moja wina”, „nie wiem, czy warto pracować na maksa, skoro inni tego nie robią”. Kierownik projektu przeanalizował opinie wyrażone w ankiecie i podjął działania, które miały poprawić sposób funkcjonowania zespołu i lepiej zmotywować jego członków.

Polecenie

Jakie błędy w funkcjonowaniu zespołu projektowego dostrzegł kierownik i w jaki sposób powinien je poprawić oraz wzmocnić motywację członków?

Skuteczna komunikacja w zespole

Dobrze zorganizowana komunikacja w zespole nie tylko zapewnia sprawną realizację zadań projektowych, lecz także istotnie wpływa na atmosferę w zespole. Komunikacja z interesariuszami zewnętrznymi wzbudza ich zaufanie do kierownika i członków zespołu projektowego.

Ogólnie komunikacja interpersonalna została omówiona w rozdziale 1.4. Przedstawiono tam podział na komunikację werbalną i niewerbalną, zasady dobrej i skutecznej komunikacji oraz możliwe bariery i zakłócenia.

W zespole projektowym dominuje komunikacja werbalna, na przykład rozmowy, narady, prezentacje i telekonferencje. W czasie pandemii upowszechniły się zdalne konferencje. Komunikacja odbywa się również przez internet, na przykład za pośrednictwem poczty e-mailowej. Przy korzystaniu z internetu należy pamiętać o ogólnych i obowiązujących w organizacji zasadach cyberbezpieczeństwa.

Skuteczność komunikacji w konkretnym zespole projektowym zależy między innymi od:

- charakteru instytucji i obowiązujących w niej standardów,
- kompetencji merytorycznych i osobistych kierownika oraz członków zespołu,
- tematu projektu,

komunikacja
w zespole

- ustalonych zasad relacji z interesariuszami,
- środków technicznych.

Komunikacja podlega zmianom w trakcie trwania projektu. Istotne, aby były to zmiany pozytywne.

PYTANIA I POLECENIA

1. Przedstaw wpływ omówionych w rozdziale kultur na przebieg projektu.
2. Scharakteryzuj pozafinansowe techniki motywowania członków zespołu projektowego.
3. Oceń skuteczność metody „kija i marchewki”. Argumenty na poparcie swojego stanowiska przedstaw na forum klasy podczas dyskusji. Podobna dyskusja może dotyczyć metody „dziel i rządź”.
4. Omów formy komunikacji, jakie można zastosować w trakcie prac nad projektem uczniowskim, dotyczącym organizacji szkolnego Dnia Przedsiębiorczości. Wskaż możliwe bariery komunikacyjne, jakie mogą się pojawić w trakcie planowania i realizacji tego projektu.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 109 ▶ • Hulya Julie Yazici wyróżniła kulturę klanu, adhokracji, rynku i hierarchii jako kultury organizacyjne mające wpływ na projekty.
- s. 109 ▶ • Kierownik ma do dyspozycji różne techniki motywowania zespołu, które można podzielić na dwie kategorie: finansowe i pozafinansowe.
- s. 111 ▶ • W zespole projektowym dominuje komunikacja werbalna, np. rozmowy, narady, prezentacje i telekonferencje. W czasie pandemii upowszechniły się zdalne konferencje. Komunikacja odbywa się również przez internet, np. za pośrednictwem poczty e-mailowej.

2.11. Myślenie projektowe

NA TEJ LEKCJI:

- dowiesz się, na czym polega myślenie projektowe;
- przeanalizujesz etapy myślenia projektowego;
- poznasz zasady stosowania metodyki Scrum w pracach projektowych.

Obok wewnętrznych źródeł innowacyjności, takich jak: nieoczekiwane zdarzenia, niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej (niepowodzenie produktu na rynku), zmiany w strukturze przemysłu lub rynku (pojawienie się nowych technologii), potrzeby doskonalenia procesu (uproszczenie procedur decyzyjnych), ważną rolę odgrywają źródła zewnętrzne. Należy do nich demografia. Powszechnym zjawiskiem w krajach rozwijających się jest starzenie się społeczeństwa. Wymusza to na producentach i usługodawcach dostosowanie się do nowych warunków. Dotyczy to między innymi takich dziedzin, jak: opieka zdrowotna, przemysł spożywczy i odzieżowy, a także kultura, rekreacja i turystyka, na przykład specjalistyczne wczasy lub wycieczki. Inne czynniki zewnętrzne wiążą się ze zmianami w sposobach postrzegania rzeczywistości, nastrojach i wartościach w społeczeństwie. Nowe przepisy, ale również wzrost poziomu postaw proekologicznych, zmusiły producentów do poszukiwania biodegradowalnych surowców do produkcji opakowań i jednorazowych naczyń.

Producenci, aby dostosować się do nowych przepisów i postaw proekologicznych klientów, zastępują tworzywa sztuczne biodegradowalnymi surowcami, np. otrębami pszennymi.



Polecenie

Korzystając z różnych źródeł informacji, odszukaj inne przykłady innowacji związanych ze zmianami w sposobach postrzegania rzeczywistości, nastrojach i wartościach.

Najważniejszą rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań odgrywa postęp naukowo-techniczny. Odkrycia naukowe oraz nowe wynalazki i technologie wpływają na powstawanie innowacji w różnych dziedzinach życia. Postęp naukowo-techniczny jednak nie tylko ma pozytywne strony, lecz także wiąże się z nim liczne zagrożenia.

Myślenie projektowe – *design thinking*

myślenie projektowe

Większość z wymienionych źródeł innowacyjności łączy potencjalny konsument. Jedną z metod myślenia projektowego ukierunkowaną na klienta jest **design thinking** (czytaj: dizajn tinkin). Metoda ta została opracowana w latach 50. i 60. w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. *Design thinking* ma wszechstronne zastosowanie. W biznesie pozwala na wprowadzanie myślenia projektowego już na wczesnych etapach działalności oraz rozwija podejście innowacyjne. W edukacji jest jednym z przedmiotów nauczania, na przykład w Wielkiej Brytanii. Myślenie projektowe ma również istotne znaczenie dla rozwoju oprogramowania, zwłaszcza dotyczącego komunikacji człowiek – komputer.

Myślenie projektowe (*design thinking*) to iteracyjny proces projektowania i innowacji, który koncentruje się na pragnieniach i potrzebach użytkowników. Zespoły projektowe korzystają z możliwości tworzenia, testowania i wprowadzania poprawek, aż do uzyskania zadowalających rezultatów (iteracyjny proces projektowania).

Metoda ta jest charakterystyczna dla zwinnego (Agile) podejścia do zarządzania projektami (zobacz rozdział 2.2.). Stosuje się ją również jako proces innowacji. Pięcioetapowy wariant między innymi opracował niemiecki biznesmen Hasso Plattner. W literaturze fachowej te etapy występują pod różnymi nazwami. Poniżej proponujemy wariant zamieszczony na portalu Poradnik Przedsiębiorcy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Etapy myślenia projektowego

etapy myślenia projektowego

Wyróżnia się następujące etapy myślenia projektowego: empatię, zdefiniowanie problemu, pomysły, prototypy oraz testy.

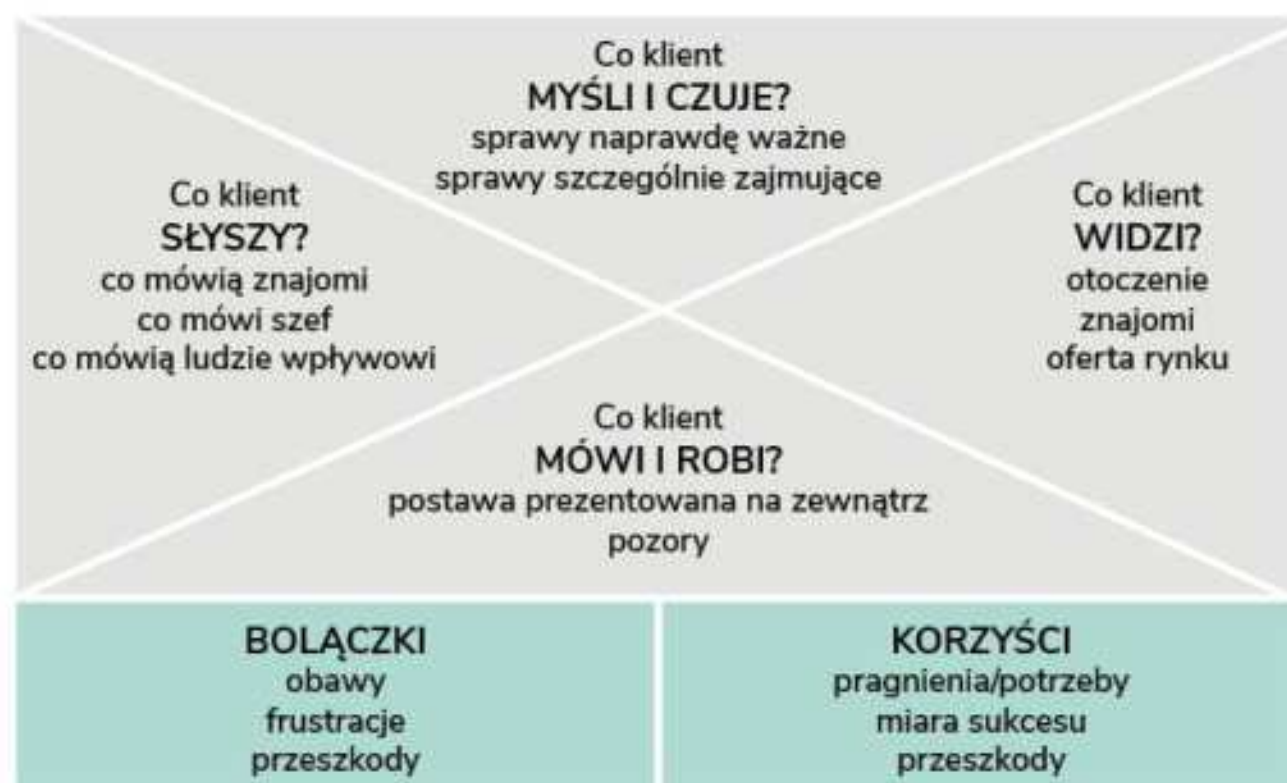
- **Empatia** (empatyzacja) – działania polegające na głębokiej analizie i zrozumieniu potrzeb klientów. Obejmują gromadzenie danych, dotyczących między innymi wieku, wykształcenia, nawyków konsumenckich, relacji z innymi ludźmi, a także charakteru i trybu życia. Na tym etapie można wykorzystać różne techniki badawcze, takie jak obserwacja środowiska społecznego, badania ankietowe i wywiad.

Empatia (gr. *empáttheia* – cierpienie) – zjawisko współodczuwania, rozumienia stanów psychicznych, zwłaszcza emocjonalnych innych osób. Może polegać na emocjonalnym reagowaniu na stan innej osoby (empatia emocjonalna) lub na osiągnięciu rozumienia i możliwości przewidywania uczuć, myśli, reakcji drugiej osoby dzięki przyjęciu jej sposobu (jej perspektywy) widzenia rzeczywistości (empatia poznawcza).

Źródło: Encyklopedia PWN, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Inną z technik badawczych jest tzw. **mapa empatii**, związana głównie z empatią poznawczą. Polega na wpisaniu w prosty schemat wyników obserwacji i rozmów, które pozwalają na zrozumienie postrzegania, myślenia, odczuwania uczuć i emocji oraz potrzeb innych ludzi. Ma szerokie zastosowanie w zarządzaniu projektami, marketingu, a także w edukacji jako metoda rozwijania empatii.

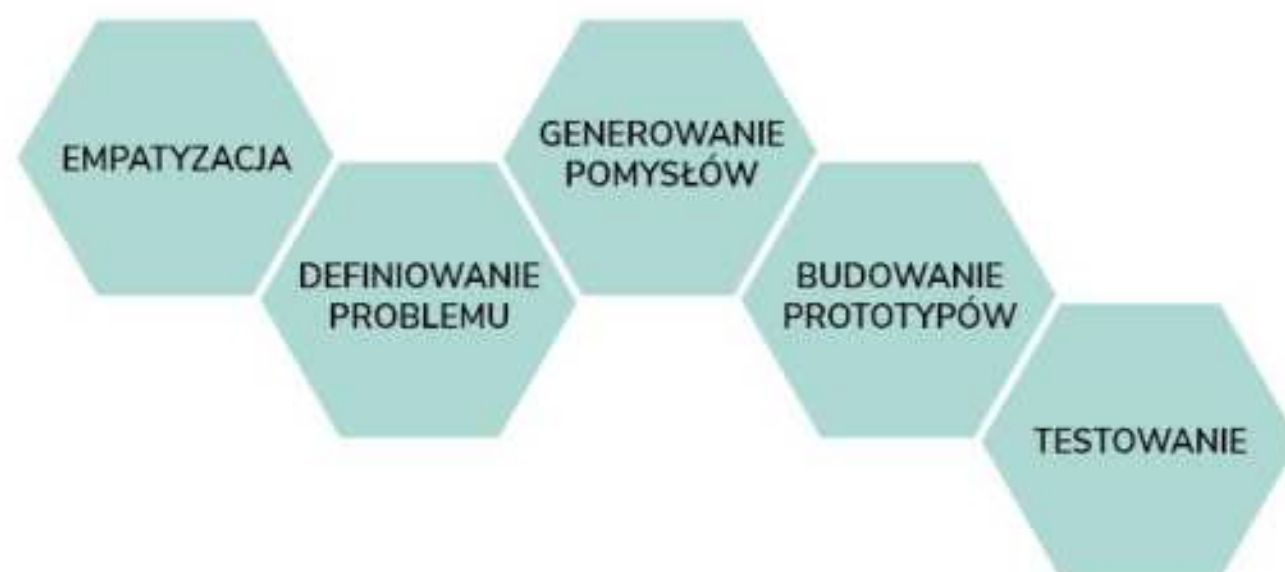
Mapa empatii



Źródło: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2012, cyt. za: Rafał Szewczak, *Mit specjalizacji?!*, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

- **Zdefiniowanie problemu** – na tym etapie, na podstawie danych zebranych podczas empatyzacji, należy bardzo precyzyjnie i w przemyślany sposób zdefiniować problem. Można posłużyć się technikami SMART i „6xW” (omówionymi w rozdziale 2.5.).
- **Pomysły** – na tym etapie zadaniem zespołu jest wygenerowanie jak największej liczby rozwiązań dla zdefiniowanego wcześniej problemu. Najlepszą metodą jest burza mózgów. Zgodnie z jej podstawową zasadą zapisuje się, na przykład na małych karteczkach umieszczanych na tablicy, wszystkie, nawet najdziwniejsze pomysły. Należy wystrzegać się zbyt pochopnych ocen i zbytelnego przywiązywania się do własnych pomysłów. Selekcji pomysłów dokonuje cały zespół.
- **Prototypy** – realizacja tego etapu polega na opracowaniu prostego prototypu produktu końcowego. Ważne, aby miał postać wizualną, a nie ograniczał się wyłącznie do opisu. W przypadku projektów towarów może to być szybko wykonany model, na przykład z kartonu lub styropianu. W przypadku usług można zastosować tzw. *storyboard* (ang. scenorys, scenopis obrazkowy), czyli obrazkowy scenariusz historii, której bohaterami są klient, użytkownik oraz projektowany przez zespół produkt.
- **Testy** – testowanie produktu powinno odbywać się w środowisku przyszłych użytkowników i uwzględniać jego specyfikę. Innym wymaganiom muszą odpowiadać buty do chodzenia po plaży kamienistej, a innym – po piaszczystej. Testy muszą uwzględniać także obowiązujące przepisy, na przykład związane z bezpieczeństwem użytkownika lub ochroną środowiska.

Schemat myślenia projektowego – Stanford Design Thinking Model



Źródło: Design Thinking PL, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).



Studium przypadku

Czym jest design thinking? Zastosowanie metodyki zwinnej w procesie tworzenia innowacji.

[...] Jedną z największych zalet wdrożenia myślenia projektowego (design thinking) jest to, że bez wątpienia może ono stymulować innowacyjność i pomysłowość, ponieważ zespół przechodzi przez fazy inspiracji, ideacji i wdrożenia, często wielokrotnie powtarzając każdy z tych etapów, w miarę rozwijania kolejnych pomysłów i poszukiwania nowych rozwiązań. Nie dba o uporządkowane, często skostniałe hierarchie korporacyjne, zbacza z utartych ścieżek zatwierdzania każdego pomysłu u szefa. Stosując metodyki design thinking można przeskakiwać pomiędzy cyklami i procesami, tak długo jak jest to potrzebne, aż do uzyskania najlepszych rozwiązań.

W miarę pojawiania się nowych technologii, design thinking staje się ważnym sposobem przekształcania tych technologii w przyjazne dla użytkownika usługi i produkty. Design thinking uwzględnia szybkie zmiany technologiczne, zach-

owując pozytywne nastawienie wobec absolutnie każdej możliwości, niezależnie od tego, jak bardzo „szokująco” kreatywna może się wydać na początku. Takie podejście będzie zyskiwało na znaczeniu, ponieważ firmy bezustannie poszukują coraz bardziej efektywnych, twórczych i nieszablonowych sposobów wykorzystania nowych technologii. [...]

Źródło: Sarah K. White, *Czym jest design thinking? Zastosowanie metodyki zwinnej w procesie tworzenia innowacji*, COMPUTERWORLD (dostęp: 13.06.2023 r.).



Polecenie

Na podstawie tekstu wskaż znaczenie myślenia projektowego dla rozwoju innowacyjności.

Zastosowanie metodyki Scrum w pracach projektowych

Metodyka Scrum jest sposobem organizowania prac projektowych w przypadku zwinnego (Agile) podejścia do projektów (zobacz rozdział 2.2.). W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia nie polega na zaplanowaniu harmonogramu działań, ale na ułożeniu listy etapów zwanych sprintami. Może mieć to postać prostej listy przypominającej spis treści. Innym sposobem jest tzw. **product backlog**. W tabeli są zapisywane przede wszystkim wymagania dotyczące produktu, na przykład wymagania jakościowe, oczekiwania klienta czy spodziewane korzyści biznesowe. Często zamiast tabeli korzysta się z tablicy i kartek samoprzylepnych, czyli tzw. **task board**. Taka forma planowania pozwala zespołowi, zgodnie ze zwinnym podejściem, na modyfikowanie pracy podczas trwania projektu oraz na śledzenie realizacji zadań.

Poniżej przedstawiamy przykład task board z zadaniami pogrupowanymi według kryterium stopnia realizacji. Można zastosować inne kryteria, na przykład uwzględniające różne grupy zadań (promocja produktu, gromadzenie środków, szkolenie zespołu).

NAJWAŻNIEJSZE		DO ZROBIENIA		DO WERYFIKACJI		ZROBIONE!	
Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	
Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin			Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	
POCZEKALNIA							
Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin	Zadanie Zespół Termin

Źródło: *Lean jest dla ludzi*, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Podczas prac projektowych z wykorzystaniem Scrum można również użyć gotowych, dostępnych w internecie szablonów.

PYTANIA I POLECENIA

1. Pod kierunkiem nauczyciela biznesu i zarządzania przygotuj z innymi uczniami dyskusję na temat: „Zastosowanie metod i technik myślenia projektowego w edukacji na poziomie średnim w polskiej szkole”.
2. Wskaż związki między zwinnym (Agile) podejściem do zarządzania projektami a myśleniem projektowym.
3. Przygotuj wraz z innymi uczniami mapę empatii dotyczącą maturzystów waszej szkoły. Zdefiniujcie problemy oraz wskażcie, jakie działania projektowe będą odpowiadać ich oczekiwaniom. Zadanie może dotyczyć także innych grup społecznych, np. mieszkańców w wieku poprodukcyjnym małej miejscowości lub osiedla albo uchodźców z Ukrainy.
4. Wykorzystując technikę task board przygotuj w zespole projekt spotkania z lokalnym przedsiębiorcą.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 114 ▶ • Myślenie projektowe (*design thinking*) to proces projektowania i innowacji, który koncentruje się na pragnieniach i potrzebach użytkowników. Jest związany ze zwinnym podejściem do zarządzania projektami oraz iteracyjnym procesem projektowania.
- s. 114 ▶ • Etapy myślenia projektowego to: empatia, zdefiniowanie problemu, pomysły, prototypy oraz testy.

2.12. Analiza efektów projektu

NA TEJ LEKCJI:

- przeanalizujesz proces zamknięcia projektu;
- poznasz kryteria i narzędzia oceny projektu;
- dowiesz się, jak przygotować raport końcowy projektu.

Końcowy etap prac projektowych obejmuje zamknięcie i ocenę projektu. Polega on na formalnym zamknięciu projektu, dokonaniu oceny rezultatów oraz wyciągnięciu wniosków.

Zamknięcie projektu

Formalne zakończenie prac jest ważne – zwłaszcza w przypadku dużych, profesjonalnych projektów. Rozwiązanie zespołu powinno nastąpić dopiero po oficjalnym zamknięciu. Kontynuowanie prac po nieoficjalnym zamknięciu projektu może doprowadzić do przekroczenia zaplanowanych terminów i budżetu. Stopniowe rozwiązywanie zespołu, przed formalnym zakończeniem prac, może sprawić, że część zadań zostanie niedokończona, bo ktoś uzna, że już nie uczestniczy w projekcie. Innym przypadkiem jest zakończenie nieudanego projektu „po cichu” – bez formalnego zamknięcia, oceny i wniosków. Nawet nieudane projekty pozwolą w przyszłości uniknąć popełnionych błędów. Ten etap projektu powinien być, tak jak wszystkie poprzednie, odpowiednio zaplanowany i przygotowany.

zakończenie projektu

Proces zamknięcia projektu powinien obejmować:

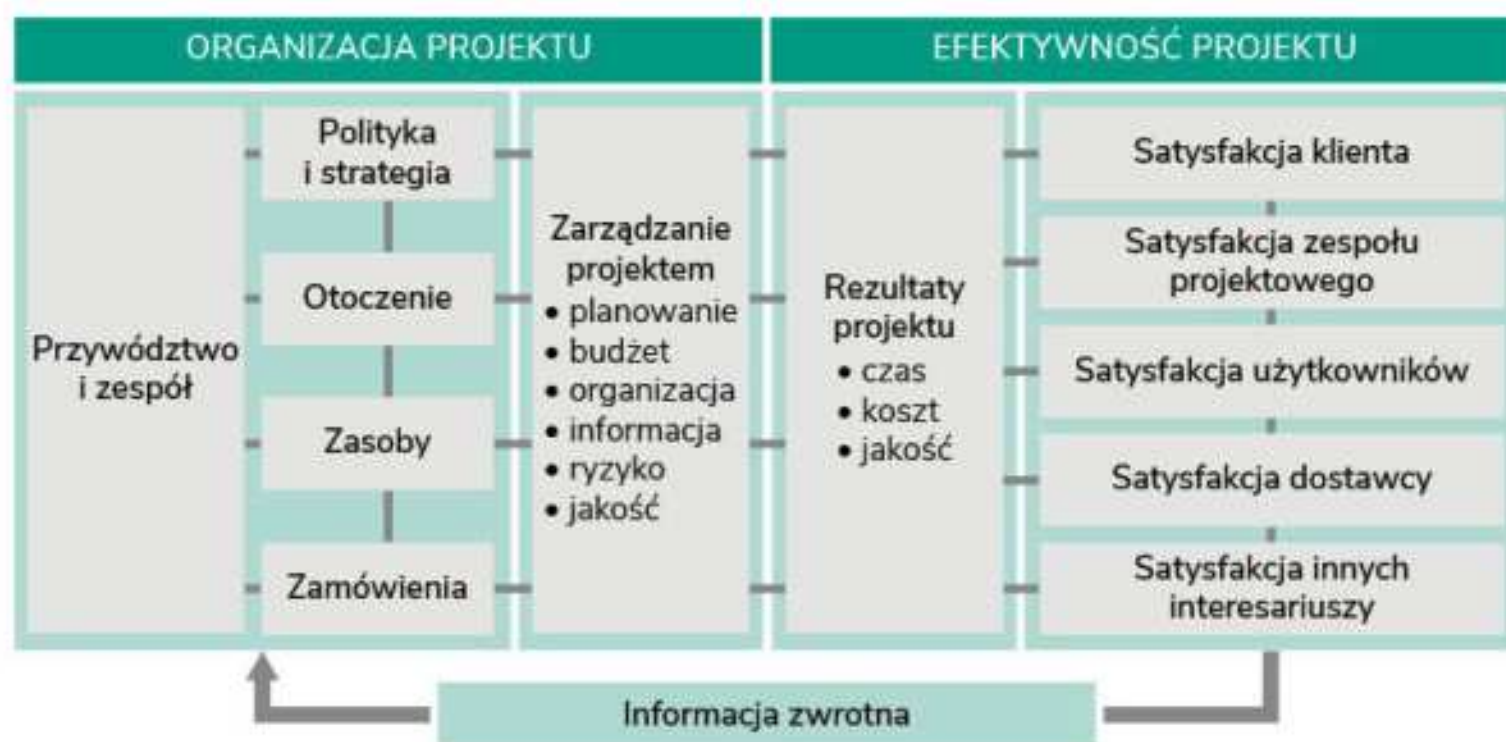
- przygotowanie końcowego raportu, który przedstawi wyniki projektu, między innymi analizę poniesionych kosztów i uzyskanych korzyści;
- zgromadzenie opinii interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych dotyczących przebiegu prac oraz ewentualne przekazanie wyników zleceniodawcom, o ile nie uczyniono tego wcześniej; ten etap polega między innymi na prezentacji produktu, jego próbnym uruchomieniu, na przykład zamówionego programu komputerowego;
- uporządkowanie dokumentacji związanej z projektem, między innymi: planów, umów, rachunków oraz ich archiwizacja;
- rozwiązanie zespołu; warto pamiętać o ustaleniach na przyszłość, w jaki sposób wykorzystać doświadczenie zaangażowanych osób; ponadto należy także podziękować członkom zespołu.

Na podstawie: Elżbieta Jędrych, Paweł Pietras, Maciej Szczepańczyk, *Zarządzanie projektami. Skrypt dla osób przygotowujących się do certyfikacji IPKA LD*, Łódź 2012 (dostęp: 13.06.2023 r.).

Ocena projektu

Czynnikami wpływającymi na osiągnięcie sukcesu projektu są między innymi: zdefiniowane cele, zasoby i parametry projektu, zaangażowanie i wsparcie sponsora projektu, odpowiednio dobrany zespół projektowy, prawidłowy plan i harmonogram oraz monitorowanie i kontrola ryzyka. Nietypowe podejście prezentują E. Westerveld i D. Gaya-Walters. W tym podejściu zostały połączone czynniki i kryteria sukcesu projektu w ramach jednego modelu idealnego projektu. Prawa strona modelu dotyczy kryteriów sukcesu projektu, natomiast lewa to czynniki sukcesu projektu.

Model idealnego projektu (E. Westerveld, D. Gay-Walters)



Źródło: Encyklopedia Zarządzania, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Do kryteriów oceny projektu należą:

- wydajność projektu – zestawienie kosztów i zysków, bilans poświęconego czasu;
- wpływ projektu na klienta – poziom satysfakcji zamawiającego projekt;
- sukces organizacji – poziom satysfakcji zespołu, ale również zarządzających organizacją, na przykład szkołą;
- ukierunkowanie na przyszłość – zgodność z perspektywicznymi planami organizacji.

Do najważniejszych narzędzi oceny sukcesu projektu należą (wg J. Rodneya Turnera):

- realizacja zgodnie z harmonogramem, budżetem oraz jakością,
- spełnienie wymagań zleceniodawcy,
- osiągnięcie założonych celów,

- zadowolenie klienta z osiągniętych rezultatów projektu,
- satysfakcja dostawcy,
- satysfakcja innych interesariuszy,
- kryteria samodzielnie opracowane przez respondentów.

Na podstawie: Encyklopedia Zarządzania, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

Przygotowanie raportu końcowego projektu

Ewaluację projektu i wskazówki, jak przygotować raport końcowy, opisano w rozdziale 2.8. Istnieje również możliwość przygotowania raportów w formie cyfrowej. Część instytucji i organizacji, które zajmują się finansowaniem różnych projektów, zamieszcza cyfrowe formularze do raportowania projektów. ◀ raport końcowy

W przypadku funduszy z Unii Europejskiej jest to warunek zwrotu kosztów projektu. Przykładem są projekty edukacyjne w ramach Erasmus+. Beneficjenci tego programu są zobowiązani do składania dwóch rodzajów raportów: postępu/przejęciowych (jeśli przewiduje to umowa) oraz końcowych. Ten drugi raport jest traktowany jako wniosek o płatność końcową. Zgodnie z zapisami umowy raport należy złożyć maksymalnie w ciągu 60 dni od daty zakończenia projektu. Raport końcowy składa się w wersji elektronicznej za pośrednictwem systemu Beneficiary Module. Jest on nowym narzędziem, które pomaga zarządzać projektami i przygotowywać raporty projektów mobilności w ramach programu Erasmus+ w perspektywie 2021–2027.

Ponadto liczne portale ekonomiczne oferują gotowe szablony do tworzenia zarówno raportów końcowych, jak i bieżącej informacji o statusie projektu (aktualny poziom zaawansowania).

PYTANIA I POLECENIA

1. Przygotuj ocenę wybranego projektu.
2. Opracuj raport wybranego projektu.
3. Odszukaj w internecie przykład gotowego szablonu do tworzenia raportów końcowych lub bieżącej informacji o statusie projektu.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- Zakończenie projektu polega na formalnym zamknięciu projektu, dokonaniu oceny rezultatów oraz wyciągnięciu wniosków. ◀ s. 119
- Raport końcowy może być przygotowany według gotowego szablonu lub formularza. ◀ s. 121

2.13. Wybrane techniki zarządzania projektami

NA TEJ LEKCJI:

- poznasz niektóre techniki zarządzania projektami.

W celu usprawnienia prac nad projektami specjaliści od zarządzania opracowali liczne metody i techniki.

Zarządzanie projektem – metodologia PRINCE2

PRINCE2 ▶ Obecnie najpopularniejszą metodyką zarządzania projektami jest **PRINCE2** (ang. *Projects in Controlled Environments* – projekty w sterowanych środowiskach). Istotą tej metody jest oparcie zarządzania na produktach. To metoda wszechstronna, jednak nie wszystkie projekty mogą być realizowane w jej ramach. Wystarczy, że projekt nie spełnia jednej z poniższych zasad.

Zasady PRINCE2

1. Ciągła zasadność biznesowa – należy ciągle weryfikować zasadność biznesową projektu; projekt powinien mieć jasno określone cele, odbiorcę produktu (klienta), ocenę kosztów i zysków; weryfikacja dotyczy praktycznie wszystkich etapów pracy nad projektem.

2. Korzystanie z doświadczeń – mimo że każdy projekt jest inny, to należy korzystać z doświadczeń poprzednich działań; metoda wręcz nakazuje, aby przed zakończeniem projektu opisano wszystkie problemy i błędy oraz to, w jaki sposób sobie z nimi poradzono.

3. Zdefiniowane role i obowiązki – kierujący projektami powinni ściśle określić role i zadania, a następnie przydzielić je określonym członkom zespołu; przestrzeganie tej zasady jest uznawane za bardzo ważne dla powodzenia projektu.

4. Zarządzanie etapowe – uwzględnienie tej zasady ułatwia śledzenie i ocenę jego przygotowania i realizację na każdym z etapów.

5. Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji – biorąc pod uwagę zmienność otoczenia, w jakim jest realizowany projekt, zasada ta pozwala kierownictwu na elastyczne podejście do wcześniejszych planów; miernikiem „tolerancji” najczęściej są czas lub koszty, na przykład zakłócenia pogodowe mogą wymusić zmiany harmonogramu, a nagły skok inflacji zweryfikować koszty; metodyka wymaga jednak, aby ściśle określić granice tej tolerancji.

6. Koncentracja na produktach – jedna z podstawowych zasad tej metodologii; zespoły projektowe powinny po ustaleniu, czym będzie końcowy produkt, opracować kryteria jego jakości oraz działania związane z jej kontrolą.

7. Dostosowanie do warunków projektu – metodologia dostarcza wielu gotowych narzędzi i technik pracy nad projektem, ale równocześnie uwzględnia odmienność każdego z projektów, dzięki czemu pozwala na modyfikowanie oferowanych metod do warunków projektu, na przykład typu organizacji, która powołała zespół – w organizacjach pożytku publicznego (stowarzyszenia, fundacje) część zadań będą wykonywać wolontariusze.

Pełne opanowanie metodologii PRINCE2 wymaga specjalistycznego przeszkolenia, które kończy się uzyskaniem certyfikatu. Instytucje, które prowadzą takie szkolenia pod szyldem PRINCE2, muszą uzyskać odpowiednią akredytację.

Zarządzanie projektem – metodologia PRINCE2 Agile

Metodologia PRINCE2 głównie dotyczy tradycyjnego podejścia do projektowania. W związku ze zwiększającą się popularnością zwinnego podejścia opracowano metodologię **PRINCE2 Agile**, która uzupełnia PRINCE2. Niezmiennymi elementami w tej metodzie są terminy i budżet, a zmiennymi, którymi można manewrować – zakres i jakość.

PRINCE2 Agile

Złote zasady PRINCE2 Agile

1. Zawsze dostarczać produkt na czas – podpisujemy kontrakt, umawiamy się z klientem, więc oddajemy projekt na czas. Czas to zmienna projektowa, którą nie możemy manewrować według PRINCE2 Agile.

2. Chronić poziom jakości – użytkownik/klient powinien być zadowolony z efektów prac w ramach projektu, wysoka jakość ułatwia utrzymanie produktów i ich rozwój.

3. Otwartość na zmiany – do pewnych zmian w projekcie może dochodzić już na poziomie dostarczania produktu w zespole wytwórczym, kierownik zespołu ma więc więcej uprawnień niż w standardzie PRINCE2.

4. Samoorganizacja – podstawa metody Agile, to przekonanie, że zespoły wytwórcze wiedzą najlepiej, jak organizować swoją pracę, by jej efekty były najlepsze.

5. Sprawna komunikacja – więcej bezpośredniej komunikacji, mniej e-maili i dokumentacji.

Podobnie jak w przypadku PRINCE2 stosowanie tej metody wymaga specjalistycznego przeszkolenia.

Na podstawie: Olga Springer, *PRINCE2 Agile – metodyka łącząca klasykę ze zwinnością*, Product Vision, serwis internetowy (dostęp: 13.06.2023 r.).

W internecie można odnaleźć liczne opisy stosowania narzędzi i technik projektowych. Dostępne są także krótkie kursy z zarządzania projektami oraz liczna literatura.

PYTANIA I POLECENIA

1. Słowo PROJEKT potraktuj jako akronim i przygotuj jego rozwinięcie. Nie ograniczaj się tylko do jednego wyrazu. Wykorzystaj jak najwięcej pojęć występujących w tym dziale. Używaj wyłącznie rzeczowników, ale nie nazw własnych.
2. Porównaj zasady PRINCE2 i PRINCE2 Agile.

PODSUMOWANIE LEKCJI

- s. 122 ▶ • Aby projekty mogły być prowadzone metodyką PRINCE2, muszą spełniać siedem zasad.
- s. 123 ▶ • W metodologii PRINCE2 Agile niezmiennymi elementami są terminy i budżet, a zmiennymi – zakres i jakość.

PODSUMOWANIE PRZED SPRAWDZIANEM

2.1. Specyfika projektu

- Główne cechy projektu to: celowość, niepowtarzalność, złożoność i określoność w czasie. ◀ s. 65
- Ze względu na wielkość projekty możemy podzielić na małe, średnie i duże. ◀ s. 67
- Ze względu na dziedzinę można wyróżnić projekty techniczne, produkcyjne, informatyczne, naukowe oraz związane z organizacją i zarządzaniem. ◀ s. 67
- Ze względu na źródło zamówienia można wyróżnić projekty wewnętrzne i zewnętrzne. ◀ s. 67
- Ze względu na stopień skomplikowania można wyróżnić projekty operacyjne, taktyczne i strategiczne. ◀ s. 67
- Wśród projektów uczniowskich wyróżnia się projekt badawczy oraz przedsięwzięcie uczniowskie. ◀ s. 68

2.2. Proces a projekt

- Projekt jest działaniem zmierzającym do uzyskania, w ramach ograniczonego czasu, oryginalnego produktu lub usługi. Natomiast proces to seria powtarzalnych, prostych działań mających na celu usprawnienie prowadzonej działalności. ◀ s. 69
- Można wyróżnić m.in. procesy podstawowe (operacyjne) i pomocnicze. ◀ s. 69
- Wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania projektami: tradycyjne (Waterfall) i zwinne (Agile). ◀ s. 71

2.3. Etapy projektu

- Etapy projektu obejmują: definiowanie projektu, planowanie projektu, realizację projektu, kontrolę projektu oraz zakończenie projektu. ◀ s. 74
- Źródłami ryzyka mogą być m.in.: przepisy prawne, np. zakazujące pewnych działań, instytucje, które – przykładowo – wprowadzają liczne bariery biurokratyczne, a także niekorzystne zmiany na rynku, wysokie koszty, wysokie standardy jakości wykonania produktu końcowego, napięte terminy realizacji, brak zaufanych kooperantów, brak skutecznych środków do realizacji, brak dostatecznej wiedzy i umiejętności oraz słabe współdziałanie w zespole projektowym. ◀ s. 76
- Zarządzanie ryzykiem obejmuje: identyfikację i ocenę ryzyka, podjęte działania oraz kontrolę i ocenę ich efektów. ◀ s. 77

2.4. Definiowanie celów projektu

- Identyfikację problemu można przeprowadzić, stosując metody kreatywnego myślenia, takie jak: burza mózgów, mapa myśli, metaplan, metoda 635, kwiat lotosu, technika kruszenia, Philips 66, kapelusze myślowe (kapelusze de Bono), diagram Ishikawy i innych. ◀ s. 78
- Metoda SMART obejmuje pięć zasad skutecznego wyznaczania celów. Zgodnie z tą metodą cel powinien być: skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie. ◀ s. 79
- Przy konkretyzacji celów przydatną metodą jest tzw. 6xW: *who* (kto), *what* (co), *where* (gdzie), *when* (kiedy), *which* (potencjalne trudności) oraz *why* (dlaczego). ◀ s. 79

2.5. Budowanie zespołu projektowego

- Budowa zespołu projektowego składa się z kilku faz: analizy otoczenia projektu, doboru członków i przydzielenia ról w zespole, doskonalenia członków zespołu oraz integracji zespołu. ◀ s. 81
- Na otoczenie projektu składają się interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, którzy wpływają na realizację projektu. ◀ s. 81
- W każdym zespole można wyróżnić następujące role: kreator, koordynator, ewaluator, dusza zespołu, implementer, lokomotywa, poszukiwacz źródeł, specjalista i perfekcjonista. ◀ s. 82
- Do podstawowych zadań lidera zespołu projektowego należą: ustalanie wraz z zespołem metod działania, zapewnienie komunikacji w zespole, motywowanie i tworzenie odpowiedniego klimatu w zespole. ◀ s. 84
- Firmy często powierzają kierowanie złożonymi projektami „zawodowym” liderom – project managerom. ◀ s. 85

2.6. Otoczenie projektu

- s. 87 ▶ • Otoczenie projektu to wszystko, co otacza projekt i może wpływać na jego realizację (stan prawny państwa, sytuacja polityczna i ekonomiczna w kraju i na świecie, otoczenie społeczne – w tym interesariusze).
- s. 87 ▶ • Interesariusze projektu to wszystkie osoby lub instytucje, które oddziałują na projekt oraz są zainteresowane jego przebiegiem i efektami.
- s. 87 ▶ • Do interesariuszy wewnętrznych należą m.in.: pracownicy firmy, jej udziałowcy oraz rady nadzorcze kontrolujące zarząd firmy.
- s. 88 ▶ • Do interesariuszy zewnętrznych należą m.in.: klienci firmy, dostawcy, konkurenci, instytucje administracji rządowej i samorządowej, związki zawodowe i związki pracodawców, media, banki i inne.
- s. 91 ▶ • Analiza interesariuszy polega na odszukaniu w otoczeniu projektów osób i instytucji, które są zainteresowane projektem, oraz na ocenie stopnia ich wpływu na jego realizację. Jej celem jest optymalne wykorzystanie interesariuszy dla potrzeb projektu.
- s. 92 ▶ • Kamień milowy to istotne, pojedyncze zdarzenie w harmonogramie projektu, wskazujące najważniejsze momenty w jego realizacji.

2.7. Struktura podziału pracy

- s. 95 ▶ • Struktura podziału pracy to przedstawiony w formie graficznej hierarchiczny układ zadań, które są niezbędne do wykonania projektu.
- s. 96 ▶ • Pierwszy poziom struktury to zadanie nadrzędne – główny cel projektu, a pozostałe poziomy to szczegółowe zadania, których realizacja zmierza do osiągnięcia głównego celu.

2.8. Harmonogram, budżet i ewaluacja projektu

- s. 98 ▶ • Przygotowanie harmonogramu projektu obejmuje ustalenie metod jego opracowania, zebranie niezbędnych informacji oraz przygotowanie etapów i ram czasowych projektu.
- s. 99 ▶ • Budżet projektu powinien uwzględniać harmonogram, kosztorys i środki, jakimi dysponujemy.
- s. 100 ▶ • Źródłami finansowania projektu mogą być środki własne, dotacje, kredyty oraz emisja akcji. W przypadku organizacji pozarządowych źródłem finansowania projektów mogą być również darowizny, sponsoring, odpis 1,5% podatku czy zbiórki charytatywne.
- s. 101 ▶ • Ewaluacja powinna być obiektywna i niezależna, prawdziwa i jednoznaczna, przeprowadzona z udziałem interesariusza oraz użyteczna.

2.9. Zarządzanie ryzykiem

- s. 103 ▶ • Do potencjalnych źródeł ryzyka należą: nieprecyzyjne przygotowanie projektu, niedoszacowanie czasu, zbyt wysoki koszt, zmiany dotyczące otoczenia oraz wadliwie działająca komunikacja w projekcie.
- s. 105 ▶ • Wśród etapów zarządzania ryzykiem można wymienić: planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, analiza jakościowa ryzyka, analiza ilościowa ryzyka, planowanie środków przeciwdziałania ryzyku, monitoring i kontrola ryzyka.
- s. 106 ▶ • Środkami przeciwdziałania ryzyku są unikanie ryzyka, jego łagodzenie oraz akceptacja.

2.10. Praca zespołu projektowego

- s. 109 ▶ • Hulya Julie Yazici wyróżniła kulturę klanu, adhokracji, rynku i hierarchii jako kultury organizacyjne mające wpływ na projekty.
- s. 109 ▶ • Kierownik ma do dyspozycji różne techniki motywowania zespołu, które można podzielić na dwie kategorie: finansowe i pozafinansowe.
- s. 111 ▶ • W zespole projektowym dominuje komunikacja werbalna, np. rozmowy, narady, prezentacje i telekonferencje. W czasie pandemii upowszechniły się zdalne konferencje. Komunikacja odbywa się również przez internet, np. za pośrednictwem poczty e-mailowej.

2.11. Myślenie projektowe

- Myślenie projektowe (*design thinking*) to proces projektowania i innowacji, który koncentruje się na pragnieniach i potrzebach użytkowników. Jest związany ze zwinnym podejściem do zarządzania projektami oraz iteracyjnym procesem projektowania. ◀ s. 114
- Etapy myślenia projektowego to: empatia, zdefiniowanie problemu, pomysły, prototypy oraz testy. ◀ s. 114

2.12. Analiza efektów projektu

- Zakończenie projektu polega na formalnym zamknięciu projektu, dokonaniu oceny rezultatów oraz wyciągnięciu wniosków. ◀ s. 119
- Raport końcowy może być przygotowany według gotowego szablonu lub formularza. ◀ s. 121

2.13. Wybrane techniki zarządzania projektami

- Aby projekty mogły być prowadzone metodyką PRINCE2, muszą spełniać siedem zasad. ◀ s. 122
- W metodologii PRINCE2 Agile niezmiennymi elementami są terminy i budżet, a zmiennymi – zakres i jakość. ◀ s. 123

Propozycje projektów

Metoda projektów to jedna z najatrakcyjniejszych metod nauczania. Pogłębia wiedzę i zainteresowania oraz kształtuje i doskonali takie kompetencje, jak: umiejętność współpracy w grupie, planowania i organizowania działań oraz korzystania z różnych źródeł wiedzy, a także ekonomicznego i pragmatycznego myślenia. Kształtuje również postawę odpowiedzialności i zdyscyplinowania. Metoda projektów (patrz dział II) umożliwia integrację międzyprzedmiotową oraz współpracę ze środowiskiem lokalnym. Realizacja projektu wymaga pomysłu, który będzie na tyle interesujący, że zmotywuje młode osoby do działania.

Przykłady projektów uczniowskich realizowanych w ramach przedmiotu biznes i zarządzanie

I. Człowiek – istota przedsiębiorcza

1. Przygotujcie w grupie projekt Dnia Przedsiębiorczości w swojej szkole. Określcie cele, formy realizacji oraz potencjalnych sojuszników. Zaproście przedstawicieli władz lokalnych, organizacji gospodarczych (stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, organizacje pracodawców) oraz różnych firm i przedsiębiorstw.
2. Przygotujcie w grupie projekt reguł i zasad przeprowadzenia klasowej dyskusji lub debaty. Opracujcie również kartę oceny uczniów w niej uczestniczących. Na podstawie opracowanego regulaminu przeprowadźcie w klasie dyskusję na temat roli przedsiębiorczości w rozwoju waszego regionu.
3. Przygotuj projekt sesji popularnonaukowej dotyczącej walki ze stresem lub innym aktualnym problemem społecznym. Uwzględnij zagrożenia związane z tym problemem, takie jak alkohol, narkotyki i dopalacze. Nawiąż współpracę z nauczycielem biologii, pedagogiem lub psychologiem szkolnym, miejscową poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz innymi instytucjami zajmującymi się danym problemem.
4. Przygotuj debatę na temat zagrożeń związanych z internetem. Skorzystaj z pomocy nauczyciela technologii informacyjnej oraz pedagoga lub psychologa szkolnego.
5. W formie graficznej lub filmowej przygotuj projekt reklamy społecznej dotyczącej wybranego problemu społecznego. We współpracy z nauczycielem plastyki opracuj regulamin konkursu na tego typu reklamę. Nawiąż współpracę z działającymi w twoim środowisku lokalnym instytucjami i organizacjami społecznymi zajmującymi się tą problematyką.
6. W kilkusobowych grupach przygotujcie scenkę reklamową dotyczącą wybranego produktu lub usługi, przeznaczonych dla młodzieży. Mądrze wykorzystajcie różne umiejętności wszystkich członków swojej grupy oraz dobrze zorganizujcie pracę – wybierzcie lidera, podzielcie zadania itd.

7. W trakcie pracy w grupie wymyślcie, jaki produkt w przyszłości może zastąpić obecne smartfony i jakie mogą być nowe funkcje tego produktu. Sporządźcie szczegółowy opis i szkice nowego produktu.

II. Zarządzanie projektami

8. We współpracy z nauczycielem biznesu i zarządzania oraz na podstawie przykładowych wzorów dostępnych w internecie przeprowadź wśród uczniów twojej szkoły ankietę dotyczącą rynku używanych podręczników szkolnych. Następnie wykonaj badania rynkowe i zaprezentuj uzyskane wyniki.
9. Przygotujcie z innymi klasami trzy wystawy fotografii, plakatów, dokumentów i przedmiotów, obrazujące stan polskiej gospodarki i życie ludzi w latach socjalistycznej gospodarki centralnie planowanej, w okresie transformacji na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku oraz współcześnie. Postarajcie się uwzględnić te same aspekty w trzech wystawach, tak aby odbiorcy mogli z łatwością porównać te okresy.
10. Przygotuj i przeprowadź w szkole debatę dotyczącą szans i zagrożeń wynikających z wprowadzenia gospodarki rynkowej w Polsce. Uczestnicy debaty powinni przygotować argumenty dotyczące nie tylko aspektu gospodarczego, lecz także politycznego, społecznego i kulturalnego.

Przykłady zrealizowanych projektów w ramach ogólnopolskiej Olimpiady Zwolnieni z Teorii

PROJEKT TECHNOLOGICZNY

zwolnieni^z
teorii

BEFRIEND

Temat: Społeczność lokalna

Problem: Bezdomność zwierząt

W dzisiejszych czasach społeczność lokalna napotyka wiele wyzwań, które wymagają uwagi i działania. Jednym z wyzwań, z jakim zmagał się zespół była bezdomność zwierząt. Tylko w 2020 roku w schroniskach przebywało niemal 25 tysięcy psów. Z determinacją i poświęceniem, sześciuosobowy zespół licealistów z Wrocławia postanowił stawić temu problemowi czoła. Jako jego rozwiązanie stworzyli projekt „BEFRIEND” – innowacyjną aplikację, która nie tylko ułatwia adopcję zwierzątek ze schronisk, ale także przyczynia się do edukacji o bezdomności zwierząt w naszym społeczeństwie.

Rozwiązanie

„BEFRIEND” to projekt, który umożliwia przyszłym właścicielom adoptowanie czworonogów w sposób najbardziej dostosowany do ich potrzeb. Aplikacja stanowi połączenie pomiędzy polskimi schroniskami i fundacjami z całej Polski a osobami, które planują adoptować zwierzątko. Aplikacja umożliwia dobór zwierzęcia zgodnie z preferencjami przyszłych właścicieli.

Po pierwszym zalogowaniu użytkownik wypełnia krótką ankietę, w której podaje swoje preferencje dotyczące przyszłego czworonoga. Dzięki temu psy mające pożądane cechy są wyświetlane jako pierwsze. Aplikacja oferuje prosty interfejs, który jest przyjazny dla użytkowników w każdym wieku. Dzięki temu schroniska mają mniej dodatkowej pracy, a adopcja zwierzęcia staje się łatwiejsza i bardziej intuicyjna.

Wpływ na społeczność

Celem projektu „BEFRIEND” jest rzeczywiste zwiększenie liczby adoptowanych czworonogów oraz wpływanie na pozytywną zmianę społeczną w tym zakresie. Dzięki aplikacji przyszli właściciele mogą znaleźć idealnego towarzysza na swoją drogę życia, a schroniska mogą skutecznie pomagać zwierzętom w potrzebie. Wierzymy, że „BEFRIEND” przyczyni się do zmniejszenia bezdomności zwierząt oraz do poprawy jakości życia naszych czworonożnych przyjaciół.

HISTORIA NA OBCASACH

Temat: Edukacja

Problem: Feminizm oraz postrzeganie roli kobiet w historii

W dziedzinie edukacji napotykamy wiele wyzwań, jednym z nich jest brak uwzględnienia feminizmu i roli kobiet w historii. Szóstka licealistów z Bydgoszczy postanowiła coś z tym zrobić. Stworzyli projekt „Historia na Obcasach”, który na celu miał uświadomienie młodzieży istniejących nierówności płciowych. Chcieli pokazać, że przez wieki to nie tylko mężczyźni odnosili sukcesy i przyczyniali się do rozwoju świata. Przez organizację warsztatów w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych oraz w domach kultury angażowali młodzież i osoby dorosłe, aby aktywnie zdobywały wiedzę na ten temat.

Rozwiązanie

Licealiści zorganizowali prelekcje w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych, dzięki którym uczniowie mogli zgłębić wiedzę na temat wpływu kobiet na naszą przeszłość. Zorganizowali także bydgoski dzień kobiet, który pozwolił uhonorować osiągnięcia kobiet i zainspirować innych. Dodatkowo poprzez debaty oksfordzkie stworzyli przestrzeń do wymiany poglądów i dyskusji na temat równości płci w historii. Ich kampania w mediach społecznościowych dotarła do szerokiego grona odbiorców, przyczyniając się do zwiększenia świadomości na temat kobiecej historii. Ponadto, udało nam się nawiązać współpracę z 14 partnerami, którzy wsparli naszą inicjatywę.

Wpływ na społeczność

Projekt „Historia na Obcasach” miał na celu wywarcie realnego wpływu na postrzeganie roli kobiet w historii poprzez edukację. Dzięki projektowi udało się pokazać, że sukcesy i osiągnięcia kobiet są równie ważne i wpływowe jak te mężczyzn. Dzięki tym działaniom ich społeczność lokalna nabyła większe zrozumienie dla tematu feminizmu i równości płci, co ma szansę przyczynić się do tworzenia bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego społeczeństwa w przyszłości.

PAPIEROWA REWOLUCJA

Temat: Ekologia

Problem: Marnowanie papieru nadającego się do recyklingu

Projekt „Papierowa Rewolucja” powstał w odpowiedzi na problem marnowania papieru, który nadaje się do recyklingu. Inicjatywa trójki licealistów ze Szczecina skupiała się na działaniach ekologicznych, które miały na celu ochronę środowiska i jednocześnie wspieranie lokalnych społeczności. Działali w Szczecinie i Krakowie, gdzie stworzyli 15 ogólnodostępnych punktów zbiórki, aby zachęcić ludzi do przekazywania nieużywanego papieru.

Rozwiązanie

W ramach projektu zespół zorganizował dwa proekologiczne wydarzenia, które połączyły dobrą zabawę z działaniami na rzecz środowiska. Podczas tych wydarzeń, oprócz koncertów i rozrywki, angażowali uczestników w tworzenie dekoracji oraz legowisk dla zwierząt ze schronisk, korzystając z materiałów pochodzących z odpadów. Pragnęli pokazać, że przedmioty, które często wyrzucamy, mogą mieć drugie życie i dalej być wartościowe i pomocne.

Wpływ na społeczność

Poprzez przeprowadzenie akcji bookcrossingowej, zbierając przekazane książki, zespół starał się promować czytelnictwo i dostęp do literatury dla wszystkich. Udało im się zebrać imponującą ilość – 15 ton makulatury o wartości 4800 zł. Te środki pozwoliły im na wsparcie 60 uczniów, którzy otrzymali plecaki z niezbędnymi przedmiotami do nauki oraz słodyczami.

Ich działania przekroczyły lokalne ramy. Poprzez ich inicjatywy, w tym również proekologiczną kampanię, dotarli do ponad 31 tysięcy osób. Media zainteresowały się ich akcją, co zaowocowało 30 wzmiankami w różnych mediach, które pomogły im zwiększyć świadomość społeczną na temat problemu marnowania papieru i potrzeby jego recyklingu.

IT MATTERS

Temat: Edukacja

Problem: Zdrowie psychiczne

Projekt „IT MATTERS” powstał w odpowiedzi na rosnące problemy ze zdrowiem psychicznym młodzieży. Głównym celem było dotarcie do jak największej liczby osób i podniesienie świadomości na ten ważny temat. Zorganizowali konferencję w formie transmisji na żywo na mediach społecznościowych projektu, która okazała się ogromnym sukcesem.

Droga do celu

Aby zrealizować cel, pięcioosobowy zespół warszawskich licealistów musiał stawić czoła kilku wyzwaniom. Pierwszym z nich było pozyskanie funduszy na organizację konferencji. To dzięki wsparciu sponsorów i darczyńców byli w stanie zrealizować swoją wizję. Kolejnym wyzwaniem było nawiązanie współpracy z renomowanymi prelegentami i partnerami, którzy mieli podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem związanym ze zdrowiem psychicznym. Wreszcie, skuteczne rozpowszechnienie informacji o projekcie było kluczowe, aby dotrzeć do jak największej liczby osób.

Wpływ na społeczność

Dzięki aktywnemu działaniu i propagowaniu treści związanych ze zdrowiem psychicznym młodzieży w mediach społecznościowych projektu zespołowi udało się osiągnąć ogromny zasięg. Jego konferencję obejrzała imponująca liczba 26 842 osób! To dowód na to, że temat zdrowia psychicznego jest istotny i wzbudza duże zainteresowanie.

PYTANIA I POLECENIA

1. Wybierz projekt i wskaż, do jakich typów projektów można zaliczyć wybrany przykład.
2. Określ cele wybranego projektu.
3. Zaproponuj własną propozycję struktury podziału pracy oraz harmonogramu realizacji wybranego projektu. Wykorzystaj schemat struktury podziału pracy oraz uproszczonego diagramu Gantta.
4. Wskaż potencjalnych interesariuszy projektu.

Zachęcamy do opracowywania własnych projektów w ramach programu Zwolnieni z Teorii. Szczegóły na platformie internetowej programu.

Indeks

A

ambicja 17
asertywność 16

D

decyzja 46

G

gospodarka rynkowa 23
grupa społeczna 53

I

inicjatywność 16
innowacyjność 9
internet 31

K

kompetencje
 miękkie 21
 twarde 21
komunikacja
 interpersonalna 25
 niewerbalna 28
 werbalna 26
komunikat 25
kreatywność 11

L

lider 57

M

manipulacja 35

O

odpowiedzialność 17
odwaga 17

P

postawa 15
poszanowanie godności człowieka 18
potrzeba samodzielności 17
przedsiębiorczość 8

R

reguła
 autorytetu 34
 konsekwencji 34
 lubienia 34
 niedostępności 34
 społecznego dowodu słuszności 34
 wzajemności 33
rola zespołowa 55
ryzyko 23

S

samoakceptacja 16
sprawiedliwość 18
strata 23
synergia 52

U

uczciwość 17

Z

zysk 23