

0 czym jest ten podręcznik i jak z niego korzystać

Napisany przez nas podręcznik *Biznes i zarządzanie*. Zakres podstawowy przeznaczony jest dla uczniów: branżowych szkół I stopnia, liceów ogólnokształcących i techników. Korzystając z niego, możesz zdobyć wiadomości i umiejętności niezbędne do aktywnego działania i odnośnienia sukcesów – nie tylko w pracy zawodowej i w biznesie, ale również w życiu społecznym, rodzinnym i prywatnym.

Z tego podręcznika dowiesz się m.in., jak zarządzać sobą i swoim czasem, jak współpracować z innymi, jak zarządzać swoimi finansami czy jak skutecznie poszukiwać pracy. Nauczysz się, jak korzystać z praw konsumenta i – w przyszłości – pracownika. Poznasz podstawy funkcjonowania gospodarki rynkowej. Jednak najważniejszym celem, jaki przyświecał nam podczas pisania tego podręcznika, było dostarczenie Ci **wiedzy i narzędzi, żebyś potrafiła/potrafił zamieniać dobre pomysły w rzeczywistość i dzięki temu realizować swoje życiowe cele.**

Podręcznik *Biznes i zarządzanie*. Zakres podstawowy jest podzielony na 32 rozdziały, pogrupowane w 6 części. Każdy z rozdziałów ma uporządkowaną i powtarzalną strukturę, dzięki czemu łatwiej będzie Ci się z niego uczyć i szybciej znajdować potrzebne informacje.

Na początku każdego rozdziału znajdują się **pytania**, które dotyczą jego treści. Po dokładnym przeczytaniu tego rozdziału będziesz potrafiła/potrafił na nie odpowiedzieć.



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Czym jest przedsiębiorczość?

Jeżeli będziesz szukała/szukał **definicji najważniejszych pojęć**, to ich odnalezienie nie zajmie Ci wiele czasu – bo wszystkie one są zapisane w ramach z czerwonym nagłówkiem.

I Definicja

W ramach z czerwonym nagłówkiem, oznaczonych ikoną wykrzyknika **I** i tytułem *Definicja*, znajdziesz wyjaśnienia najważniejszych pojęć występujących w podręczniku.

Natomiast ważne kwestie pojawiające się w tekście podręcznika oznaczone są **pogrubieniem** (boldem).


Przykłady ułatwiające zrozumienie treści każdego rozdziału też są łatwe do odszukania – wszystkie są zapisane w ramach z pomarańczowym nagłówkiem.

P Przykład

W ramach z pomarańczowym nagłówkiem, oznaczonych ikoną lupy **P** i nazwą zaczynającą się od słowa *Przykład*, zamieszczone są przykłady ułatwiające zrozumienie treści danego rozdziału.

W każdym rozdziale w niebieskich ramkach dodaliśmy **elementy uzupełniające** do omawianych zagadnień, takie jak: praktyczne wskazówki, ciekawostki, wywiady, wypowiedzi praktyków oraz informacje historyczne.

Ciekawostka

W ramkach z niebieskim nagłówkiem, oznaczonych ikoną żarówki , zamieszczone są te treści, których celem jest rozszerzenie Twojej wiedzy i przedstawienie omawianych zagadnień w szerszej perspektywie. Ramki te mogą mieć różne tytuły, np. *Ciekawostka*, *Praktyczne wskazówki*, *Rys historyczny*, *Okiem praktyka*.

Jeżeli w czasie czytania zastosowany przez nas skrót będzie dla Ciebie niezrozumiały, możesz sprawdzić jego znaczenie w wykazie skrótów zamieszczonym na s. 8.

Każdy rozdział kończy się dwiema ramkami. Pierwsza z nich zawiera **najważniejsze informacje z danego rozdziału**.

PODSUMOWANIE

W ramkach z zielonym nagłówkiem i tytułem *Podsumowanie* znajdują się wszystkie najważniejsze informacje z danego rozdziału, zapisane w skondensowanej i przejrzystej postaci.

Na końcu każdego rozdziału znajduje się żółta ramka zatytułowana *Sprawdź swoją wiedzę*.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

W ramkach z żółtym nagłówkiem i tytułem *Sprawdź swoją wiedzę* znajdują się polecenia i zadania do wykonania dla Ciebie.

Celem poleceń i zadań zawartych w sekcji *Sprawdź swoją wiedzę* jest nie tylko weryfikacja Twojej wiedzy, lecz także wyposażenie Cię w nowe, twórcze umiejętności przydatne we współczesnym świecie. W tej sekcji zamieszczane są m.in. zadania polegające na tworzeniu infografik, podcastów, plakatów czy scenariuszy komiksów i opowiadań. Z niektórymi typami poleceń możesz spotkać się po raz pierwszy i taki właśnie był nasz cel. Przecież w życiu też wiele razy staniesz przed nowymi problemami i będziesz musiała/musiał sobie z nimi poradzić.

Pomoże Ci w tym postawa ukierunkowana na rozwój, dzięki której można nadążać za zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie i uczyć się nowych rzeczy. Pomocy i porad przy rozwiązywaniu problemów, z którymi spotkasz się po raz pierwszy, możesz szukać albo u innych osób, albo w sieci – poprzez odpowiednio sformułowane wyszukiwania (np. „jak stworzyć infografikę”). Znalezione w ten sposób informacje przed ich wykorzystaniem będą wymagały Twojej analizy. Ale również ta umiejętność, tj. odszukiwanie informacji, ich analiza i samodzielne uczenie się na ich podstawie nowych rzeczy, na pewno wielokrotnie przyda Ci się w przyszłości.

Jeżeli chciałabyś/chciałbyś przekazać nam jakieś sugestie lub zadać jakieś pytania – to napisz e-mail na adres Wydawnictwa: biuro@ekonomik.biz.pl.

Życzymy Ci wielu sukcesów
i zapraszamy do lektury podręcznika!

Grzegorz Kwiatkowski
Jacek Musiałkiewicz



I

Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie

ROZDZIAŁ 1

Przedsiębiorczość w gospodarce rynkowej



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Czym jest przedsiębiorczość?
- Co wiedzą, co potrafią i jakie postawy przejawiają ludzie przedsiębiorczy?
- Jak rozpoznać ludzi przedsiębiorczych i przedsiębiorców w swoim otoczeniu?
- Jaka jest rola przedsiębiorczości w życiu człowieka i gospodarce?

Wprowadzenie

Masz pomysł na nową, innowacyjną aplikację mobilną, która zmieni to, w jaki sposób ludzie spędzają wolny czas? W czasie zagranicznej wycieczki dostrzegłeś/dostrzegłaś usługę biznesową, której nie ma w Twoim miejscu zamieszkania, i uważasz, że jest duża szansa, że również tutaj ludzie chętnie będą z niej korzystali? Masz nietypowe hobby i chcesz dzięki niemu realizować różne cele w życiu? A może dostrzegasz grupę potrzebujących osób i masz pomysł na to, jak im pomóc?

Każde z tych wyzwań może mieć potencjał, ale to nie wystarczy, żeby podjęcie działań zakończyło się sukcesem. Aby zamienić te pomysły w rzeczywistość, będziesz potrzebować solidnej dawki wiedzy, konkretnych umiejętności i odpowiednich postaw. Ten podręcznik ma za zadanie pomóc Ci w zdobyciu wiedzy, opanowaniu umiejętności i wykształceniu postaw związanych z byciem osobą przedsiębiorczą.

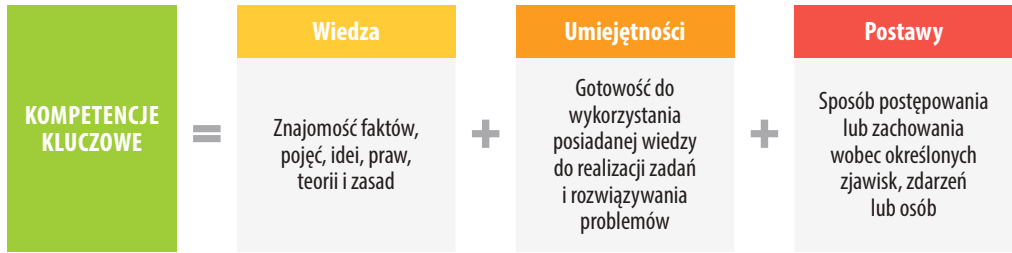
Czym jest przedsiębiorczość?

Specjaliści z różnych dziedzin stworzyli wiele definicji przedsiębiorczości. W podręczniku będą używane dwie z nich.

Zgodnie z pierwszą, którą nazwiemy wąską, **przedsiębiorczość polega na tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw**. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w ostatniej części podręcznika pt. *Przedsiębiorstwo*.

Zgodnie z drugą definicją, którą nazwiemy szeroką, **przedsiębiorczość jest to zdolność człowieka do dostrzegania różnych wyzwań i realizowania ich z korzyścią dla społeczeństwa oraz dla siebie**. Tak rozumiana przedsiębiorczość stanowi jedną z kompetencji kluczowych, czyli takich, które wspierają rozwój osobisty i życie społeczne człowieka oraz umożliwiają mu znalezienie i wykonywanie pracy. Cała treść książki służy rozwijaniu tak rozumianej przedsiębiorczości.

Każda z kompetencji kluczowych stanowi połączenie określonej wiedzy, umiejętności i postaw (rys. 1).



Rysunek 1. Elementy składowe kompetencji kluczowych

Zakres wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych do nabycia kompetencji w dziedzinie przedsiębiorczości przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Wiedza, umiejętności i postawy potrzebne do nabycia kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

Każdy z elementów wymienionych na rysunku jest tak samo ważnym komponentem przedsiębiorczości. Być może w tym momencie uważasz, że masz pewne braki w odniesieniu do niektórych czy nawet wszystkich z przedstawionych postaw, umiejętności i obszarów wiedzy. Pamiętaj jednak, że każde z nich można rozwijać i doskonalić dzięki odpowiedniemu nastawieniu i wytrwałości. W rezultacie będziesz mogła/mógł wykazywać się przedsiębiorczością w różnych sytuacjach.

Wiedzę, umiejętności i postawy związane z przedsiębiorczością można rozwijać w sposób formalny oraz nieformalny. **Kształtowanie postaw** powiązanych z przedsiębiorczością odbywa się nie tylko w szkole, lecz także w domu i w każdym innym środowisku, w którym przebywasz, oraz podczas każdej aktywności, którą wykonujesz (np. w trakcie działalności wolontariackiej, w czasie uprawiania sportu czy rozwijania swojego hobby).

Wiedzę i umiejętności powiązane z przedsiębiorczością można zdobyć zarówno podczas nauki w szkole, na różnych kursach i szkoleniach stacjonarnych oraz internetowych, jak również w kontaktach z innymi ludźmi, za pośrednictwem mediów oraz poprzez samokształcenie.

Musisz jednak pamiętać nie tylko o tym, żeby ciągle aktualizować swoją wiedzę i doskonalić posiadane umiejętności, lecz także o tym, żeby zdobywać nowe. Jest to potrzebne nie tylko do wykonywania pracy zawodowej, ale również do pełnego i aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Przykłady

1. Ograniczenia wprowadzane w czasie pandemii doprowadziły do tego, że ludzie musieli nauczyć się wielu nowych umiejętności, m.in. korzystać z teleporad lekarskich i e-recept. Również uczniowie i nauczyciele musieli błyskawicznie zaznajomić się ze zdalną edukacją. Obejmowało to zdobycie odpowiedniej wiedzy i umiejętności (opanowanie nowych narzędzi technologicznych i wiedzy o tym, jak ich użyć, żeby skutecznie prowadzić zajęcia i w nich uczestniczyć) oraz nabycie odpowiednich postaw (samodyscypliny i umiejętności koncentracji w warunkach domowych i w otoczeniu technologii).
2. Rozwój technologiczny w dziedzinie sztucznej inteligencji sprawia, że pewne umiejętności stają się mniej cenne na rynku pracy, a inne – wręcz odwrotnie – zyskują na znaczeniu. Co ważne, zmiany te są szybkie i trudne do przewidzenia w odniesieniu do szczegółów. Wobec tego istotne jest, żeby być nastawionym na zdobywanie nowych umiejętności i uczenie się przez całe życie oraz doskonalić bazowe umiejętności, takie jak krytyczne myślenie, zadawanie dobrych pytań czy rozwiązywanie problemów.
3. Wzrost świadomości społecznej w zakresie ochrony środowiska spowodował, że wiele osób musiało opanować nowe umiejętności, takie jak np. sortowanie odpadów czy oszczędzanie energii i wody.
4. Zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństw wielu krajów świata stawiają przed nami nowe wyzwania. Wiele osób musi nauczyć się nowych umiejętności i opanować nową wiedzę związaną z opieką nad starszymi osobami. Obejmuje to szeroki zakres kompetencji, począwszy od korzystania z różnych urządzeń medycznych, przez znajomość podstawowych zasad prawnych i etycznych dotyczących opieki nad seniorami, aż do psychologii starzenia się.



Człowiek przedsiębiorczy a przedsiębiorca

Ludzie przedsiębiorczy wyróżniają się tym, że zauważają wokół siebie trudne sytuacje, podejmują wyzwania i rozwiązują problemy.

Przykład

Ewa pomaga w schronisku dla psów jako wolontariuszka. Po jakimś czasie zauważyła, że znajdujące się tam psy bardzo rzadko są wyprowadzane na spacer. Wśród znajomych Ewy jest wiele osób, które lubią zwierzęta, ale nie mogą mieć ich w domu. Osoby te chętnie wychodziłyby na spacer z psami ze schroniska. Ewa wpadła więc na pomysł, aby stworzyć aplikację, która rozwiązywałaby ten problem. Wiedziała, że jest to zadanie dla kilku osób, więc zamieściła wpisy na kilku grupach w internecie. Do pomocy zgłosiła się osoba potrafiąca biegle programować oraz inna, która miała umiejętności graficzne. Wraz z nowymi znajomymi Ewa zaprojektowała i napisała aplikację, którą następnie udostępniła chętnym do testowania.

Aplikacja wzorowana jest na popularnych portalach społecznościowych – każdy pies ma swój profil, w którym umieszczone są jego zdjęcia i opis. Każdy z użytkowników aplikacji może wybrać psa, z którym wyjdzie na spacer, oraz określić datę i godziny spaceru. Pozwala to pracownikom schroniska wcześniej przygotować zwierzę do wspólnego wyjścia. Dzięki zorganizowanej burzy mózgów zespół wymyślił i wprowadził do aplikacji jeszcze kilka nowatorskich funkcji, m.in. opcję wspólnych spacerów, na które można umawiać się z innymi zweryfikowanymi użytkownikami aplikacji.

Analiza poszczególnych działań Ewy pokaże nam, dlaczego może być ona uważana za osobę przedsiębiorczą.

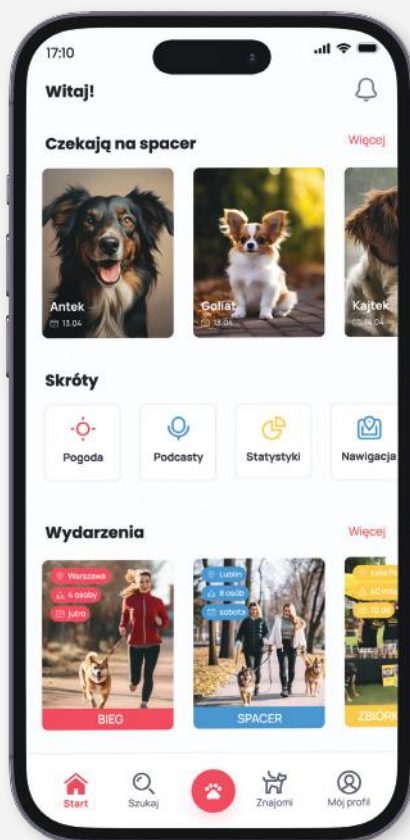
1. Zauważyła nową trudną sytuację, czyli dwa problemy do rozwiązania:

- psy ze schroniska rzadko są wyprowadzane na spacer;
- wielu jej znajomych – miłośników zwierząt – nie może mieć zwierząt w domu, ale chętnie wychodziliby oni na spacer z psami ze schroniska.

2. Podjęła wyzwanie – znalazła współpracowników i wspólnie z nimi napisała aplikację, z której korzystają z jednej strony pracownicy schroniska, a z drugiej osoby, które chcą wyprowadzać psy na spacer.

3. Rozwiązała – razem ze swoim zespołem – problem w sposób, który przyniósł korzyści następującym osobom:

- pracownikom schroniska, ponieważ mogą oni wcześniej przygotować psy do spaceru. Dzięki temu wizyta osób, które chcą zabrać zwierzę na spacer, nie dezorganizuje ich pracy;
- użytkownikom aplikacji, którzy mogą nawet codziennie wychodzić z psem na spacer;
- jej samej, ponieważ odczuwa ona duże zadowolenie, że dzięki jej inicjatywie psy mają częstszy kontakt z ludźmi i są wyprowadzane na spacer.



Wiele osób myśli, że określenia „człowiek przedsiębiorczy” i „przedsiębiorca” są synonimami. Tak jednak nie jest. **Człowiekiem przedsiębiorczym** może być każdy, a **przedsiębiorcami** są tylko te osoby, które tworzą i rozwijają przedsiębiorstwa. Jak przedstawiono na rys. 3, przedsiębiorcy stanowią tylko część osób przedsiębiorczych.

Osoby przedsiębiorcze, które nie są przedsiębiorcami, mogą wykazać się aktywnością w innych dziedzinach, np. w pracy zawodowej, działalności społecznej, życiu rodzinnym czy towarzyskim. Warto podkreślić, że zarówno prowadzenie przedsiębiorstw, jak i postawa przedsiębiorcza w innych dziedzinach życia są równie wartościowe dla społeczeństwa.



Anna
Założycielka firmy produkującej ekologiczne kosmetyki.
Przedsiębiorca.



Jan
Nauczyciel fizyki, tworzy i upowszechnia innowacyjne metody nauczania.
Osoba przedsiębiorcza.



Karolina
Angażuje sąsiadów w różne projekty społeczne.
Osoba przedsiębiorcza.



Leszek
Właściciel kawiarni, stale wprowadzający na rynek nowe trendy kawowe.
Przedsiębiorca.



Stanisław
Trener fitness, który tworzy własną aplikację do treningów.
Przedsiębiorca.



Monika
Studentka inżynierii, która stworzyła start-up technologiczny oparty na jej własnym wynalazku.
Przedsiębiorca.



Barbara
Artystka, która wykorzystuje media społecznościowe do promocji i sprzedaży swoich prac oraz popularyzacji sztuki.
Przedsiębiorca.



Tomasz
Właściciel lokalnej firmy budowlanej, która wprowadza ekologiczne rozwiązania.
Przedsiębiorca.



Natalia
Dyrektorka szkoły, która angażuje uczniów w tworzenie projektów edukacyjnych.
Osoba przedsiębiorcza.



Marek
Inżynier w korporacji, który projektuje rozwiązania zwiększające efektywność produkcji.
Osoba przedsiębiorcza.



Bartłomiej
Pielęgniarski, który opracował nowe metody monitorowania zdrowia starszych pacjentów.
Osoba przedsiębiorcza.



Katarzyna
Uczennica, która w ramach wolontariatu robi zdjęcia dla lokalnych stowarzyszeń i fundacji.
Osoba przedsiębiorcza.

Rysunek 3. Ludzie przedsiębiorczy a przedsiębiorcy

Rola przedsiębiorczości w życiu człowieka i w gospodarce

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości mogą przydać się każdemu – nie tylko tym, którzy prowadzą własne firmy, ale również uczniom, pracownikom, nauczycielom, dyrektorom szkół czy osobom prowadzącym stowarzyszenia lub fundacje.

Wywiad

Fragment wywiadu z Ewą Błaszczyk:

– Któregoś dnia pojechaliśmy z księdzem Wojtkiem nad Wisłę. I tam zadałam mu pytanie: „czy Ty nie założyłbyś ze mną fundacji?”. Po prostu. Odpowiedział: „No pewnie”. Nie trzeba było mówić nic więcej. Weszliśmy do jakiejś knajpy i zaczęliśmy kombinować, jak się zabrać za robotę. Zastanawialiśmy się, jak to ma się nazywać. Pisaliśmy na serwetkach, szukaliśmy skojarzeń. Wojtek rysował jakieś okna, chodzenie po wodzie. W pewnym momencie powiedziałam: „Ale wiesz, to musi kogoś obchodzić”. On na to: „I obchodzi”. „A kogo?” – zapytałam tak, jak często pytała Ola. „A co, a kogo...?” I przy tym „A kogo?” zostaliśmy. Potem poszliśmy do Beaty Błędownskiej – prawniczki z opinią, „że lubi pomóc”. Ona zaczęła nam tłumaczyć: „tu musicie coś zarejestrować, tu wpłacić pieniądze”. No to poszliśmy do banku, każde z nas wpłaciło po dwa i pół tysiąca. I się zaczęło. Przyłączyła się do nas Marzena Żakowska, która pracuje w fundacji do dziś. [...]

– Ty wierzyłaś, że coś tak niemożliwego jak Budzik powstanie?

– Od początku. Inaczej bym się za to nie brała.

Źródło: E. Błaszczyk, A. Litorowicz-Siegert, *Lubię żyć*, Filia, Poznań 2015.

Fundacja „Akogo?” została założona w 2002 r. przez Ewę Błaszczyk i ks. Wojciecha Drozdowicza. Dzięki działaniom fundacji m.in.:

- powstała Klinika „Budzik” dla dzieci, w której od 2013 do 2023 r. wybudziło się 100 młodych pacjentów;
- uruchomiono Klinikę „Budzik” dla dorosłych;
- utworzono przy współpracy z Ministerstwem Zdrowia oddział „wybudzeniowy” dla dorosłych przy Uniwersyteckim Szpitalu Klinicznym w Olsztynie;
- organizowano konferencje naukowe, uruchamiano specjalne programy eksperymentalne dla osób w śpiączce i podjęto wiele innych cennych działań.

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości przydają się również w życiu rodzinnym (np. do zarządzania budżetem domowym) czy towarzyskim (np. podczas organizowania wjazdu wakacyjnego ze znajomymi lub rodziną).

Przedsiębiorczość rozumiana jako proces zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw pełni ważną funkcję w gospodarce. W przedsiębiorstwach tworzone są miejsca pracy, od wypracowanych zysków płacone są podatki, wprowadzane są innowacje. W rezultacie następuje rozwój gospodarczy i podnosi się poziom życia obywateli. Ważne jest, aby podkreślić, że w tym procesie biorą udział różne grupy, zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy, producenci i konsumenci – bez dowolnej z tych grup rozwój byłby niemożliwy.

Fragment wywiadu z założycielem i Prezesem Zarządu firmy ABC-Czepczyński – Arturem Czepczyńskim

(...) Jakie przedsiębiorca powinien mieć predyspozycje, cechy osobowości, wiedzę i umiejętności, żeby odnieść sukces w biznesie? Które uważasz za najistotniejsze?

Myślę, że taki człowiek musi mieć ogromną odwagę, być odpornym na presję i przede wszystkim powinien posiadać konkretną wizję swojego biznesu. Założenie firmy jest najprostszym elementem tej układanki, najtrudniejsze jest utrzymanie jej przez lata.

Czy status przedsiębiorcy nobilituje? Kiedy przedsiębiorca czuje się spełniony?

Patrząc przez pryzmat mojego biznesu, przedsiębiorca może poczuć się spełniony, kiedy nie tylko osoby pracujące w jego firmie, ale też ludzie z otoczenia jego biznesu, czyli z miejscowości, w której firma lub jej oddziały się znajdują, mogą w wyraźny sposób odczuć pozytywny wpływ biznesu na ich codzienne życie. To jest moment, kiedy przedsiębiorca zaczyna być odpowiedzialny społecznie, co moim zdaniem łączy się ze spełnieniem.

Mówi się, że przedsiębiorca pracuje 24 godziny na dobę? Ile jest w tym prawdy? Czy jest możliwy work-life balance [czyt. łork lajf balans] (ang. równowaga między pracą i życiem prywatnym)?

Na pewno w pierwszych latach biznesu potrzebna jest gigantyczna ilość zaangażowania i pracy, a także nie raz postawienia na jedną kartę wszystkiego, co się posiada. Z czasem oczywiście to się zmienia. Uważam, że zarządzanie to nie jest praca. To jest szukanie czasu wolnego i przestrzeni na to, żeby wiedzieć, gdzie ten statek (czyli firma) ma popłynąć. Większość właścicieli za swój cel przyjmuje obecność w firmie i pilnowanie każdego elementu biznesu, mimo że mogliby te kompetencje przekazać pracownikom – tylko że wtedy musieliby im zaufać. Mnie się to udało.

Albert Einstein powiedział „Staraj się nie stać się człowiekiem sukcesu. Stań się raczej człowiekiem wartości”. Jakimi wartościami kierujesz się w życiu i biznesie? Czy biznes może być odpowiedzialny, przyjazny ludziom oraz ekologiczny?

I w życiu, i w biznesie najważniejszą wartością dla mnie jest rodzina. Nie raz powtarzałem, że kiedy człowiek w swojej aksjologii umieści rodzinę na pierwszym miejscu, wszystko inne będzie poukładane we właściwy sposób. Oczywiście, że biznes może być przyjazny ludziom i ekologiczny, a nawet powinien taki być! Wszystko na pewno zależy od branży i środowiska, w którym firma działa, ale my udowadniamy, że nawet firma z branży transportowej może wspierać ekologię, rozwijać się tak, by minimalizować negatywny wpływ na środowisko.

Czy angażujesz się w działalność charytatywną, pomoc osobom, którym się gorzej powiodło w życiu? Jakie konkretne działania podjąłeś?

Często i bardzo chętnie angażuję się w działalność charytatywną, zarówno jako firma, jak również osobiście wraz z moją małżonką. Doceniam przedsiębiorców, którzy podobnie się angażują i odróżniają działania charytatywne od sponsoringu, bo niestety jest to często mylone. (...)

PODSUMOWANIE

1. Według wąskiej definicji przedsiębiorczość oznacza tworzenie i rozwijanie przedsiębiorstw, a według szerokiej – zdolność człowieka do dostrzegania różnych wyzwań i realizowania ich z korzyścią dla społeczeństwa oraz dla siebie.
2. Przedsiębiorczość jest jedną z kompetencji kluczowych, czyli takich, które są potrzebne każdemu człowiekowi do życia we współczesnym społeczeństwie.
3. Do zdobycia kompetencji w zakresie przedsiębiorczości niezbędne jest posiadanie konkretnej wiedzy i konkretnych umiejętności oraz przyjmowanie określonych postaw. Każdy z tych elementów można i warto rozwijać.
4. Ludźmi przedsiębiorczymi są osoby, które posiadają kompetencje w zakresie przedsiębiorczości, przedsiębiorcami natomiast są tylko te osoby przedsiębiorcze, które tworzą i rozwijają przedsiębiorstwa.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Przygotuj notatkę na temat tego, jak Ty rozumiesz słowo „przedsiębiorczość”. Możesz do tego celu wykorzystać podręcznik oraz dowolne inne źródła. Następnie opisz, do realizacji jakich celów w życiu może Ci się przydać przedsiębiorczość.
2. Wyszukaj informacje o innych kompetencjach kluczowych i przedstaw je w postaci infografiki.
3. Przygotuj tabelę, w której ocenisz swoją wiedzę, umiejętności i postawy powiązane z przedsiębiorczością. Uwzględnij w niej elementy wymienione na rys. 2 (s. 11). Spróbuj ocenić, które z nich są Twoją mocną stroną, a które chcesz poprawić. Jeśli nie jesteś pewna/pewny odpowiedzi, zapytaj znajomych, rodziców lub opiekunów. Następnie wybierz jedną z tych umiejętności, postaw lub obszarów wiedzy i zaplanuj, jakie małe kroki możesz podjąć, aby poprawić się w tym aspekcie.
4. Sporządź listę 5 osób, które uważasz za przedsiębiorcze. Mogą to być członkowie Twojej rodziny, znajomi, lokalni przedsiębiorcy, jak i osoby powszechnie znane w społeczeństwie. Następnie obok każdego imienia i nazwiska napisz kilkuzdaniowe uzasadnienie, dlaczego dana osoba znalazła się na liście.
5. Przeprowadź wywiad z jedną z osób z zadania 4. W czasie wywiadu ustal, jakie umiejętności, wiadomości i postawy są według niej najważniejsze w jej działalności. Jeśli nie masz możliwości przeprowadzenia takiego wywiadu, przygotuj listę co najmniej 10 pytań, jakie chciałabyś/chciałbyś zadać wybranej przez siebie osobie.

Umiejętności interpersonalne



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jakie umiejętności zaliczamy do umiejętności interpersonalnych?
- Na czym polega komunikacja interpersonalna?
- Czym są negocjacje, jakie są zasady ich prowadzenia i jakimi rezultatami mogą się zakończyć?
- Na czym polega praca zespołowa?
- Czym się różni perswazja od manipulacji i jakie są sposoby obrony przed manipulacją?

Umiejętności interpersonalne – wprowadzenie

Wśród umiejętności potrzebnych do bycia osobą przedsiębiorczą ważną rolę odgrywają umiejętności interpersonalne.

I Definicja

Umiejętności interpersonalne – zachowania człowieka umożliwiające mu interakcję z innymi ludźmi oraz budowanie i utrzymywanie z nimi relacji przynoszących satysfakcję wszystkim zaangażowanym osobom.

Do umiejętności interpersonalnych zaliczamy m.in.: nawiązywanie kontaktów, komunikowanie się z innymi, negocjowanie, obronę przed manipulacją, pracę w zespole, współpracę z innymi, dochodzenie własnych praw, dzielenie się wiedzą i korzystanie z wiedzy innych, kierowanie zespołem, rozwiązywanie konfliktów.



Umiejętności interpersonalne przydają się nie tylko w pracy zawodowej, ale również w życiu prywatnym. Pozwalają one utrzymywać dobre relacje z bliskimi, kolegami i koleżankami ze szkoły czy z pracy oraz z nauczycielami i przełożonymi.

Zdobywanie i rozwijanie umiejętności interpersonalnych jest skuteczniejsze, gdy przyjmimy postawę empatyczną, otwartą, etyczną oraz asertywną.

			
<p>Empatia</p> <p>Postawa polegająca na współodczuwaniu z inną osobą jej emocji oraz na zrozumieniu ich wpływu na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samopoczucie psychiczne i fizyczne tej osoby; • podejmowane przez tę osobę decyzje, postawy i działania. 	<p>Asertywność</p> <p>Postawa polegająca na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyrażaniu swoich: uczuć, opinii, pragnień i poglądów w sposób stanowczy i otwarty oraz pozbawiony lęku i agresji; • poszanowaniu prawa innych osób do wyrażania ich uczuć, opinii, pragnień i poglądów w ten sam sposób. 	<p>Otwartość</p> <p>Postawa charakteryzująca się odwagą w podejmowaniu wyzwań, z którymi wcześniej nie miało się do czynienia. Wyzwaniem takim może być np.: nawiązanie nowej znajomości, zdobycie nowego doświadczenia, wykonanie zupełnie nowego zadania czy wprowadzenie zmiany.</p>	<p>Postawa etyczna</p> <p>Polega na postępowaniu zgodnym z powszechnie obowiązującymi zasadami moralnymi, czyli na robieniu tego, co jest moralnie dobre, i eliminowaniu zachowań moralnie złych.</p>

Rysunek 4. Postawy sprzyjające zdobywaniu i rozwijaniu umiejętności interpersonalnych

Komunikacja interpersonalna

Komunikacją interpersonalną jest m.in.: bezpośrednia rozmowa dwóch osób, rozmowa przez telefon czy na czacie, wymiana SMS-ów, e-maili czy tradycyjnej (papierowej) korespondencji.

1 Definicja

Komunikacja interpersonalna – wymiana informacji między przynajmniej dwiema osobami, z których każda jest nadawcą i odbiorcą różnych komunikatów.

Charakterystyka komunikacji ustnej i pisemnej

Biorąc pod uwagę postać przekazywanych komunikatów, wyróżniamy komunikację interpersonalną ustną i pisemną. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę oraz najważniejsze wady i zalety każdej z nich.



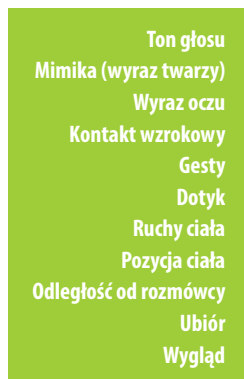
Tabela 1. Charakterystyka komunikacji ustnej i pisemnej

Forma	Charakterystyka	Zalety	Wady
Komunikacja ustna	Polega na wymianie informacji poprzez mówienie i obejmuje m.in. rozmowy bezpośrednie i telefoniczne oraz prowadzone za pośrednictwem różnego typu komunikatorów. Powinna być stosowana w szczególności, gdy nadawcy zależy na uzyskaniu natychmiastowej informacji zwrotnej.	szybkość, natychmiastowa informacja zwrotna	ulotność (nie trwałość), podatność na zniekształcenia, brak czasu na zastanowienie się nad odpowiedzią
Komunikacja pisemna	Polega na wymianie informacji w postaci zapisanych słów i obejmuje m.in. e-maile, listy, pisma, SMS-y i inne wiadomości tekstowe. Powinna być stosowana do przekazywania komunikatów, do których trzeba wielokrotnie wracać (np. zawierających szczegółowe dane).	dokładność, trwałość, odporność na zniekształcenia	długi czas oczekiwania na informację zwrotną, czasochłonność, niemożność przekazania niuansów komunikatu przez środki pozawerbalne (np. intonację, mimikę).

Źródło: opracowanie własne.

W ramach komunikacji interpersonalnej ustnej można wyodrębnić:

- **komunikację werbalną**, która obejmuje wypowiedziane słowa;
- **komunikację niewerbalną**, która obejmuje wszystkie pozasłowne sygnały przekazywane w trakcie rozmowy.



Rysunek 5. Elementy komunikacji niewerbalnej

W procesie komunikacji interpersonalnej komunikaty niewerbalne są równie ważne, a czasem nawet ważniejsze od słów. Dlatego aby skutecznie komunikować się z innymi ludźmi, należy świadomie używać środków pozasłownych i dążyć do ich zharmonizowania z komunikatami werbalnymi. Przykładowo gdy mówimy do kogoś, że jesteśmy otwarci na sugestie, ale nasze ramiona są skrzyżowane, a ciało odchylone do tyłu, komunikat niewerbalny jest sprzeczny z naszymi słowami.

W komunikacji niewerbalnej szczególną uwagę należy zwracać na różnice międzykulturowe. Jeżeli spotykasz ludzi z innego kraju i chcesz się z nimi skutecznie porozumiewać, postaraj się dowiedzieć, w jaki sposób rozumieją oni różne sygnały niewerbalne, a następnie stosuj je w taki sposób, aby były dla nich zrozumiałe. Jeżeli masz wątpliwości, jak zrozumieją dany sygnał, lepiej nie wysyłać go wcale.

Przykład

Znak kółka zrobionego z kciuka i palca wskazującego w różnych krajach ma różne znaczenie:

- w państwach anglojęzycznych i w większości państw europejskich oznacza coś dobrego lub wysokiej jakości;
- we Francji oznacza zero i jest używany do pokazania, że coś jest bezwartościowe;
- w Japonii oznacza pieniądze;
- w Ameryce Łacińskiej oraz Niemczech, Grecji, Hiszpanii i Turcji jest gestem obraźliwym.



Zasady skutecznej komunikacji

Proces komunikacji interpersonalnej jest skuteczny wtedy, gdy komunikat sformułowany przez nadawcę dotrze do odbiorcy i gdy odbiorca zrozumie go zgodnie z zamiarem nadawcy. Aby osiągnąć taki rezultat, zarówno nadawca, jak i odbiorca informacji powinni przestrzegać zasad skutecznej komunikacji.

Zasady skutecznej komunikacji

1. Używaj **języka zrozumiałego** dla odbiorcy i stosuj jedynie takie skróty i uproszczenia, które będą dla niego zrozumiałe.
2. **Aktywnie słuchaj** swojego rozmówcy – pozwól mu swobodnie się wypowiedzieć, okazuj zainteresowanie tym, co mówi, utrzymuj z nim kontakt wzrokowy, bądź skupiony na rozmowie. Jeżeli czegoś nie rozumiesz, zadawaj pytania, a jeżeli czegoś nie usłyszysz, poproś o powtórzenie.
3. Zwracaj uwagę na **informację zwrotną** otrzymywaną od Twojego rozmówcy – pozwoli Ci ona na bieżąco określić, czy przekazywane przez Ciebie komunikaty zostały dobrze zrozumiane.
4. Staraj się **wyeliminować nieprzyjemne emocje** (np. żal, zdenerwowanie, złość). Jeżeli tego nie zrobisz, Twój rozmówca bardziej skupi się na Twoich emocjach niż na tym, co masz do powiedzenia.
5. Pamiętaj, że **komunikacja niewerbalna** jest równie ważna jak komunikacja werbalna. Staraj się dostosować środki niewerbalne do treści komunikatu.
6. Jeżeli nie masz pewności, że to, co powiedziałaś/powiedziałeś, dotarło do odbiorcy – zapytaj o to lub **powtórz komunikat**. Jeżeli komunikujesz się w formie pisemnej, staraj się uzyskać od odbiorcy potwierdzenie otrzymania komunikatu lub wyślij go jeszcze raz w innej postaci (np. jeżeli wcześniej wysłałaś/wysłałeś e-maila, to za drugim razem możesz wysłać wiadomość za pośrednictwem komunikatora).
7. Na koniec rozmowy **podsumuj zwięźle** ustalenia i przekazane informacje. Spróbuj sparafrazować (powiedzieć innymi słowami) to, co zostało powiedziane, ponieważ dzięki temu sprawdzisz, czy obie strony dobrze się rozumiały.



Rola komunikacji interpersonalnej we współczesnym świecie

Komunikacja interpersonalna odgrywa bardzo ważną rolę w życiu prywatnym i zawodowym każdego człowieka. Osobom, które potrafią rozmawiać o swoich uczuciach, emocjach i oczekiwaniach, łatwiej jest porozumieć się z bliskimi i mieć z nimi dobre relacje. Ponadto żadnym problemem nie jest dla nich załatwianie spraw codziennych, które polegają na komunikowaniu się z innymi ludźmi (np. reklamacja wadliwego towaru w sklepie, przełożenie wizyty u lekarza, ustalenie terminu spotkania z przyjaciółmi).

W kontekście pracy zawodowej umiejętności komunikacyjne człowieka są również bardzo ważne. W ofertach zatrudnienia pracodawcy często oczekują od kandydatów umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, która jest niezbędnym warunkiem skutecznej współpracy z innymi pracownikami, przełożonymi i klientami. Organizacja, w której komunikacja interpersonalna przebiega sprawnie, łatwiej osiąga zakładane cele, a jej pracownicy uzyskują większą satysfakcję zawodową oraz są bardziej zaangażowani w wykonywanie swoich zadań. Ponadto w takiej organizacji rzadziej dochodzi do konfliktów.

Komunikacja interpersonalna we współczesnym świecie wygląda całkiem inaczej niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu – obecnie powszechnie wykorzystywane są komputery i telefony



komórkowe. Dlatego osoby, które chcą skutecznie komunikować się z innymi, muszą biegłe obsługiwać te urządzenia oraz znać wykorzystywane do tego celu aplikacje i programy. Ważna jest nie tylko biegłość techniczna, ale też wiedza, jak prawidłowo i efektywnie przekazywać swoje myśli i emocje w cyfrowym środowisku (np. co oznaczają poszczególne emotikony i w jakich sytuacjach wypada ich używać).

📌 Ciekawostka

Amerykańska firma rekrutacyjna ZipRecruiter [czyt. zyp rekriter] sporządziła listę kompetencji miękkich*, które najczęściej pojawiały się na liście wymagań pracodawców w ogłoszeniach zamieszczanych na prowadzonym przez tę firmę portalu dla pracodawców i osób szukających pracy. Na pierwszym miejscu tej listy znalazły się umiejętności komunikacyjne.

Źródło: 93 proc. firm stawia podczas rekrutacji na kompetencje miękkie, portal Forsal (dostęp: 20.03.2023).

* **Kompetencje miękkie** nie są związane bezpośrednio z wykonywaną pracą, ale określają sposób zachowania człowieka w różnych sytuacjach. Oprócz komunikacji interpersonalnej obejmują one m.in. umiejętność współpracy z innymi ludźmi, kreatywność, asertywność czy odporność na stres.

Negocjacje

Ludzie są uczestnikami negocjacji w różnych sytuacjach życiowych, np. gdy uzgadniają miejsce wyjazdu na urlop (negocjacje między członkami rodziny), termin sprawdzianu (negocjacje między uczniami a nauczycielem), ceny produktów i warunki ich dostawy (negocjacje między przedsiębiorstwami) czy warunki kontraktu (negocjacje między piłkarzem a klubem piłkarskim). Przeanalizujemy te sytuacje, aby wyjaśnić istotę negocjacji.




1. W każdej sytuacji **występują co najmniej dwie strony**, ale może być ich więcej (np. czterech członków rodziny).
2. **Stronami mogą być ludzie lub organizacje** (np. przedsiębiorstwa, związki zawodowe, organizacje społeczne).
3. **Jeżeli stroną jest człowiek**, może on uczestniczyć w negocjacjach samodzielnie lub może być reprezentowany przez inną osobę (np. w negocjacjach z władzami klubu, dotyczących nowego kontraktu, piłkarz jest reprezentowany przez agenta).
4. **Jeżeli stroną negocjacji jest organizacja**, reprezentują ją wyznaczona osoba lub osoby (np. w negocjacjach między klasą a nauczycielem w sprawie przesunięcia terminu sprawdzianu uczniowie są reprezentowani przez przewodniczącego samorządu).
5. **Każda ze stron ma swój indywidualny interes** (np. sprzedający chce uzyskać jak najwyższą cenę, a kupujący – zapłacić jak najmniej).
6. **Strony chcą osiągnąć porozumienie** (np. kupujący chce kupić towar oferowany przez sprzedającego, a sprzedający chce sprzedać towar, którego potrzebuje kupujący).
7. W celu osiągnięcia porozumienia **strony komunikują się**, składając i przyjmując wzajemne propozycje oraz kontrpropozycje. Najwygodniejszym sposobem komunikacji między stronami jest bezpośrednia rozmowa, ale można wykorzystywać również inne kanały komunikacji (np. rozmowy telefoniczne, rozmowy za pośrednictwem komunikatora, wymianę e-maili lub tradycyjnej papierowej korespondencji).

Definicja

Negocjacje – rozmowy prowadzone przez co najmniej dwie strony, które mają różne indywidualne interesy, a chcąc je pogodzić i dojść do porozumienia, składają i przyjmują wzajemne propozycje i kontrpropozycje.

Możliwe są trzy warianty zakończenia negocjacji, przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Warianty zakończenia negocjacji i ich charakterystyka

Wariant	Charakterystyka
 WIN-WIN	Jeżeli po zakończeniu negocjacji wszystkie strony są zadowolone z osiągniętego porozumienia, nazywamy je negocjacjami typu wygrana-wygrana lub częściej – win-win [czyt. łyn-łyn] (ang. win – zwycięzać).
 WIN-LOSE	Jeżeli po zakończeniu negocjacji z osiągniętego porozumienia zadowolona jest tylko jedna strona, a pozostałe są niezadowolone, to nazywamy je negocjacjami typu wygrana-przegrana lub częściej – win-lose [czyt. łyn-luz] (ang. win – zwycięzać, lose – przegrywać).
 LOSE-LOSE	Jeżeli po zakończeniu negocjacji wszystkie strony są niezadowolone z osiągniętego porozumienia, to nazywamy je negocjacjami typu przegrana-przegrana lub częściej – lose-lose [czyt. luz-luz].

Źródło: opracowanie własne.

Zasady skutecznych negocjacji

W poniższej ramce przedstawiono zasady skutecznych negocjacji. Najważniejsza z nich głosi, że **należy oddzielać ludzi od problemu**. Zgodnie z nią w negocjacjach powinno się koncentrować na problemie, trzeba natomiast wyeliminować emocje wobec uczestników.

Negocjacje powinny być prowadzone w taki sam sposób zarówno z tymi, których się lubi, jak i z tymi, których się nie lubi. Nie można zgadzać się na niekorzystne propozycje składane przez lubiane osoby, a odrzucać korzystne inicjatywy pochodzące od osób nielubianych. Kiedy wszystkie strony przestrzegają tej zasady, wtedy każda z nich dąży do rozwiązania problemu, a nie do pokonania osób uczestniczących w negocjacjach.

Zasady skutecznych negocjacji

1. Oddzielaj ludzi od problemu.
2. Nie ulegaj presji.
3. Miej pozytywne nastawienie.
4. Bądź zdecydowany i pewny siebie.
5. Nie bój się pytać o lepsze warunki.
6. Z reguły nie akceptuj pierwszej oferty.
7. Panuj nad swoimi emocjami.
8. Używaj pojęć zrozumiałych dla drugiej strony.
9. Nie przerywaj wypowiedzi drugiej strony.
10. Nie pozwalaj, aby przerywano Twoje wypowiedzi.
11. Zadawaj pytania, jeżeli czegoś nie rozumiesz.
12. Zostawiaj pole manewru dla drugiej strony negocjacji.
13. Stawiaj się w roli drugiej strony, dzięki czemu łatwiej zrozumiesz jej intencje.
14. Kontroluj przekazywane komunikaty niewerbalne.
15. Pamiętaj, że zawsze możesz przerwać negocjacje.
16. Szukaj możliwości korzystnych dla wszystkich stron.
17. Pamiętaj o swoich warunkach minimalnych (brzegowych) – jeżeli nie zostaną one spełnione, nie zgadzaj się na zaproponowane porozumienie.
18. Uważnie słuchaj, co mówi druga strona.
19. Unikaj zachowań, które tworzą niepotrzebne napięcia.



📌 Negocjacje Marcina Gortata w sprawie numeru na koszulce

Marcin Gortat, polski koszykarz grający w latach 2014–2020 w amerykańskiej lidze NBA [czyt. en bi ej], w 2018 r. przeszedł z drużyny Washington Wizards [czyt. łosyngton łyzards] do Los Angeles Clippers [czyt. los andżeles klyperz].

Ze względów marketingowych (jego fundacja nosi nazwę MG13) w nowym klubie chciał grać z numerem 13 – tak jak w poprzednim. Ponieważ klub nie chciał się angażować w tę sprawę, Gortat musiał sam przeprowadzić negocjacje z zawodnikiem, który wcześniej otrzymał ten numer – Jerome’em Robinsonem [czyt. dżeromem robynsonem] (debiutantem w NBA). Marcin Gortat, który na odkupienie numeru 13 przeznaczył 50 000 dolarów, a wydał tylko 10 000, tak opisał negocjacje:

„Negocjacje nie były trudne, raczej zabawne. Pierwszorocznik licytował z weteranem i podchodząc do tego, wiedziałem, jaką sumę mogę mu zaoferować. Kiedy zobaczyłem, że zależy mu na sprzedaży numeru, wiedziałem, że mogę zacząć od niskich stawek”.

Warto zwrócić uwagę na to, że w tych negocjacjach obie strony zyskały na końcowym rozstrzygnięciu. Gortat otrzymał numer, który był dla niego cenny, w dodatku za niższą kwotę od zakładanej. Z kolei Robinson zdobył dodatkowy zastrzyk gotówki.

Źródło: NBA: Gortat za „trzynastkę” w Clippers zapłacił 10 tys. dolarów, portal Polsatsport (dostęp: 30.06.2023).



Praca zespołowa

Praca zespołowa polega na współdziałaniu i wzajemnym oddziaływaniu na siebie dwóch lub więcej osób dążących do wykonania określonych zadań i osiągnięcia wspólnego celu.

Z pracą zespołową zapewne miałś/miałaś już do czynienia przy wykonywaniu różnych czynności – w domu, w szkole, w grupie przyjaciół czy w różnych organizacjach, w których działaś.

W pracy zespołowej rezultat bywa często większy niż suma efektów pracy indywidualnej poszczególnych osób. Dzieje się tak dzięki działaniu **efektu synergii**. Różne talenty i umiejętności członków zespołu mogą się wzajemnie uzupełniać i prowadzić do lepszych wyników, niż gdyby każdy pracował samodzielnie.



Przykłady

1. Tworzenie profesjonalnych filmów

Przy tworzeniu filmu wiele osób musi pracować razem, w tym scenarzyści, reżyserzy, aktorzy, operatorzy kamer, montażyści, specjaliści od efektów specjalnych i wielu innych. Każda z tych osób wnosi swoje specjalistyczne umiejętności do projektu, a efektywna współpraca jest kluczem do produkcji dobrego filmu.



2. Pisanie podręcznika

Zespół składający się z autorów, redaktorów, osób od kładu i korekty pracuje, aby stworzyć wartościowy i ciekawy podręcznik. Autorzy piszą swoje rozdziały, a następnie cała praca jest łączona i redagowana, aby zapewnić spójność i dokładność, oraz ilustrowana, aby uatrakcyjnić treść i zwiększyć jej wartość informacyjną. Gdyby zabrakło którejkolwiek z osób wchodzących w skład zespołu, podręcznik nie mógłby powstać lub jego jakość byłaby dużo gorsza.

3. Rywalizacja drużyn w piłce nożnej

Gra w piłkę nożną wymaga skoordynowanej współpracy zawodników na różnych pozycjach, w tym bramkarzy, obrońców, pomocników i napastników. Wszyscy muszą pracować razem, aby zrealizować wspólny cel, którym jest strzelenie gola do bramki przeciwnika oraz obrona bramki własnej, co prowadzi do wygranej w meczu. Zastąpienie np. bramkarza napastnikiem jest wprawdzie możliwe (np. w razie kontuzji tego pierwszego lub otrzymania przez niego czerwonej kartki po wykorzystaniu limitu zmian), jednak drużyna złożona z samych napastników lub samych bramkarzy nie odniosłaby dużego sukcesu.

4. Operacja w szpitalu

Aby przeprowadzić operację, potrzebny jest cały zespół osób złożony np. z chirurga, anestezjologa, instrumentariuszki, pielęgniarki anestezjologicznej i pielęgniarki pomagającej. W trakcie operacji osoby tworzące zespół operacyjny wykonują różne działania, ale ich cel jest wspólny – udana operacja i poprawa stanu zdrowia pacjenta.



Zespół

Definicja

Zespół – grupa współpracujących ze sobą osób dążących do osiągnięcia wspólnego celu, którą tworzą kierownik i członkowie zespołu.

Każda z tych osób swoim wyjątkowym zestawem umiejętności i doświadczeń przyczynia się do osiągnięcia celu, jaki został postawiony przed całym zespołem. Ludzie tworzący zespół powinni się wzajemnie wspierać i motywować, co pomaga w codziennej pracy, a zwłaszcza wtedy gdy pojawiają się problemy. Zaletą pracy w zespole jest możliwość podpatrywania pracy innych i uczenia się od nich, a także dzielenia się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.

W każdej organizacji mogą funkcjonować zespoły o charakterze trwałym oraz zespoły o charakterze tymczasowym, które są nazywane **zespołami projektowymi**. Zagadnienia dotyczące zespołów projektowych zostaną omówione w części II podręcznika.

Przykład

Pracownicy zatrudnieni w dziale sprzedaży przedsiębiorstwa stanowią **zespół o charakterze trwałym**. Ich celem jest wykonywanie planów sprzedaży ustalanych na każdy miesiąc.

Po zrealizowaniu celu wyznaczonego na jeden miesiąc zespół ten przystępuje do realizacji celu wyznaczonego na kolejny miesiąc.

Natomiast pracownicy powołani do zespołu odpowiedzialnego za uruchomienie nowej strony internetowej tego przedsiębiorstwa stanowią **zespół o charakterze tymczasowym**, który ulegnie rozwiązaniu po osiągnięciu wyznaczonego celu lub ewentualnie zostanie powołany nowy zespół – często w zmodyfikowanym składzie – odpowiedzialny za prowadzenie tej strony.

Członkowie zespołu są odpowiedzialni za wykonywanie zadań prowadzących do osiągnięcia celu postawionego przed zespołem (tzw. zadań częściowych). Niektóre z tych zadań są wykonywane przez wszystkich, inne – przez mniejsze grupy wyodrębnione w ramach zespołu, a jeszcze inne – indywidualnie przez poszczególnych członków zespołu.

Kierownik zespołu jest odpowiedzialny za zarządzanie zespołem, ale bardzo często uczestniczy również w wykonywaniu zadań częściowych. Dlatego powinien on mieć wiedzę i umiejętności związane z zadaniami, jakie ma wykonać zespół, a także umiejętności związane z zarządzaniem zespołem, przedstawione na rys. 6.



Rysunek 6. Umiejętności związane z zarządzaniem zespołem, które powinien posiadać jego kierownik

Korzyści z pracy zespołowej

Korzyści z pracy zespołowej odnoszą zarówno organizacje, które ją stosują (rys. 7), jak i osoby, które w niej uczestniczą.



Rysunek 7. Korzyści organizacji stosujących pracę zespołową

Niektórzy wolą pracować właśnie w zespołach, z kolei inni – indywidualnie. Ważne jest jednak, aby pamiętać, że praca zespołowa to pewnego rodzaju zestaw umiejętności interpersonalnych, które można i warto rozwijać niezależnie od preferowanego sposobu pracy. Umiejętności te są uniwersalne, a więc można je wykorzystać nie tylko w pracy zawodowej, ale i w innych obszarach życia. Część z nich była już omówiona w tym rozdziale (komunikowanie się z innymi ludźmi, prowadzenie negocjacji, kierowanie zespołem), natomiast inne zostały scharakteryzowane w tabeli 3.

Tabela 3. Umiejętności interpersonalne, które można zdobywać i doskonalić, pracując w zespole

Umiejętność	Charakterystyka
Nawiązywanie kontaktów	Osoby mniej śmiałe, pracując w zespole, będą mogły opanować umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi. Ważna przy tym jest pomoc udzielana im przez kierownika i pozostałych członków zespołu. Dobrze sprawdza się przy tym metoda „małych kroków”, tak aby nie narażać osoby nieśmiałej na zbyt duży stres.
Kooperacja (współpraca)	Umiejętność ta jest zaprzeczeniem indywidualizmu i rywalizacji. Dzięki niej każdy z członków zespołu zaczyna dostrzegać, że: <ul style="list-style-type: none"> • sukces innych jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia własnego sukcesu; • różnice między osobami pracującymi w zespole nie są problemem, lecz korzyścią – każda osoba wnosi do zespołu swoją unikatową wiedzę, doświadczenie i pomysły.
Dyskutowanie	Osoby pracujące w zespole bardzo często biorą udział w różnych zaplanowanych bądź spontanicznych dyskusjach. Wszyscy uczestnicy dyskusji powinni mieć zagwarantowaną swobodę wypowiedzi, ale w ramach ustalonych reguł (np. jeżeli ustalono, że czas wypowiedzi nie może przekraczać 3 minut, to reguła ta powinna być stosowana wobec każdego uczestnika dyskusji). Każda osoba uczestnicząca w dyskusji, zajmując określone stanowisko, powinna używać odpowiednich argumentów do jego poparcia i obrony. Czasami trzeba umieć wycofać się ze swojego stanowiska, jeżeli inna osoba przedstawi lepsze rozwiązanie. Zabierając głos w dyskusji, należy trzymać się tematu i być odpowiedzialnym za wypowiedzane słowa.
Rozwiązywanie konfliktów	Powstające w zespole konflikty nie są sytuacją nadzwyczajną. Jednak żeby nie miały one złego wpływu na pracę zespołu, należy je jak najszybciej rozwiązywać. Dobrze jest, gdy członkowie zespołu będący stronami konfliktu zrobią to sami – rozmawiając i negocjując ze sobą. Jeżeli nie uda się im osiągnąć porozumienia, powinni poprosić, aby inna osoba była mediatorem między nimi. Jeżeli ten sposób rozwiązania konfliktu również okaże się nieskuteczny, to w rozwiązanie konfliktu powinien zaangażować się kierownik zespołu. Jako arbiter podejmuje on decyzję o sposobie rozwiązania konfliktu i informuje o tym zainteresowane osoby, które muszą się do tego rozwiązania zastosować.

■ Bariery w pracy zespołowej

Aby zbudować efektywnie pracujący zespół, należy poznać bariery, które to utrudniają lub uniemożliwiają (rys. 8), a następnie podjąć działania, które je wyeliminują lub ograniczą ich wpływ na pracę zespołu.



Rysunek 8. Bariery utrudniające i uniemożliwiające efektywną pracę zespołu

■ Działania wspomagające pracę zespołową

W celu wyeliminowania ww. barier oraz dążąc do tego, aby praca zespołowa była skuteczna i efektywna oraz żeby przynosiła satysfakcję zaangażowanym w nią osobom, wykorzystuje się następujące środki.

1. Zapewnienie optymalnego składu zespołu

W zespole nie może być za mało ani za dużo osób, a każda z nich musi mieć kwalifikacje umożliwiające wykonanie zadań, w których realizacji będzie uczestniczyć. Jeżeli w zespole będzie zbyt mało osób, nie osiągnie on założonego celu lub osiągnie go kosztem nadmiernego obciążenia pracą niektórych lub wszystkich jego członków. Natomiast zbyt duża liczba osób spowoduje nierównomierne obciążenie pracą, co może prowadzić do niezadowolenia i konfliktów w zespole oraz do pojawienia się w nim „gapowiczów”. Tym mianem określamy osoby, które nie wkładają czasu i energii w pracę zespołu, tylko korzystają z tego, że pracę wykonują inni.

Tworząc zespół, należy brać pod uwagę nie tylko umiejętności poszczególnych osób, ale również ich cechy osobowości oraz sposób zachowania i współdziałania z innymi. Badania naukowe pokazują, że zespoły zyskują na różnorodności – efekty pracy zespołu są generalnie bardziej twórcze, jeśli członkowie reprezentują różne grupy społeczne, mają różne zainteresowania i perspektywy na dany problem.

2. Komunikowanie i rozumienie celów zespołu

Ważne jest, aby każdy członek zespołu rozumiał cele postawione przed zespołem i swoją rolę w ich osiągnięciu. Kluczowe jest również, żeby wszyscy akceptowali zamierzone cele, tj. zgadzali się, że zespół chce osiągnąć określony cel, i chcieli w tym uczestniczyć. Niezgodność w tym zakresie może być przeszkodą w realizacji wyznaczonych celów.

3. Stworzenie i przestrzeganie jasnych zasad delegowania i wykonywania zadań

W zespole powinny obowiązywać jasne i sprawiedliwe zasady:

- przydzielania poszczególnym osobom zadań i związanych z nimi uprawnień;
- odpowiedzialności za nieterminowe wykonanie zadań;
- wynagradzania za realizację poszczególnych zadań i głównych celów zespołu.

4. Zbudowanie kultury informacji zwrotnej i otwartej komunikacji

Regularna i konstruktywna informacja zwrotna pomaga członkom zespołu poprawić swoją pracę i się rozwijać. Tworzenie atmosfery, w której każda osoba czuje się swobodnie, aby wyrazić swoje pomysły i obawy, jest kluczowe dla efektywnej pracy całego zespołu. Pomaga to również we wczesnym wykrywaniu problemów i zapobieganiu nieporozumieniom.

5. Organizowanie spotkań zespołu

Ważnym elementem w pracy każdego zespołu są regularne spotkania, które pozwalają na wymianę informacji, koordynację działań i omówienie bieżących problemów. Spotkania mogą się odbywać bezpośrednio lub zdalnie. Oprócz spotkań formalnych duży wpływ na dobrą współpracę zespołu mają spotkania nieformalne (tzw. integracje), organizowane zarówno w pracy, jak i poza nią. Dzięki nim osoby pracujące w zespole mogą się lepiej poznać i zrozumieć, a także przełamać różnego rodzaju bariery, jakie występują między nimi.

6. Zarządzanie konfliktami

Pojawienia się konfliktu w zespole nie można traktować jako sytuację nadzwyczajną, lecz jako sytuację normalną, która ma swoje wady i zalety. Do zalet pojawienia się konfliktu można zaliczyć to, że zapobiega on stagnacji i pobudza strony konfliktu do szukania nowych rozwiązań. Natomiast najważniejszymi wadami są problemy we współpracy pomiędzy stronami konfliktu oraz angażowanie ich energii w konflikt, a nie w realizację zadań. Jeżeli konflikt wpływa negatywnie na pracę stron konfliktu i pozostałych członków zespołu, istotne jest jego szybkie rozwiązanie.

7. Organizowanie szkoleń

Osoby pracujące w zespole powinny mieć możliwość udziału w potrzebnych im szkoleniach. Równie ważne jak zdobywanie wiedzy z zakresu tego, nad czym zespół pracuje, są szkolenia z zakresu kompetencji miękkich, które pomogą członkom zespołu lepiej współpracować.



8. Zarządzanie zasobami

Zespół osiągnie postawione przed nim cele, jeżeli w odpowiednim czasie będzie dysponował niezbędnymi mu do pracy zasobami. Wyobraź sobie np. malowanie ścian pokoju w przypadku, w którym potrzebne narzędzia byłyby nieodpowiednie, nie byłoby ich w ogóle albo znajdowałyby się w miejscu trudno dostępnym. Całe zadanie mogłoby się nie powieść albo zajęłoby dużo więcej czasu niż pierwotnie zakładano.

9. Zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym

Zapewnienie osobom pracującym w zespole czasu na życie osobiste i na odpoczynek jest kluczowe dla utrzymania ich zdrowia oraz dobrej wydajności i zadowolenia z pracy. Intensywna praca kosztem odpoczynku i życia osobistego – nawet jeśli konieczna w wyjątkowych sytuacjach – jest możliwa tylko w krótkim okresie. W przeciwnym razie odbija się to na naszym zdrowiu, zarówno fizycznym, jak i psychicznym.

Techniki wpływania na innych

Interakcje, w które wchodzimy z innymi osobami, powodują, że osoby te wpływają na nasze zachowania, opinie, uczucia oraz postawy i odwrotnie – my również wpływamy na te osoby. Człowiek, który chce, aby inne osoby świadomie zmieniły postępowanie lub opinię pod jego wpływem, sięga po **perswazję**. Perswazja jest działaniem etycznym podejmowanym z myślą o korzyściach innego człowieka.

Definicja

Perswazja – przekonywanie innego człowieka do świadomego i dobrowolnego podjęcia przez niego określonych działań lub do świadomej i dobrowolnej zmiany zachowań, opinii, uczuć lub postaw.

Jeżeli natomiast ktoś chce, aby inne osoby zmieniły się pod jego wpływem nieświadomie i ukrywa przed nimi swój cel – używa do tego **manipulacji**. Manipulacja jest działaniem nieetycznym i jest podejmowana z myślą o własnych korzyściach.

Definicja

Manipulacja – przekonywanie innego człowieka do nieświadomego podjęcia przez niego określonych działań albo do nieświadomej zmiany jego zachowań, opinii, uczuć lub postaw.

Pamiętaj o tym, że próby manipulowania Tobą mogą być podejmowane nie tylko przez ludzi, z którymi kontaktujesz się bezpośrednio, ale także przez autorów reklam, dziennikarzy czy polityków. Osoby, które manipulują innymi, stosują różne techniki oparte na znajomości psychiki człowieka. Niektóre z tych technik wraz ze sposobami obrony przed nimi zostały przedstawione w tabeli 4.



Tabela 4. Techniki manipulacji i sposoby obrony przed nimi

Czynnik	Przykłady	Sposoby obrony
Skłonność człowieka do odwzięczania się za wyświadczone mu przysługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kolega z pracy przynosi drugiemu kawę z automatu, po czym prosi go, aby ten zastąpił go na dyżurze i został po godzinach w pracy. 2. Sprzedawcy organizują darmowe degustacje i pokazy, po których zachęcają do zakupu swoich produktów. 	Jeżeli ktoś wyświadcza Ci przysługę, o którą nie prosiłaś/prosiłeś, zadaj sobie pytanie, dlaczego to robi. Jeżeli chce Twoim kosztem coś uzyskać, oznacza to, że próbuje Cię zmanipulować. Pamiętaj, że nie masz żadnego obowiązku, żeby się zrewanżować.
Dążenie ludzi do tego, że chcą być postrzegani jako osoby konsekwentne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kandydat do pracy powiedział w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, że chce rozwijać się zawodowo. Po przyjęciu do pracy jego przełożony przywołał te słowa jako argument, aby dołożyć mu obowiązków bez podnoszenia wynagrodzenia. 2. Sprzedawca zachęca klientów do wypełnienia krótkiej ankiety na temat danego produktu, a potem wykorzystuje pozytywne odpowiedzi, aby nakłonić ich do zakupu. 	Jeżeli ktoś powołuje się na Twoje słowa w celu skłonienia Cię do zrobienia czegoś, czego nie chcesz zrobić, to pamiętaj, że masz prawo do asertywnej odmowy. Opinia wyrażona w danym kontekście nie musi być wiążąca, jeśli kontekst ulegnie zmianie.
Skłonność człowieka do bycia bardziej przychylnym wobec osób, które lubi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurier odbierający przesyłki ze sklepu internetowego często żartował z załogą tego sklepu i komplementował poszczególne osoby. Nie zawsze pojawiał się w ustalonych godzinach, ponieważ wiedział, że nikt nie złoży na niego skargi. 2. Sprzedawca dostrzegł, że klient ma koszulkę pewnego zespołu sportowego (lub muzycznego). Zaczął więc rozmowę o tym zespole, aby zdobyć sympatię klienta. 	Jeżeli ktoś, kogo lubisz, próbuje Ci coś sprzedać lub załatwić z Tobą jakąś sprawę, to oddziel ofertę lub sprawę od osoby. Następnie pomyśl, jak potraktowałabyś/potraktowałbyś tę ofertę lub jak załatwiłabyś/załatwiłbyś tę sprawę, gdyby zwróciła się z tym do Ciebie osoba, która jest Ci obojętna lub której nie lubisz. Rozwiązanie, o którym pomyślisz, zastosuj również wobec osoby, którą lubisz.
Skłonność człowieka do posiadania tego, czego może za chwilę zabraknąć	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sklep internetowy wyświetla informację, że przedstawiona oferta obowiązuje tylko do końca dnia. 2. Sprzedawca deklaruje, że zostały ostatnie sztuki danego produktu. 	Jeżeli ktoś posługuje się techniką ograniczonej dostępności, aby coś sprzedać, to pamiętaj, że jest to powszechna technika marketingowa. Warto zweryfikować cenę u innego sprzedawcy lub to, jak zmieniła się ona w ostatnim czasie.
Zaufanie ludzi do osób, które są dla nich autorytetami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agencje reklamowe i politycy angażują do swoich kampanii znanych sportowców, artystów czy influencerów. 2. Reklamy starają się przedstawić aktorów jako autorytety w danej dziedzinie np. poprzez ubiór lub fikcyjną historię. 	Pamiętaj, że osoby występujące w reklamie – poza niektórymi kampaniami społecznymi – otrzymują za to wynagrodzenie. Weź też pod uwagę, że każda reklama stara się nakłaniać do zakupu lub określonego działania. Bardziej wiarygodne informacje o danym produkcie lub osobie możesz uzyskać z innych źródeł.
Skłonność człowieka do robienia tego, co inni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uczniowie kupują pewne rzeczy, ponieważ widzą, że są one popularne wśród rówieśników. 2. Reklamy zawierają stwierdzenia w rodzaju „98% klientów uważa, że nasz produkt jest najbardziej skutecznym” albo „9 na 10 użytkowników poleca naszą usługę swoim znajomym”. 	Jeżeli słyszysz taki komunikat w reklamie, to warto być sceptycznym. Najczęściej nie wiemy, czy takie badanie faktycznie zostało przeprowadzone i czy było wiarygodne. Poza tym pytania mogły być tak sformułowane, żeby sugerować określoną odpowiedź.

PODSUMOWANIE

1. Umiejętności interpersonalne to zachowania człowieka umożliwiające mu interakcję z innymi ludźmi oraz budowanie i utrzymywanie z nimi relacji sprawiających satysfakcję wszystkim zaangażowanym osobom.
2. Komunikacja interpersonalna to wymiana informacji między przynajmniej dwiema osobami, z których każda jest nadawcą i odbiorcą różnych komunikatów.
3. Proces komunikacji interpersonalnej jest skuteczny wtedy, gdy komunikat sformułowany przez nadawcę dociera do odbiorcy i gdy odbiorca rozumie go zgodnie z zamiarem nadawcy.
4. Negocjacje to rozmowy prowadzone przez co najmniej dwie strony, które mają różne indywidualne interesy, a chcąc je pogodzić i dojść do porozumienia, składają i przyjmują wzajemne propozycje i kontrpropozycje.
5. Możliwe są trzy warianty zakończenia negocjacji: win-win, win-lose i lose-lose.
6. Praca zespołowa polega na współdziałaniu i wzajemnym oddziaływaniu na siebie dwóch lub więcej osób dążących do wykonania określonych zadań i osiągnięcia wspólnego celu.
7. Korzyści z pracy zespołowej odnoszą zarówno organizacje, które ją stosują, jak i osoby, które w niej uczestniczą.
8. Człowiek, który chce, aby inne osoby świadomie zmieniły się pod jego wpływem – sięga po perswazję, a człowiek, który chce, aby inne osoby zmieniły się pod jego wpływem nieświadomie i ukrywa przed nimi swój cel – używa do tego manipulacji.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wybierz jedną z umiejętności interpersonalnych wymienionych na stronie 18. Wyszukaj w internecie informacje o niej i przedstaw ją w postaci infografiki.
2. Opisz przebieg procesu komunikacji interpersonalnej na przykładzie jednej z rozmów, w której ostatnio uczestniczyłeś/uczestniczyłeś.
3. Przeanalizuj wszystkie zasady skutecznej komunikacji interpersonalnej i wypisz te, których przestrzeganie jest dla Ciebie najtrudniejsze. Zastanów się, dlaczego tak jest.
4. Podaj przykład sytuacji, w której niezbędne jest przeprowadzenie negocjacji. Wskaż możliwe warianty ich zakończenia zgodnie z tabelą 2 ze strony 23.
5. Wyszukaj w internecie informacje o tym, w jaki sposób tworzone są gry komputerowe. Następnie przygotuj infografikę przedstawiającą osoby, jakie muszą być zaangażowane do zespołu odpowiedzialnego za powstanie nowej gry komputerowej.
6. Podaj 3 przykłady działania efektu synergii.
7. Wybierz jeden z rodzajów technik manipulacji wymienionych w tabeli 4 na stronie 32. Wyszukaj w internecie:
 - a) informacje na jej temat;
 - b) przykłady jej zastosowania;
 - c) sposoby obrony przed nią.Następnie na podstawie zebranych informacji przygotuj prezentację lub – jeżeli masz taką możliwość – nagraj podcast.

Podjmowanie decyzji



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Czym jest decyzja?
- Jakie decyzje podejmuje człowiek?
- Jak przebiega proces podejmowania decyzji?
- Dlaczego przy podejmowaniu decyzji ważna jest umiejętność krytycznego myślenia?
- Jak rozpoznawać fake newsy [czyt. fejk niusy]?
- Czym jest burza mózgów?

Decyzja

Prawie każdy człowiek codziennie podejmuje wiele różnych decyzji: część z nich dotyczy życia prywatnego, a część – pracy zawodowej.

I Definicja

Decyzja – świadomy wybór jednego z kilku (co najmniej dwóch) wariantów działania.

Decyzje, które dotyczą podobnych spraw, powtarzających się z pewną regularnością – są podejmowane szybko, rutynowo, bez dłuższego zastanowienia. Natomiast podjęcie decyzji dotyczącej nietypowego, rzadko występującego problemu trwa dłużej, gdyż jest poprzedzone wcześniejszymi etapami procesu decyzyjnego (procesu podejmowania decyzji).

Proces podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji można podzielić na 7 logicznie powiązanych ze sobą etapów (rys. 9).

- 1 Zidentyfikowanie problemu (sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji)
- 2 Stworzenie listy możliwych wariantów rozwiązania problemu
- 3 Określenie kryteriów oceny poszczególnych wariantów
- 4 Ocena poszczególnych wariantów
- 5 Podjęcie decyzji – wybór jednego wariantu
- 6 Wdrożenie podjętej decyzji
- 7 Ocena skutków podjętej decyzji

Rysunek 9. Przebieg procesu podejmowania decyzji

Przykład

Wyobraź sobie, że zepsuł Ci się laptop. **Zidentyfikowanym problemem** w tym przypadku (sytuacją, która wymaga podjęcia decyzji) jest brak laptopa.

W drugim etapie procesu decyzyjnego zastanawiasz się, jakie są możliwe sposoby rozwiązania tego problemu, czyli **tworzysz listę możliwych wariantów rozwiązania problemu**:

1. korzystanie z laptopa rodziców;
2. naprawa zepsutego laptopa;
3. zakup nowego laptopa;
4. wypożyczenie laptopa.



Teraz możesz przejść do trzeciego etapu procesu decyzyjnego, czyli do **określenia kryteriów oceny poszczególnych wariantów**. Robisz to wspólnie z rodzicami. Pierwszym kryterium jest budżet, którym będziesz dysponować – rodzice poinformowali Cię, że mogą przeznaczyć na ten cel 1500 zł. Ty ze swoich oszczędności możesz dołożyć 300 zł. Drugim kryterium jest dostępność laptopa – musisz mieć możliwość korzystania z niego każdego dnia, bo codziennie masz jakies zadania do zrobienia.

W kolejnym etapie **oceniaasz poszczególne warianty**. Pierwszy z nich odpada, ponieważ Twój ojciec czasami wyjeżdża na kilka dni i zabiera laptop ze sobą. Wtedy nie miałabyś/miałbyś laptopa do dyspozycji. Z kilku punktów usługowych uzyskałaś/uzyskałeś informację, że naprawa laptopa może kosztować od 400 do 600 zł. Punkt usługowy, który zaproponował najwyższą cenę, w ramach tej ceny dokona przeglądu laptopa i gwarantuje, że będzie on sprawnie działał przez 12 miesięcy po naprawie. Wariant trzeci odpada, ponieważ kwota, jaką będziesz dysponować na zakup to 1800 zł, a minimalna cena laptopa spełniającego Twoje wymagania wynosi 3000 zł. Oceniając czwarty wariant, uzyskałaś/uzyskałeś informacje z kilku wypożyczalni laptopów – minimalny koszt wynajęcia laptopa o wymaganych przez Ciebie parametrach wynosi 30 zł za dzień.

W następnym etapie **podajmujesz decyzję**, czyli wybierasz jeden z wariantów rozwiązania problemu braku laptopa. Z dwóch wariantów (korzystanie z laptopa rodziców i zakup nowego laptopa) rezygnujesz na początku, bo nie spełniają kryteriów. Z pozostałych dwóch odrzucasz wariant wypożyczenia laptopa, bo uważasz, że jest nieefektywny – za wypożyczenie laptopa na 6 miesięcy zapłaciłabyś/zapłaciłbyś 5400 zł. Wspólnie z rodzicami postanawiacie, że Twój laptop zostanie naprawiony – wydasz na to 600 zł, ale będziesz mieć gwarancję jego sprawnego działania przez kolejnych 12 miesięcy. Postanawiacie też z rodzicami, że przez najbliższy rok będziecie wpłacali na konto oszczędnościowe po 200 zł miesięcznie, wpłacicie na nie również 1200 zł (1800 zł, które mieliście na zakup nowego laptopa, minus 600 zł – koszt naprawy). Pieniądze z tego konta przeznaczący na zakup nowego laptopa.

W kolejnym etapie **wdrażasz podjętą decyzję w życie**, czyli przekazujesz laptop do naprawy w wybranym punkcie usługowym. Przed tym jednak jeszcze raz się upewniasz, czy ustalone warunki (naprawa za 600 zł, przegląd i gwarancja na 12 miesięcy) zostaną dotrzymane.

Skutki podjętej decyzji ocenisz w momencie odbioru laptopa z naprawy i będziesz oceniać w trakcie korzystania z niego.

W przykładzie przedstawiony został proces podejmowania decyzji w sytuacji, gdy problem decyzyjny nie jest zbyt skomplikowany. Musisz jednak mieć świadomość, że niektóre decyzje, jakie będziesz musiała/musiał podejmować w przyszłości – czy to w sprawach prywatnych czy zawodowych – będą trudniejsze. Czasami będzie więcej wariantów do wyboru. W niektórych przypadkach rezultat poszczególnych wyborów może cechować się większą niepewnością – podejmując decyzję, trudno będzie określić jej wynik. W jeszcze innych przypadkach stawka – finansowa lub innego rodzaju – może być znacznie większa.

Czasami może prowadzić to do niechęci do podejmowania decyzji w ogóle (tzw. paraliżu decyzyjnego), jednak takie zachowanie nie jest optymalne. Powinnaś/powinieneś zrobić wszystko, aby prawdopodobieństwo podjęcia dobrej decyzji było jak najwyższe. Ważnym krokiem do osiągnięcia tego celu jest opanowanie umiejętności krytycznego myślenia.

Krytyczne myślenie

Słowo „krytyczne” jest często używane jako synonim negatywnej oceny – np. w takiej wypowiedzi dziennikarza sportowego: „Należy skrytykować obu napastników, którzy mimo licznych okazji nie zdołali trafić do bramki przeciwnika”. W takim samym znaczeniu ekspert gospodarczy mógłby powiedzieć: „Krytycznie odnoszę się do programu politycznego tej partii, który jest oparty na nierzetelnych wyliczeniach i nietrafnych prognozach”.

Jednak w wyrażeniu „krytyczne myślenie” znaczenie tego słowa jest inne. Oznacza ono coś, co jest oparte na rzeczowej i wnikliwej analizie.

Definicja

Krytyczne myślenie – umiejętność samodzielnego poznawania i rozumienia przez człowieka otaczającej go rzeczywistości, oparta na:

- ocenie, analizie i interpretacji informacji;
- dostrzeganiu i zrozumieniu faktów oraz związków między nimi;
- świadomości własnych ograniczeń i tzw. złudzeń poznawczych, które mogą zniekształcać postrzeganie rzeczywistości.

Ludzie, którzy opanowali umiejętność krytycznego myślenia, potrafią lepiej zrozumieć siebie i innych, a także to, co się dzieje w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Dzięki temu:

- podejmują lepsze decyzje;
- rozumieją przyczyny i skutki różnych zdarzeń;
- budują lepsze i trwalsze relacje z innymi;
- nie poddają się manipulacji ze strony: mediów, polityków, pseudoautorytetów i specjalistów od reklamy oraz przełożonych, współpracowników, bliskich i znajomych.



Dlatego umiejętność krytycznego myślenia przydaje się zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy zawodowej.

📌 Wskazówki dla osób, które chcą opanować umiejętność krytycznego myślenia

1. Bądź samodzielna/samodzielny!

Nie odtwarzaj istniejących rozwiązań oraz nie przyjmuj bezrefleksyjnie cudzych opinii na żaden temat jako prawdziwych lub fałszywych – nawet jeżeli są one przekazywane przez media lub wygłaszane przez osoby uznawane za ekspertów w określonej dziedzinie. Zamiast tego staraj się dotrzeć do prawdy opartej na:

- rzetelnych informacjach;
- własnych doświadczeniach i obserwacjach;
- samodzielnie przeprowadzonym wnioskowaniu.

2. Zadawaj pytania!

Zadawaj sobie pytania, które pomogą Ci zrozumieć problem i spojrzeć na niego z różnych perspektyw oraz dostrzec i zrozumieć fakty oraz związki między nimi. Przykłady takich pytań: „Jakie są główne przyczyny tego problemu?”, „Czy jest jakieś inne wytłumaczenie od tego najbardziej popularnego?”, „Jakie mogą być skutki danej decyzji?”, „Jak to wpłynie na różne osoby?”.

3. Nie bój się błędów!

Myśląc krytycznie, bardzo często dostrzega się błędy – nie tylko w rozumowaniu innych, ale również w swoim. Jest to sytuacja normalna – należy wówczas przyznać się do błędu (przynajmniej wobec siebie) i skorygować swoje myślenie.

4. Nie bądź powierzchowna/powierzchnowy!

Nie wyciągaj wniosków na podstawie nagłówków czy przypadkowo usłyszanych fragmentów wypowiedzi i nie wypowiadaj się na tematy, na których się nie znasz.

5. Eliminuj zniekształcenia w myśleniu spowodowane przez subiektywizm i złudzenia poznawcze!

Każdy z nas patrzy na rzeczywistość przez pryzmat własnych doświadczeń, emocji czy uprzedzeń, co może prowadzić do błędów w myśleniu (np. bardzo często treści wypowiediane przez osoby, które lubimy, przyjmujemy jako prawdziwe, a treści wypowiediane przez osoby, których nie lubimy – jako fałszywe). Wszyscy ludzie w mniejszym lub większym stopniu podlegają także złudzeniom poznawczym, czyli systematycznym błędom w percepcji, pamiętaniu i wnioskowaniu, które często prowadzą do nieracjonalnych lub nieprecyzyjnych wniosków. Nie wynikają one z naszych doświadczeń lub niedostatecznej wiedzy, lecz z tego, jak funkcjonuje ludzki umysł. Warto więc uczyć się o złudzeniach poznawczych i pamiętać o nich we wnioskowaniu.

6. Nie zamykaj się w swojej bańce informacyjnej!

Wiele osób zamyka się w bańce informacyjnej. Oznacza to, że źródłem informacji o otaczającej ich rzeczywistości są jedynie:

- rozmowy z ludźmi o podobnych poglądach;
- audycje w kilku wybranych stacjach radiowych i telewizyjnych;
- wyselekcjonowane (spersonalizowane) informacje z internetu, wybrane przez algorytmy – na podstawie historii wyszukiwań i innych dostępnych informacji o danej osobie.

Wskutek tego do takich osób dociera tylko jeden typ informacji, gdy stykają się one z informacjami innego typu – natychmiast odrzucają je, traktując jako fałszywe. Osoby myślące krytycznie mają świadomość istnienia bańek informacyjnych – dlatego korzystają z różnych źródeł informacji, rozmawiają z ludźmi o różnych poglądach oraz dążą do intelektualnej niezależności od kogokolwiek i czegokolwiek.

Krytyczne myślenie a informacje

Definicja

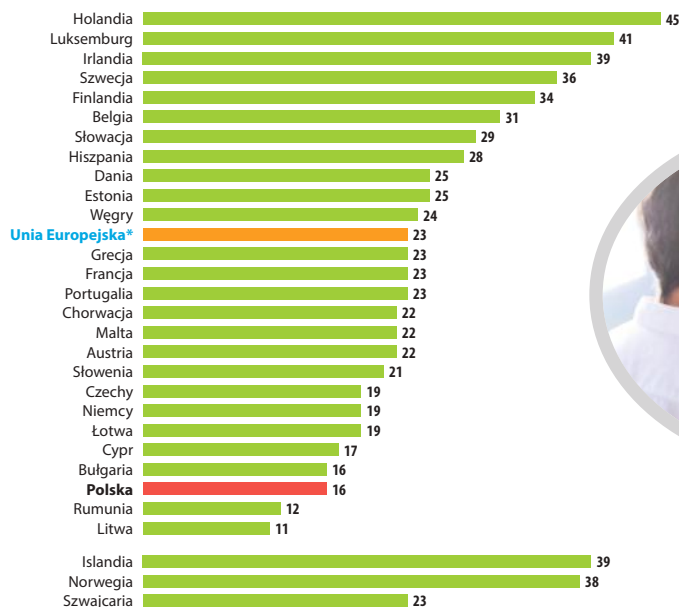
Informacja – coś, co napisano lub przekazano o kimś lub o czymś. Daje nam wiedzę o otaczającej rzeczywistości.

Współcześnie do każdego z nas różnymi kanałami dociera ogromna ilość różnych informacji. Badania naukowe szacują, że w ciągu jednego dnia przeciętna osoba wykonuje około 100 tys. ruchów gałki ocznej, słyszy 20–30 tys. słów, otrzymuje ok. 100 wiadomości tekstowych i spędza około 4 godzin na oglądaniu telewizji. Za każdym razem dociera do niej pewna informacja. Tylko część z tych informacji jest prawdziwa, a pozostałe są w całości lub w części nieprawdziwe, czyli są fake newsami.

Definicja

Fake newsy – wszystkie nieprawdziwe (w całości lub w części) informacje, które są ogłaszane w mediach społecznościowych, na portalach internetowych oraz w telewizji, radiu i gazetach.

Umiejętność krytycznego myślenia wymaga m.in. oceny, analizy i interpretacji napływających do człowieka informacji – ważne jest, aby je weryfikować. Jak widać na przedstawionym rysunku, w Polsce względnie niewielka grupa osób weryfikuje informacje znalezione w portalach informacyjnych i mediach społecznościowych.



* Średnia krajów należących do Unii Europejskiej (dane z Włoch niedostępne)

Źródło: How many people verified online information in 2021?, portal Eurostat (dostęp: 13.06.2023).

Rysunek 10. Osoby, które w ostatnich 3 miesiącach weryfikowały informacje znalezione w portalach informacyjnych i mediach społecznościowych w krajach Unii Europejskiej i innych wybranych państwach (% spośród osób w wieku 16–74 lat, badanie przeprowadzone w 2021 r.)



Jak rozpoznać fake newsa?

Aby sprawdzić rzetelność informacji, a tym samym zweryfikować, czy nie jest ona fake newsem, przejdź przez poniższe kroki:

1. Zastanów się nad źródłem

Sprawdź wiarygodność źródła, z którego chcesz skorzystać. W tym celu odpowiedz na dwa pytania:

- Czy strona publikuje informacje na swój temat? (cel działania, wartości)
- Czy możesz skontaktować się z właścicielami strony? (poprzez wiadomość e-mail czy formularz kontaktowy)

2. Przeczytaj więcej treści niż tylko sam nagłówek

Nagłówki mogą być tworzone świadomie prowokacyjne, aby skłonić do kliknięcia, ale nie zawsze mają wiele wspólnego z treścią materiału. Zapoznaj się z całym tekstem. Nie osądzaj ani nie podejmuj decyzji jedynie po przeczytaniu nagłówka.

3. Sprawdź wiarygodność autorów

Jeśli artykuł ma podanego autora, sprawdź jego wiarygodność, a także to, czy dana osoba jest prawdziwa.

4. Ostrożnie podchodź do emocjonalnego przekazu

Autorzy fake newsów często wykorzystują silny emocjonalny przekaz, aby skłonić odbiorców do szybkiego podzielenia się informacją bez sprawdzenia jej prawdziwości. Szczególnie skuteczne w takich przypadkach jest oddziaływanie na emocje takie jak strach, złość czy oburzenie.

5. Sprawdź, czy informacja nie została zmanipulowana

Autorzy fake newsów często posługują się pierwotnie prawdziwymi informacjami, które następnie są zniekształcane, wyrywane z kontekstu lub manipulowane tak, aby służyły ich celom. Może to np. polegać na wycięciu fragmentu wypowiedzi albo na umieszczeniu jej w innym kontekście, co prowadzi do powstania mylącej lub wprowadzającej w błąd narracji. Dlatego zawsze warto sprawdzić oryginalne źródła i kontekst informacji.

6. Sprawdź źródła podane w linkach

Zweryfikuj, czy podane w linkach źródła istnieją i czy rzeczywiście odnoszą się do danej informacji.

7. Sprawdź datę publikacji

Nie wszystkie materiały w sieci mają wpisaną trwale datę pierwotnej publikacji i nie zawsze jest łatwo zweryfikować tę datę. Spróbuj poszukać innych publikacji o danym zdarzeniu i sprawdzić datę najwcześniejszej z nich.

8. Sprawdź, czy dana informacja nie jest żartem

Nawet jeśli informacja brzmi wiarygodnie, należy pamiętać, że może to być żart lub satyra – tym bardziej, jeśli brzmi mało prawdopodobnie.

9. Uważaj na własną stronniczość

Zastanów się, czy Twoje własne uprzedzenia lub przekonania nie wpływają na odbiór informacji. Czy to Ty sama/sam przez określone nastawienie nie odczytujesz z danego newsa informacji, których tak naprawdę w nim nie ma.

Podejmowanie decyzji w grupach

Niektóre decyzje są podejmowane indywidualnie, natomiast inne w grupach.

Przykłady

1. Ustalenie przez pięcioosobową rodzinę miejsca wyjazdu na wakacje jest decyzją grupową, podejmowaną wspólnie przez członków rodziny.
2. Wybór przewodniczącego samorządu klasowego jest decyzją grupową, podejmowaną przez wszystkich uczniów danej klasy.
3. Ustalenie lokalizacji nowej fabryki przez zarząd spółki akcyjnej jest decyzją grupową, podejmowaną przez członków zarządu spółki.

Grupowe podejmowanie decyzji ma wiele zalet, najważniejsze z nich to:

- spojrzenie na problem z różnych perspektyw;
- wykorzystanie wiedzy i doświadczenia różnych osób;
- możliwość dyskusowania, analizowania i oceniania różnych pomysłów;
- identyfikowanie się z podjętą decyzją wszystkich osób, które uczestniczyły w procesie decyzyjnym.

Proces grupowego podejmowania decyzji ma również wady. Po pierwsze, podjęcie decyzji **zabiera więcej czasu** niż w przypadku decyzji podejmowanych indywidualnie. Do wad można też zaliczyć **rozłożenie (rozmycie) odpowiedzialności**. W przypadku decyzji indywidualnych odpowiedzialność ponosi osoba podejmująca decyzję, natomiast w przypadku decyzji grupowych odpowiedzialności takiej nie ma. Kolejną wadą jest to, że jeżeli w zespole są osoby bierne, podporządkowują się one grupie i faktycznie **nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji**. Natomiast gdy w skład zespołu wchodzi osoba dominująca, może dojść do sytuacji, w której narzuca ona swoją decyzję pozostałym.

W grupowym podejmowaniu decyzji bardzo często wykorzystuje się metodę określaną jako burza mózgów.

Definicja

Burza mózgów – metoda grupowego rozwiązywania problemów, która polega na spontanicznym zgłaszaniu pomysłów przez wszystkich członków grupy.

Burza mózgów najlepiej sprawdza się w zespołach liczących 10–20 osób przy wyszukiwaniu wariantów rozwiązania problemu. Wszystkie osoby spotykają się w jednym pomieszczeniu, a prowadzący spotkanie informuje ich o tym, jak brzmi problem, który mają rozwiązać, oraz jakie są zasady udziału w burzy mózgów.



📌 Zasady udziału w burzy mózgów

1. Każdy uczestnik powinien czuć się komfortowo i bezpiecznie – nie może obawiać się ocen innych uczestników.
2. Każdy uczestnik ma prawo zgłosić dowolną ilość pomysłów rozwiązania problemu.
3. Pomysły mogą być dowolne, nawet takie, które na początku wydają się nierealne.
4. Przy zgłaszaniu pomysłów uczestnicy mogą (a nawet jest to wskazane) pozwolić sobie na twórcze myślenie i nie muszą ograniczać swojej wyobraźni.
5. Żaden z uczestników burzy mózgów nie może oceniać ani komentować zgłaszanych pomysłów.
6. Każdy pomysł jest zapisywany w sposób widoczny dla wszystkich uczestników (do zapisywania pomysłów można wykorzystać tablicę, arkusz papieru lub kolorowe karteczki, które należy przyklejać w wyznaczonym miejscu).
7. Zapisywane są tylko pomysły, a nie ich autorzy.
8. Zgłaszając kolejne pomysły, można korzystać ze wszystkich zgłoszonych wcześniej pomysłów i dowolnie je zmieniać.
9. Pomysły zgłoszone w trakcie burzy mózgów są oceniane dopiero po jej zakończeniu i wtedy wybierana jest najlepsza ze zgłoszonych propozycji rozwiązania problemu.

Jak już wspomniano, tradycyjne burze mózgów polegają na spontanicznym zgłaszaniu pomysłów. Warto wspomnieć również o kilku wariantach tej metody, które mogą być przydatne szczególnie wtedy, gdy pojawia się bariera twórcza lub zmęczenie.

1. **Cicha burza mózgów** – zamiast wspólnej, głośnej pracy każdy samodzielnie pracuje nad generowaniem pomysłów. Ten wariant lepiej wykorzystuje kreatywność osób introwertycznych, mniej śmiałych lub potrzebujących ciszy do pracy.
2. **Spacerowa burza mózgów** – zamiast pracować w jednym miejscu grupa osób podnosi się i wyrusza na przechadzkę (wspólną lub każdy indywidualnie). Wariant ten wykorzystuje pozytywny wpływ aktywności fizycznej na funkcjonowanie naszego mózgu. Najlepiej działa w otoczeniu przyrody i zieleni.
3. **Odwrócona burza mózgów** – zamiast generować metody rozwiązania problemu grupa tworzy listę pomysłów, jak tego problemu nie powinno się rozwiązywać. Przykładowo zamiast tworzyć pomysły na zachęcenie uczniów do czytania książek zadaniem jest zniechęcanie do sięgania po książkę. Oczywiście później wszystkie zgłoszone pomysły są „odwracane” i wykorzystywane do stworzenia pozytywnych rozwiązań. Ta metoda wprowadza elementy humoru, rozładowuje atmosferę i pozwala spojrzeć na problem z innej strony.



PODSUMOWANIE

1. Decyzja to świadomy wybór jednej z wielu (co najmniej dwóch) możliwości.
2. Umiejętność krytycznego myślenia pomaga w podejmowaniu dobrych decyzji.
3. Krytyczne myślenie to umiejętność samodzielnego poznawania i rozumienia przez człowieka otaczającej go rzeczywistości, oparta na:
 - ocenie, analizie i interpretacji informacji;
 - dostrzeganiu i zrozumieniu faktów oraz związków między nimi;
 - świadomości własnych ograniczeń, które mogą zniekształcać postrzeganie rzeczywistości.
4. Fake newsy to wszystkie nieprawdziwe (w całości lub w części) informacje, które są ogłaszane w mediach społecznościowych, na portalach internetowych oraz w telewizji, radiu i gazetach.
5. Burza mózgów to metoda grupowego rozwiązywania problemów, która polega na spontanicznym zgłaszaniu pomysłów przez wszystkich członków grupy.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Przeanalizuj swój cały wczorajszy dzień i wypisz w zeszycie przedmiotowym wszystkie sytuacje, które wymagały od Ciebie podjęcia decyzji.
2. Przypomnij sobie, jak podejmowałaś/podejmowałeś decyzję o wyborze szkoły ponadpodstawowej, a następnie:
 - a) przygotuj schemat przedstawiający wszystkie etapy tego procesu;
 - b) przygotuj notatkę, w której opiszesz każdy z etapów.
3. Korzystając z dostępnych źródeł (internet, słowniki, encyklopedie), znajdź jak najwięcej znaczeń słowa „krytyczny” i zapisz w zeszycie przedmiotowym, jakie są różnice znaczeniowe między nimi.
4. Porównaj definicję krytycznego myślenia zamieszczoną w podręczniku z definicjami z innych źródeł. W zeszycie przedmiotowym wpisz tę definicję, która jest dla Ciebie najbardziej zrozumiała. Wpisz również tytuł publikacji lub adres strony internetowej, z której ta definicja pochodzi.
5. Przygotuj prezentację, w której przedstawisz – dodając przykłady – wskazówki dla innych osób, jak radzić sobie z fake newsami.
6. Zadaniem wszystkich uczniów w klasie jest przygotowanie sloganu reklamowego Waszej szkoły, drużyny sportowej lub zespołu muzycznego. Zadanie to należy wykonać, wykorzystując metodę burzy mózgów.
7. Wyszukaj informacje i przygotuj notatkę na temat wykorzystania sztucznej inteligencji w procesie podejmowania decyzji. Pod notatką podaj źródła informacji wykorzystanych do jej przygotowania.



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Czym jest kreatywność, co ją ogranicza oraz jak można ją wzmacniać i pobudzać?
- Kim jest osoba kreatywna?
- Jakie znaczenie ma kreatywność we współczesnym świecie?
- Czym są innowacje oraz jakie są ich rodzaje i źródła?
- Jaki wpływ mają innowacje na działalność przedsiębiorstw i organizacji społecznych?

Wprowadzenie

! Definicja

Kreatywność – zdolność człowieka do tworzenia nowych, oryginalnych i wartościowych pomysłów.

Wiele osób myśli, że kreatywność jest zdolnością, z którą rodzą się tylko niektórzy, wybrani ludzie, obdarzeni wyjątkowym talentem. Jest to nieprawda – Pablo Picasso powiedział: „Wszystkie dzieci rodzą się artystami. Sztuka polega na tym, by pozostać nimi do końca życia”. O tym, że słowa wypowiedziane przez hiszpańskiego artystę są prawdziwe, można się przekonać, przebywając przez dłuższy czas z dziećmi – można wtedy dostrzec, jak oryginalne i kreatywne są ich opowieści, skojarzenia, zadawane pytania czy pomysły zabaw.

! Ciekawostka

George Land [czyt. dzordż land] w latach 60. XX w. opracował test kreatywności, który był wykorzystywany przez NASA przy rekrutacji pracowników – miał on pomóc w wyborze najbardziej innowacyjnych inżynierów i naukowców. Test ten był bardzo prosty i jego autor postanowił wykorzystać go w 1968 r. do badania kreatywności dzieci w wieku 5 lat.

Do badania wybrana została grupa 1600 dzieci. Okazało się, że 98% z nich osiągnęło wynik testu, który świadczył o wysokim poziomie kreatywności. Ta sama grupa dzieci była poddana testowi kreatywności po 5 i po 10 latach, czyli w wieku 10 i 15 lat, a w 1985 r. ten sam test został wykorzystany do zbadania kreatywności grupy 280 000 dorosłych w wieku 25 lat i starszych.

Badania pokazały, że wraz z wiekiem poziom kreatywności bardzo istotnie spadał. Wśród 10-latków odsetek osób z wynikiem „bardzo kreatywny” wynosił tylko 30%. U osób w wieku 15 lat było to już 12%, a u osób dorosłych – zaledwie 2%.

Dlaczego tak się dzieje? Istnieją różne wytłumaczenia, m.in. takie, że tradycyjny system edukacji oraz społeczeństwo są nastawione raczej na konwencjonalne myślenie i „poprawność” odpowiedzi. W rezultacie naturalna kreatywność jest tłumiona. Jeśli jednak będziemy o tym pamiętać i pozwalać sobie na twórcze myślenie, to możemy ją kultywować i rozwijać.



Osoba kreatywna

Kreatywność człowieka można sprawdzić, wykorzystując testy lub obserwując jego zachowanie w różnych sytuacjach. Nie jest to cecha, którą albo się ma, albo nie – to zestaw umiejętności, które można rozwijać i kształtować. Aby to zrobić, należy najpierw ocenić swoje podejścia do kreatywności. Przyjrzyj się swoim nawykom, stylowi myślenia i reakcjom na nowe pomysły, a potem odpowiedz na dwa pytania.

1. Czy prezentuję kreatywną postawę?
2. Czy potrafię kreatywnie myśleć?

Kreatywne myślenie (nazywane również myśleniem twórczym, nieszablonowym lub nieschematycznym) jest to umiejętność włączenia wyobraźni w proces myślenia i spojrzenia na rzeczywistość z nowej perspektywy, co prowadzi do stworzenia oryginalnych koncepcji.

Kreatywna postawa ujawnia się przy rozwiązywaniu problemów. Jeżeli naturalnym zachowaniem w tej sytuacji jest szukanie własnego rozwiązania, bez oglądania się na to, co w podobnej sytuacji zrobili inni – to jest to postawa kreatywna. Jeżeli natomiast w pierwszym odruchu szuka się informacji o tym, jak podobny problem rozwiązały inne osoby i próbuje się powielić te rozwiązania – to koniecznie trzeba będzie popracować nad ukształtowaniem swojej kreatywnej postawy.



Rysunek 11. Komponenty kreatywności człowieka

Osoby, które nie prezentują kreatywnej postawy lub nie potrafią kreatywnie myśleć, mogą to zmienić. Pierwszym krokiem do tego jest usunięcie barier eliminujących lub ograniczających ich kreatywność.

Barierzy kreatywności

Źródłem barier eliminujących lub ograniczających kreatywność człowieka mogą być m.in. dotychczasowe doświadczenia życiowe czy środowisko, w którym dorastał i w którym przebywa. W tabeli 5 przedstawione zostały najważniejsze naszym zdaniem bariery kreatywności i sposoby ich eliminowania.

Tabela 5. Bariery kreatywności i sposoby ich eliminowania

Bariera	Sposób wyeliminowania bariery
Strach przed porażką i krytyką	W niektórych osobach lęk przed oceną lub przed krytyką ze strony innych osób jest tak silny, że wpływa na to, że nie tworzą one żadnych nowych pomysłów lub jeżeli nawet coś wartościowego wymyślą, to nie ujawniają tego nikomu. Czasami do wyeliminowania tej bariery wystarczy samodzielna praca i życzliwe wsparcie osób najbliższych lub przełożonego i współpracowników. Warto też pamiętać, że porażka i krytyka są nieodłączną częścią życia i nawet jeśli bywają uzasadnione, to możemy się nimi mniej przejmować. A jeżeli to nie pomoże, można skorzystać z różnego rodzaju treningów, warsztatów i terapii.
Myślenie schematyczne	Należy próbować zapomnieć o schematach, które znamy i według których postępujemy w określonych sytuacjach. Kreatywność wymaga wyjścia poza schematy, które sami sobie narzucamy lub które są nam narzucane przez innych.
Presja czasu	Jeżeli człowiek działa pod presją czasu, to nie szuka nowych pomysłów, ale sprawdzonych informacji, jak w podobnej sytuacji zachował się ktoś inny, i powiela to zachowanie. W celu wyeliminowania tej bariery należy tak planować zadania, aby na ich wykonanie było odpowiednio dużo czasu.
Perfekcjonizm	Człowiek, który stara się robić wszystko perfekcyjnie, może mieć ograniczoną kreatywność, ponieważ nowe, twórcze rozwiązania bywają – przynajmniej początkowo – niedoskonałe.
Nadmiar informacji i łatwy dostęp do nich	Obecnie dla wielu ludzi barierą ograniczającą ich kreatywność jest łatwy dostęp do informacji. Wskutek tego sprawdzają oni w internecie swoje pomysły przed ujawnieniem ich innym. Następnie korygują je, po czym znów je sprawdzają – w ten sposób tworzy się błędne koło, które prowadzi do tego, że pomysł wcale nie jest prezentowany lub że po modyfikacjach przestaje on być pomysłem kreatywnym.
Zła atmosfera w zespole	Jeżeli w pracującym razem zespole są tacy, którzy: <ul style="list-style-type: none"> • przywłaszczają sobie pomysły innych (ujawniane nawet w sposób nieformalny, np. w czasie rozmowy przy kawie); • w większym stopniu są nastawieni na rywalizację niż na współpracę, to wiele osób będzie zniechęconych do kreatywności. Sposobem wyeliminowania tej bariery może być rozmowa wszystkich członków zespołu zakończona ustaleniem nowych zasad współpracy. Jeżeli taka rozmowa nie pomoże, to jakieś decyzje w tym zakresie powinien podjąć kierownik zespołu (np. może przesunąć do innej pracy tych, którzy ograniczają kreatywność pozostałych).

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że nie jest możliwe sporządzenie wspólnego dla wszystkich wykazu barier kreatywności. Każdy człowiek może mieć swoje indywidualne, które powstawały w trakcie całego życia i które wynikają z jego życiowych doświadczeń. Ważne jest, żeby umieć je zidentyfikować i całkowicie wyeliminować lub przynajmniej znacznie ograniczyć ich negatywne skutki.

Pobudzenie i wzmacnianie kreatywności

Po wyeliminowaniu barier ograniczających kreatywność należy zrobić kolejny krok, czyli podjąć działania w celu jej pobudzenia i wzmocnienia. W dalszej części tego podrozdziału zamieściliśmy kilka wskazówek, które pokazują, jak można to zrobić. Niektóre można zastosować do pracy indywidualnej, inne – do pracy zespołowej, a część z nich – do obu rodzajów pracy.

1 Zadbaj o to, abys dobrze się czuła/czuł w miejscu, w którym pracujesz!

Urządzając swoje miejsce pracy, poznaj opinie specjalistów zajmujących się aranżacją przestrzeni i przemyśl je, ale ostateczne decyzje podejmuj na podstawie swoich preferencji. Przecież nikt inny niż Ty nie wie lepiej, w jakiej przestrzeni pracuje Ci się najlepiej i jakie warunki pobudzają Twoją kreatywność.

- Niektórzy wolą mieć duże biurko, a inni mały stolik i dywan lub matę, bo w pozycji leżącej przychodzą im do głowy najlepsze pomysły.
- Jedni są bardziej kreatywni, utrzymując wokół siebie sterylny porządek, a inni – mając twórczy bałagan.
- Kreatywność wielu osób jest większa wtedy, gdy w tle słychać relaksująca muzykę, ale są też takie osoby, których kreatywność pobudza np. cisza, hałas miejski albo rytmiczna hip-hopowa muzyka.
- Większość ludzi lubi mieć w miejscu pracy rośliny doniczkowe, które nie tylko nawilżają i oczyszczają powietrze, ale również umożliwiają bardzo szybki odpoczynek (zwłaszcza oczom). Jednak są też tacy, którzy tego nie lubią, bo np. stresują się tym, że zapomną o właściwym podlewaniu.

Obecnie wiele firm pozostawia pracownikom dużą swobodę w urządzaniu indywidualnych miejsc pracy. Ponadto zauważyły one, że ludzie są najbardziej kreatywni nie w czasie pracy przy biurku czy podczas oficjalnych spotkań, ale wtedy, gdy mogą zachowywać się bardziej swobodnie. Dlatego w wielu firmach – oprócz miejsc pracy indywidualnej i pokojów do spotkań – są wydzielane **strefy kreatywne** (nazywane również strefami relaksu lub strefami wypoczynku).

📍 Strefa kreatywna w biurze

Jest to wydzielona przestrzeń, w której znajdują się wygodne kanapy, pufy, fotele i leżaki oraz sprzęt umożliwiający różne formy aktywności indywidualnej i zespołowej pracowników (np. stoły do bilarda, stoły do ping-ponga, piłkarzki, ścianki wspinaczkowe, książki, telewizory, konsole do gier, a nawet zjeżdżalnie i baseny z kolorowymi piłeczkami). Przebywając w tej strefie, pracownik może odpocząć, odbyć krótką drzemkę, porozmawiać w luźnej atmosferze z innymi lub zrelaksować się.



2 Bądź gotowa/gotowy w każdym momencie zapisać swoje myśli!

Dobre pomysły mogą przyjść Ci do głowy w różnych sytuacjach, np. w czasie, gdy jeździsz na rowerze lub biegasz, tuż przed zaśnięciem, a nawet mogą Ci się przyśnić. Niestety pamięć bywa bardzo ulotna, dlatego należy je zapisać i wrócić do nich następnego dnia. Forma zapisu może być dowolna, np. można użyć smartfону i zapisać w nim notatkę tekstową, skorzystać z jednej z wielu aplikacji do robienia notatek albo nagrać wiadomość głosową, korzystając z dyktafonu. Można też zrobić tradycyjną notatkę pisemną, notatkę graficzną albo notatkę w postaci mapy myśli – na zwykłym papierze, w kalendarzu lub na kolorowej samoprzylepnej karteczce.



Notatka, notatka graficzna i mapa myśli

Notatka – krótki tekst zapisany w celu zapamiętania jakichś faktów lub spostrzeżeń.

Notatka graficzna (wizualna) – notatka, która oprócz zapisanych słów zawiera obrazki kojarzące się autorowi z tekstem. Dzięki temu łatwiej jest zapamiętać i zrozumieć zapisaną treść.

Mapa myśli – notatka w postaci schematu mającego promienistą strukturę, który przedstawia ciąg skojarzeń ze słowem kluczowym zajmującym centralne miejsce. Wokół słowa kluczowego zapisywane są główne kategorie, a następnie kluczowe informacje z nimi związane. Mogą być nimi fakty, cytaty, statystyki i podobne. Warto też szukać powiązań pomiędzy umieszczonymi na mapie myśli elementami oraz ilustrować je rysunkami lub symbolami. Wskazane jest również użycie różnych kolorów.



3 Aktywnie i kreatywnie spędzaj wolny czas!

Duży wpływ na kreatywność człowieka ma sposób spędzania przez niego wolnego czasu. Dobrze jest przeznaczyć jego część na aktywność fizyczną, która wpływa na dotlenienie organizmu oraz pomaga oczyścić umysł i uzyskać świeże spojrzenie. Każdy powinien wybierać dla siebie takie formy aktywności fizycznej, które lubi, np. pływanie, bieganie, spacer, jazdę na rolkach czy na rowerze. Ponadto część wolnego czasu powinno się wykorzystać na zajęcia związane z pobudzaniem i wzmacnianiem swojej kreatywności. Ilość sposobów spędzania wolnego czasu w sposób kreatywny jest praktycznie nieograniczona. W zależności od indywidualnych preferencji mogą to być m.in.: układanie puzzli, rozwiązywanie krzyżówek, szarad i sudoku, gotowanie, malowanie obrazów, pisanie opowiadań, tworzenie alternatywnych historii, wznoszenie budowli z piasku lub ze śniegu, gra w szachy lub w gry planszowe, wymyślanie nowych zastosowań do rzeczy codziennego użytku. Warto wybierać dla siebie takie sposoby spędzania wolnego czasu, które z jednej strony angażują umysł, a z drugiej są formą relaksu i sprawiają przyjemność.









4 Dostosuj czas pracy do swojego zegara biologicznego!

Każdy człowiek ma swój wewnętrzny, indywidualny zegar biologiczny, który reguluje czas jego aktywności. Niektórzy ludzie najlepszą formę do pracy mają rano i wtedy do głowy przychodzi im mnóstwo nowych pomysłów, u innych najlepszy czas przypada na godziny południowe lub popołudniowe, a jeszcze u innych – na godziny wieczorne. Dlatego ważne jest, żebyś poznała/poznał swój zegar biologiczny. Nie są potrzebne do tego żadne badania – wystarczy obserwowanie siebie i podejmowanych aktywności. Znając swój zegar biologiczny, należy dążyć do tego, aby dostosować do niego plan dnia i najtrudniejsze do wykonania zadania realizować w tych godzinach, gdy jest się w najlepszej formie.

5 Poznaj i wykorzystuj techniki pobudzające kreatywność!

Istnieje wiele technik pobudzających kreatywność – można je poznać, korzystając z podręczników, z materiałów zamieszczanych internecie czy uczestnicząc w szkoleniach i treningach z zakresu kreatywności. W tabeli 6 przedstawiono kilka z nich wraz z opisami.

Tabela 6. Wybrane techniki pobudzające kreatywność

Nazwa	Opis
Burza mózgów	Metoda grupowego rozwiązywania problemów (została szczegółowo opisana w rozdziale 3).
Design thinking [czyt. dizajn funkcyjny]	Metoda kreatywnego tworzenia i wprowadzania w życie nowych rozwiązań (np. nowych produktów, nowych procedur czy nowych metod kształcenia). Jej podstawą jest dokładne poznanie i zrozumienie potrzeb użytkowników końcowych, czyli tych, którzy mają z nowego rozwiązania korzystać. Składa się z pięciu etapów, które określane są jako: 1. odkrywanie (empatyjacja), 2. diagnoza (definicja), 3. pomysł (ideacja), 4. prototyp oraz 5. test.
5 razy dlaczego (ang. 5 why [czyt. fajf taj])	<p>Metoda rozwiązywania problemów polegająca na zadaniu kilku pytań zaczynających się od słowa „dlaczego”. Odpowiedzi na kolejne pytania pozwalają dotrzeć do prawdziwej przyczyny problemu.</p> <p>Przykład</p> <p>Problem: Wielu uczniów spóźnia się na pierwsze lekcje.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dlaczego uczniowie spóźniają się na pierwsze lekcje? Ponieważ mają trudności z dotarciem na czas do szkoły. 2. Dlaczego uczniowie mają trudności z dotarciem na czas do szkoły? Ponieważ wiele rodzin mieszka daleko od szkoły, a komunikacja miejska nie zawsze jest punktualna. 3. Dlaczego komunikacja miejska nie zawsze jest punktualna? Ponieważ ruch drogowy jest rankiem szczególnie intensywny. 4. Dlaczego ruch drogowy jest szczególnie intensywny w godzinach szczytu? Ponieważ wiele osób jedzie do pracy, a także odwozi dzieci do szkół w tym samym czasie, co prowadzi do zatłoczenia dróg. 5. Dlaczego wszyscy jeżdżą w tym samym czasie? Ponieważ większość szkół i miejsc pracy zaczyna lekcje i pracę o tej samej godzinie. <p>Rozwiązanie: Szkoła może zastanowić się nad zmianą godzin rozpoczęcia zajęć, aby uniknąć godzin szczytu i zorganizować transport szkolny w późniejszych godzinach tak, żeby rodzice nie musieli zaczynać później pracy. Dodatkową zaletą jest to, że uczniowie są bardziej wyspani, co sprzyja efektywności ich uczenia. Minusem z kolei jest mniejsze wykorzystanie sal lekcyjnych.</p>
Sześć myślowych kapeluszy	<p>Jest to metoda grupowego rozwiązywania problemów, według której należy spojrzeć na problem i propozycje jego rozwiązania z sześciu różnych perspektyw, wskazywanych symbolicznie przez założenie sześciu kapeluszy w różnych kolorach. Osoba w kapeluszu białym patrzy na problem przez pryzmat liczb i faktów, a osoba w kapeluszu czerwonym – przez pryzmat własnych emocji, opinii i odczuć. Osoba w kapeluszu żółtym powinna myśleć o zaletach i dobrych stronach, a ta w kapeluszu czarnym – o wadach i słabych stronach. Osoba mająca kapelusz zielony powinna szukać nowych pomysłów rozwiązania problemu. Kapelusz niebieski przypada temu, kto jest moderatorem dyskusji i przydziela głos poszczególnym osobom oraz czuwa nad tym, aby każdy trzymał się roli wyznaczonej przez kolor kapelusza. Metoda ta może być również stosowana przez pojedynczą osobę, która powinna przeanalizować kilka razy ten sam problem – uwzględniając za każdym razem inną perspektywę, wyznaczoną kolorem kapelusza.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  <p>FAKTY</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>UCZUCIA</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>POZYTYWNE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>NEGATYWNE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>KREATYWNÓŚĆ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>SZEF</p> </div> </div>

Po co nam kreatywność?

Bardzo często uważa się, że kreatywność jest potrzebna tylko tym osobom, które wykonują zawody związane z reklamą, marketingiem, modą lub które są artystami i tworzą dzieła literackie, muzyczne i plastyczne. Nic bardziej mylnego – kreatywność przydaje się każdemu człowiekowi w czasie różnych wykonywanych przez niego czynności, np. w czasie nauki, pracy czy nawet wykonywania prac domowych.

Ciekawostka

Jak głosi legenda, w 1756 r. w czasie uroczystego przyjęcia po zwycięskiej dla Francuzów bitwie o port Mahón [czyt. maą] jednym z dań miał być sos zrobiony ze śmietany i żółtek jaj. Gdy okazało się, że nie ma śmietany, kucharz postanowił zastąpić ją oliwą i na przyjęciu podano sos zrobiony z oliwy i żółtek. Tak więc dzięki kreatywności kucharza powstał całkiem nowy sos, który na cześć bitwy o port Mahón nazwano *mahonnaise*, zmienione później na *mayonnaise* [czyt. majonez].

Osoby kreatywne, rozwiązując problemy, znajdują rozwiązania, dzięki którym m.in. powstają nowe produkty, nowe przedsięwzięcia czy nowe przedsięwzięcia społeczne.

Wywiad

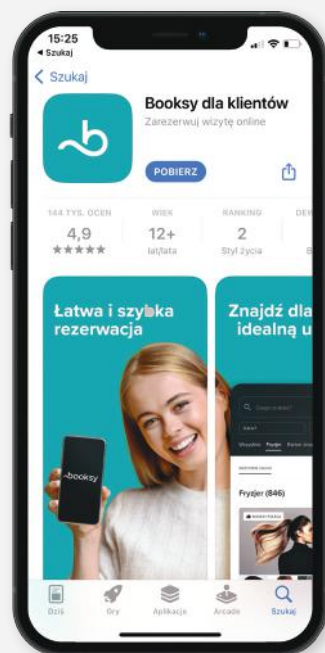
Fragment rozmowy ze Stefanem Batorym – twórcą aplikacji Booksy [czyt. buksi], służącej do umawiania się na wizyty w punktach usługowych takich jak salony kosmetyczne i fryzjerskie.

Jak zaczęła się historia Booksy, czyli kto, kiedy i skąd pomysł na taki projekt?

Pomysł wynikał z prozaicznej potrzeby. Jako biegacz nie mogłem się w łatwy sposób umówić do swojego fizjoterapeuty. Treningi zawsze kończyłem późno w nocy i często później przez kilka dni dzwoniłem, pisałem SMS-y i obaj szukaliśmy terminu, który by nam pasował. Wtedy pomyślałem, że musi być jakiś sposób na rozwiązanie tego problemu. Ja mam potrzebę, on ma wolne okienka, ale często czas mijał, a obaj nie mogliśmy się zgrać.

Jak wyglądały początki? Jak przekonywaliście pierwszych klientów – właścicieli lokali? Jakie trudności napotykaliście?

Wiedzieliśmy, że jest jakaś grupa klientów, którzy będą się woleli umawiać przez aplikację, a nie telefonicznie. W ten sposób udało się przekonać kilka pierwszych salonów. Miesiąc później widzieliśmy już, że to „strzał w 10”. To nie było kilku klientów: blisko 60% wizyt umawianych było poza godzinami pracy salonów – w nocy, bardzo wcześnie rano, w weekendy i święta.



Mieliśmy już twarde liczby, które przekonywały kolejnych właścicieli salonów. Po kilku kolejnych miesiącach okazało się, że wiele z salonów, które zaczęły korzystać z Booksy, bardzo szybko zwiększyło swoje obroty i zyski, nawet o 30%. Klienci, którzy umawiali się przez aplikację, umawiali się częściej.

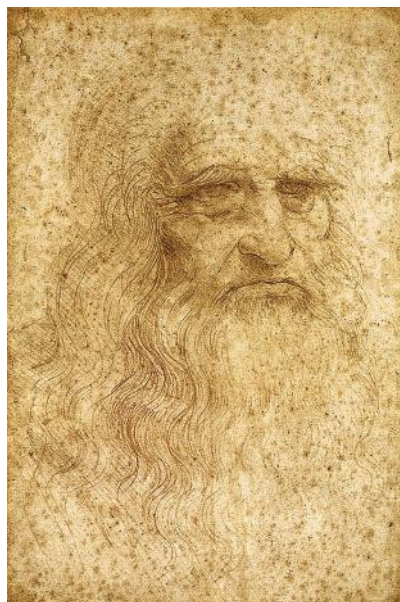
Wtedy ruszyła kula śniegowa. Ponad połowa nowych salonów zgłasza się do nas sama, bo słyszeli o Booksy od swoich klientów, którzy ich namawiają do tego, żeby umożliwili im taki sposób zapisywania na wizyty.

Źródło: Twórca Booksy: posiadamy 120 tys. lokali, ale nie jesteśmy jeszcze rentowni, portal MamBiznes (dostęp: 31.05.2023).

Kreatywność jest zaliczana do najważniejszych kompetencji XXI w. Ale nie oznacza to, że jest ona czymś nowym, a wręcz przeciwnie – kreatywność towarzyszy ludziom od dawna, praktycznie od momentu pojawienia się człowieka na Ziemi i jej zawdzięczamy rozwój cywilizacyjny i technologiczny.

Ciekawostka

Wiele osób żyjących obecnie uważa, że najbardziej kreatywnym człowiekiem w całej historii ludzkości był **Leonardo da Vinci** – włoski artysta i uczeni, który żył w latach 1452–1519, czyli ponad 500 lat temu. To on jako pierwszy zaprojektował m.in. most obrotowy, system oddychania pod wodą oraz prototypy śmigłowca i spadochronu.



Jeżeli kreatywność towarzyszy ludziom od zawsze, to dlaczego została ona uznana za jedną z kompetencji XXI w.?

Jest to spowodowane przede wszystkim zmianami, jakie zachodzą w gospodarce. Obecnie wszelkie rutynowe czynności przestają być wykonywane przez człowieka – zastępują go maszyny i sztuczna inteligencja. Co więcej, wraz z rozwojem technologii modele językowe uzyskały zdolność do realizacji zadań kreatywnych takich jak wymyślanie pomysłów czy tworzenie opowiadań.

Czy to oznacza, że kreatywności nie trzeba się uczyć i można zostawić ją algorytmom?

Wręcz przeciwnie – wciąż musimy być w stanie umieć dobrze zadać zapytanie, wybrać najlepszą opcję z tych wygenerowanych przez sztuczną inteligencję oraz zastosować krytyczne myślenie do oceny tych pomysłów. Sztuczna inteligencja, chociaż niewątpliwie potężna, nie jest w stanie zrozumieć kontekstu czy niuansów ludzkiego doświadczenia w sposób, w jaki to robi człowiek. Dlatego kreatywność, a także empatia, intuicja oraz umiejętność adaptacji do zmieniających się sytuacji wciąż są wartościowymi umiejętnościami.

Kreatywność potrzebna jest również osobom angażującym się w przedsięwzięcia społeczne. Tylko dzięki kreatywnym pomysłom udaje im się dotrzeć do osób, które są adresatami podejmowanych przez nich działań. Czy film z reklamą społeczną, w którym aktor mówi, że używanie telefonów komórkowych w czasie prowadzenia samochodu może doprowadzić do wypadku, zapadłaby w pamięci wielu osób? Podejrzewamy, że nie. Mało kto zwróciłby na ten film uwagę, a ci, którzy by go obejrzel, szybko by o nim zapomnieli. Dlatego ważne jest, żeby taki film zawierał jakiś nowy sposób dotarcia do świadomości ludzi.

Przykład

Przed seansem w jednym z kin w Hongkongu widzom zaprezentowano krótki film, nakręcony z perspektywy kierowcy prowadzącego samochód. Za pomocą umieszczonego w kinie nadajnika w pewnym momencie wysłano wiadomość tekstową na telefony widzów. Gdy przenieśli swój wzrok z ekranu kinowego na wyświetlacze swoich telefonów, pojazd na ekranie nagle wjechał w drzewo, a widzowie usłyszeli głośny pisk opon i dźwięk tłuczonego szkła.



Źródło: 6 najbardziej kreatywnych kampanii społecznych ze świata, portal BRIEF (dostęp: 01.06.2023).

Warto również dodać, że wiele instytucji (np. przedsiębiorstwa, organy administracji publicznej czy Unia Europejska) dofinansowujących różne inicjatywy społeczne, rozpatrując złożone wnioski, preferuje te, które zawierają kreatywne rozwiązania.

Kreatywność a innowacje

Jak już dobrze wiesz, kreatywny człowiek tworzy nowe i oryginalne pomysły. Niektóre z tych pomysłów stają się innowacjami.

Definicja

Innowacja – pomyślna ekonomicznie eksploatacja nowych pomysłów.

Zgodnie z przytoczoną definicją innowacją nie jest każdy nowy pomysł, a jedynie taki, który spełnia dwa warunki:

1. jest eksploatowany, czyli znalazł zastosowanie w praktyce (został wdrożony);
2. jego eksploatacja jest pomyślna ekonomicznie, czyli pozwala osiągnąć korzyści ekonomiczne (np. zmniejszenie kosztów działalności, wzrost udziału w rynku, wzrost przychodów ze sprzedaży, podniesienie wydajności pracy).

Innowacje często kojarzą się wyłącznie z przełomowymi wynalazkami (np. wynalezieniem druku czy internetu) lub nowymi produktami (np. tabletem, smartfonem). Jednak innowacjami mogą być również nowe procesy i technologie, zmiany wprowadzone w organizacji pracy lub w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także nowe rozwiązania marketingowe. Charakterystykę i przykłady różnego rodzaju innowacji przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Rodzaje innowacji

Rodzaj	Charakterystyka	Przykład
Innowacje produktowe	Wprowadzenie produktu, który jest nowy lub istotnie udoskonalony pod względem specyfikacji technicznej, łatwości obsługi bądź innych cech.	Roboty sprząające, które mają funkcję automatycznego opróżniania pojemnika, dzięki czemu ich użytkownicy nie muszą codziennie do nich zaglądać.
Innowacje procesowe	Wdrożenie nowej lub istotnie udoskalonej metody produkcji, świadczenia usług bądź dystrybucji.	Wykorzystanie dronów do dostarczania klientom zamówionych towarów skraca czas i zmniejsza koszty dostaw oraz powoduje mniejsze zanieczyszczenie środowiska niż dostawy za pośrednictwem kuriera.
Innowacje organizacyjne	Wprowadzenie zmian w organizacji pracy lub w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa.	Wprowadzenie przez firmy możliwości pracy zdalnej (telepracy). Ta zmiana pozwala pracownikom na wykonywanie swoich obowiązków z dowolnej lokalizacji, co może skutkować obniżeniem kosztów firmy, np. obejmujących wynajem przestrzeni biurowej.
Innowacje marketingowe	Wprowadzenie na rynek nowej marki lub opracowanie zmian w opakowaniu produktu, jego promocji czy polityce cenowej.	Platforma streamingowa [czyt. strimingowa] wprowadza możliwość tańszej subskrypcji usługi w zamian za wprowadzenie pewnej liczby reklam oglądanych przez użytkownika. W rezultacie poszerza swoją bazę subskrybentów, w szczególności w mniej zamożnych krajach, bez obniżania ceny dla wszystkich.

Źródło: opracowanie własne.

Źródła innowacji

Źródłem innowacji jest wszystko to, co inspiruje ludzi do wymyślania nowych pomysłów. Najprostsza klasyfikacja dzieli źródła innowacji na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrznymi są te, które pochodzą z organizacji (przedsiębiorstwa) wdrażającej innowację, a zewnętrzne pochodzą z otoczenia.

Do **wewnętrznych źródeł innowacji** należą m.in.:

- informacje od pracowników przedsiębiorstwa (nie tylko od kadry menadżerskiej, ale również od pracowników produkcyjnych czy obsługujących klientów);
- wyniki badań własnych przedsiębiorstwa (np. prowadzonych przez dział badawczo-rozwojowy);
- koncepcje właścicieli przedsiębiorstwa.



Do **zewnętrznych źródeł innowacji** należą m.in.:

- informacje rynkowo-handlowe – od klientów, dostawców, konkurentów (podstawą skutecznego korzystania z tego źródła innowacji jest dobra znajomość rynku i otoczenia przedsiębiorstwa oraz udział w targach, wystawach i konferencjach);
- efekty współpracy z placówkami naukowo-badawczymi, wyższymi uczelniami, jednostkami badawczo rozwojowymi, centrami transferu technologii;
- opublikowane wyniki prac krajowych i zagranicznych jednostek naukowych czy badawczo-rozwojowych;
- dostępne na rynku licencje i know-how [czyt. noł hał];
- bazy informacji o nowych technologiach i innowacjach (np. Platforma Transferu Technologii).

Wpływ innowacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku

Wdrażanie innowacji przez różnego typu organizacje, a przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, nie jest czynnością incydentalną, ale praktycznie ciągłym procesem. Zdarza się, że w tym samym czasie w jednym przedsiębiorstwie różne zespoły pracują nad kilkoma różnymi innowacjami.

W strukturze organizacyjnej większych przedsiębiorstw – oprócz takich działów jak dział sprzedaży, dział marketingu, dział rachunkowości czy dział utrzymania ruchu – istnieją **działy innowacji**. Pracownicy tego działu zajmują się przygotowaniem i wdrażaniem kolejnych innowacji. W mniejszych przedsiębiorstwach są za to odpowiedzialni właściciele bądź pojedynczy pracownicy.

Takie podejście do innowacji zapewnia przedsiębiorstwom możliwość istnienia oraz dalszego rozwoju. Przedsiębiorstwo, które jako pierwsze skutecznie wprowadzi innowacyjne rozwiązanie, zyskuje przewagę nad innymi, bo zaczyna osiągać korzyści ekonomiczne związane z tą innowacją.

Przedsiębiorstwo, które zaniedba proces wprowadzania innowacji i nie będzie reagowało na zmiany w otoczeniu, będzie stopniowo traciło swoje zdolności konkurencyjne i pozo stanie w tyle za innymi. W rezultacie jego udział w rynku się zmniejszy, a w niektórych przypadkach nawet będzie zmuszone zakończyć swoją działalność. Przykładami takich podmiotów są choćby Blockbuster [czyt. blokbaster] – w przeszłości gigant wypożyczalni kaset wideo i DVD, który został wyparty z rynku przez platformy streamingowe, Kodak – w przeszłości potentat w produkcji aparatów fotograficznych i klisz służących do robienia zdjęć, który zlekceważył rozwój fotografii cyfrowej, oraz Nokia i BlackBerry [czyt. blakberi] – liderzy produkcji telefonów komórkowych przed erą smartfonów.



Paczkomaty InPost – prawdziwa rewolucja

Jeszcze kilkanaście lat temu najczęstszym sposobem odbierania lub nadawania paczek w Polsce była – poprzedzona nierzadko długim oczekiwaniem w kolejkach – wizyta na poczcie albo – poprzedzone nierzadko trudnościami w ustaleniu godziny – spotkanie z kurierem. Kłopoty i trudności jednych są szansą biznesową innych. W 2009 r. został zainstalowany pierwszy Paczkomat firmy InPost. Pomysł polegał na stworzeniu sieci urządzeń przypominających skrytki pocztowe.

Innowacja InPostu nie była wprawdzie pierwszym automatem paczkowym na świecie (kilka lat wcześniej podobne urządzenia funkcjonowały w Niemczech), jednak to właśnie to rozwiązanie wyróżniało się dostępnością i funkcjonalnością urządzeń. InPost lokował swoje urządzenia w dogodnych dla użytkowników miejscach, z czasem tworząc gęstą sieć automatów nie tylko w dużych miastach, ale i w mniejszych, a nawet na wsiach.

Paczkomaty są w większości dostępne przez całą dobę we wszystkie dni tygodnia. Dziś są one obecne nie tylko w Polsce, ale także np. w Wielkiej Brytanii, Francji, Włoszech, Kanadzie, Czechach, Słowacji i na Węgrzech. Maszyny stworzone przez InPost wykorzystywane są również w sieciach lokalnych firm kurierskich w takich krajach jak Chile, Litwa, Estonia, Łotwa, Australia, Irlandia, Kolumbia czy Islandia.



Dlaczego Paczkomaty odniosły taki sukces i zyskały popularność? Po pierwsze, odpowiadały na rzeczywiste problemy konsumentów i w sposób dogodny je rozwiązywały. Po drugie, idealnie wpisały się w zmiany społeczno-technologiczne związane z dynamicznie rozwijającym się handlem przez internet. Po trzecie, ponieważ angażowały znacznie mniej pracowników, były również konkurencyjne cenowo.

Zdaniem prezesa firmy InPost szanse na powodzenie w biznesie zwiększają:

- duża dawka wiedzy połączona z doświadczeniem oraz umiejętność tworzenia nowych, zmieniających świat rozwiązań;
- odwaga wykraczania poza obowiązujące schematy oraz wiara we własne możliwości – tylko tak można konkurować z największymi gigantami, a nawet ich wyprzedzić;
- ciężka praca i wytrwałość w działaniu – sukces nie przychodzi od razu i czasem trzeba najpierw pokonać mnóstwo trudności. Cierpliwość zdecydowanie płąca, warto też ryzykować i nigdy się nie poddawać.

Źródło: na podstawie artykułu *Historia sukcesu InPost*, strona internetowa InPost (dostęp: 08.07.2023).

PODSUMOWANIE

1. Kreatywność to zdolność człowieka do tworzenia nowych, oryginalnych i wartościowych pomysłów.
2. Człowiek jest osobą kreatywną, jeżeli prezentuje kreatywną postawę i potrafi kreatywnie myśleć.
3. Kreatywność człowieka może być ograniczana różnymi barierami, które można wyeliminować lub których negatywne skutki można znacznie ograniczyć.
4. Kreatywność człowieka może być pobudzana i wzmacniana poprzez podejmowanie przez niego różnych działań.
5. Innowacja to pomyślna ekonomicznie eksploatacja nowych pomysłów.
6. Innowacje dzielą się na produktowe, procesowe (technologiczne), organizacyjne i marketingowe.
7. Jeżeli pomysł innowacji powstał w ramach przedsiębiorstwa, które ją wdraża, mamy do czynienia z wewnętrznym źródłem innowacji, a jeżeli poza przedsiębiorstwem – z zewnętrznym źródłem innowacji.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wyszukaj różne definicje kreatywności i zapisz w zeszycie przedmiotowym tę, która jest dla Ciebie najbardziej zrozumiała. Podaj źródła, z których korzystałaś/korzystałeś.
2. Czy uważasz siebie za osobę kreatywną? Jeżeli tak, to przygotuj notatkę, w której opiszysz jedną lub dwie sytuacje, w których wykorzystałaś/wykorzystałeś swoją kreatywność. Jeżeli uważasz, że nie jesteś osobą kreatywną, to na podstawie własnych przemyśleń oraz rozmów z rodzicami, z doradcą zawodowym i nauczycielami przygotuj dla siebie plan działań, który pomoże Ci pobudzić Twoją kreatywność.
3. Kogo uważasz za osobę bardzo kreatywną? Uzasadnij swoją odpowiedź i przygotuj scenariusz krótkiego komiksu na temat tej osoby.
4. Przygotuj infografikę, na której przedstawisz jedną z barier kreatywności i sposoby jej eliminowania.
5. Przygotuj prezentację przedstawiającą jedną z technik kreatywnego myślenia.
6. Na podstawie rozmów z rodzicami lub opiekunami sporządź listę co najmniej 5 produktów codziennego użytku, w których zostały wprowadzone innowacje w ostatnich 10–20 latach. Przy każdym przykładzie umieść opis, jakie udogodnienia ta innowacja wprowadziła.
7. Wyobraź sobie, że przenosisz się w czasie do przyszłości. Które urządzenia codziennego użytku zmieniły się najbardziej? Sporządź listę i opisz, na czym polegały zmiany.

ROZDZIAŁ 5

Zarządzanie sobą i swoim czasem



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Na czym polega zarządzanie sobą, a na czym zarządzanie swoim czasem?
- Czym są aspiracje i cele?
- W jaki sposób samoocena wpływa na poziom aspiracji?
- Dlaczego należy poznać swoje słabe i mocne strony?
- Dlaczego należy inwestować w siebie?
- Jak zarządzać czasem?

Wprowadzenie

Właściciele firm zatrudniają menadżerów, którzy zarządzają ich przedsiębiorstwami, samorządy terytorialne zatrudniają dyrektorów, którzy zarządzają prowadzonymi przez nie szkołami. Jednak zarządzaniem sobą i swoim czasem każdy musi zająć się samodzielnie – nikt go w tym nie zastąpi.

1 Definicja

Zarządzanie sobą – umiejętność kierowania swoim życiem w taki sposób, aby osiągnąć to, co uważa się za najważniejsze.

Zarządzanie sobą polega więc na wzięciu swoich spraw we własne ręce. Można przy tym korzystać z porad i sugestii innych (np. rodziców, przyjaciół, nauczycieli, doradców czy trenerów), ale ostatecznie każdy samodzielnie podejmuje decyzje dotyczące swojego życia i ponosi ich konsekwencje.



Punktem wyjścia do zarządzania sobą jest uświadomienie sobie tego, co jest w życiu najważniejsze, czyli **stworzenie indywidualnej hierarchii wartości**. Przykładowo dla jednej osoby najważniejsze może być udane życie rodzinne i praca zgodna z zainteresowaniami, dla innej – zdobycie dobrego wykształcenia i zrobienie kariery zawodowej, a dla kolejnej – realizowanie swoich życiowych pasji i życie pełne przygód.

Zarządzanie sobą jest nierozdzielnie związane z **zarządzaniem swoim czasem**. Wprawdzie niektórzy uważają, że czasem nie można zarządzać, gdyż jest on całkowicie niezależny od człowieka – przecież każdy ma do dyspozycji 24 godziny na dobę i choćby robił nie wiadomo co, nie będzie miał ich więcej.

Jednak niektórzy w ciągu 24 godzin potrafią jedynie pójść do szkoły, wyspać się i zjeść posiłki, a inni oprócz tego znajdują czas na działalność społeczną, pomoc rodzicom, uprawienie sportu czy spotkania z przyjaciółmi. W zarządzaniu czasem nie chodzi jednak o to, aby koniecznie robić jak najwięcej, tylko żeby pomyślnie realizować swoje cele, zgodne z indywidualną hierarchią wartości.



I Definicja

Zarządzanie czasem – umiejętność optymalnego wykorzystania czasu do realizacji do własnych celów.

Aspiracje

Wartości wyznaczają to, co jest najważniejsze dla człowieka w całym życiu, natomiast **aspiracje** wskazują to, do czego będzie on dążył w ciągu kilku najbliższych lat. Aspiracje mogą dotyczyć różnych obszarów życia, np. nauki, pracy, rodziny, finansów czy zainteresowań.

P Przykłady

1. Absolwent szkoły branżowej, który pomyślnie zdał egzamin zawodowy w zawodzie kucharza, za kilka lat chciałby otworzyć w swojej rodzinnej miejscowości włoską restaurację.
2. Studentka informatyki zainteresowana podróżami dąży do tego, żeby po ukończeniu studiów mieć taką pracę, którą będzie mogła wykonywać z każdego miejsca na Ziemi i która zapewni jej dochody na pokrycie wszystkich wydatków związanych z podróżami.
3. Aspiracje znanego himalaisty obejmują zdobycie w ciągu kilku lat wszystkich ośmiotysięczników na Ziemi.

Z punktu widzenia możliwości realizacji wyróżnia się następujące poziomy aspiracji:

- zawyżony – przewyższający możliwości ich spełnienia;
- osiągalny – realny, będący w zakresie możliwości człowieka;
- zaniżony – niewymagający wysiłku przy ich spełnianiu.

Duży wpływ na poziom aspiracji ma **samoocena**, czyli ocena własnych możliwości, dokonywana na podstawie prezentowanych postaw oraz posiadanych umiejętności, wiadomości i cech. Człowiek, który ma zbyt wysoką samoocenę, uważa, że jego możliwości są większe od rzeczywistych, co wpływa na to, że jego aspiracje mają zawyżony poziom. Zbyt niska samoocena powoduje, że człowiek uważa swoje możliwości za mniejsze od rzeczywistych i dlatego jego aspiracje mają zaniżony poziom. Dzięki trafnej samoocenie człowiek wie, jakie są jego realne możliwości, i dlatego jego aspiracje są możliwe do osiągnięcia.

Przykład

Trzy koleżanki z liceum wspólnie grały w szkolnym teatrze. Jedna z nich uważała, że potrafi zagrać każdą rolę, chociaż oceny widzów tego nie potwierdzały. Druga też tak sądziła i po każdym przedstawieniu zbierała mnóstwo braw. Trzecia była zdania, że nie powinna w ogóle występować na scenie, bo ma złą dykcję, słaby głos i że jej mimika w każdym przedstawieniu jest podobna. Jednak po każdym spektaklu to ona zbierała największe brawa.



Również nauczyciel opiekujący się teatrem uważał, że ma ona największy talent i powinna studiować w Akademii Teatralnej. Niestety nie dała się przekonać nauczycielowi – jej samoocena była zbyt niska i również jej aspiracje miały zbyt niski poziom. Dwie pierwsze koleżanki przystąpiły do egzaminów wstępnych do Akademii Teatralnej – pierwsza odpadła w czasie egzaminu rytmiczno-ruchowego, a druga zdała i została studentką tej szkoły.

Każdy człowiek, gdy chce spełnić swoje aspiracje – wyznacza cele i je realizuje.

Definicja

Cel – rezultat, który chce się osiągnąć przez swoje świadome działania.

W formułowaniu celów bardzo pomocna jest technika SMART, która szczegółowo zostanie omówiona w rozdziale 6. Zgodnie z nią **prawidłowo sformułowany cel powinien być: konkretny, mierzalny, realny do osiągnięcia, istotny i określony w czasie.**

Po wyznaczeniu sobie celu należy przygotować plan i go realizować. Plan zawiera listę działań, jakie należy wykonać, aby osiągnąć cel, wraz z terminem ich realizacji.

Przykład

Jan w 2023 r. pomyślnie zdał egzamin zawodowy w zawodzie kucharza. Jego aspiracją jest otwarcie za kilka lat i prowadzenie własnej włoskiej restauracji. 13 lipca dotarła do niego informacja, że od 1 marca 2024 r. mógłby rozpocząć pracę jako kucharz w restauracji w Neapolu. Jednak pracodawca wymaga, aby w momencie rozpoczęcia pracy mówił on komunikatywnie po włosku.

W związku z tym Jan określił swój cel – komunikatywnie mówić po włosku do czasu rozpoczęcia pracy w Neapolu.

Cel ten jest:

- **konkretny**, gdyż jasno określa, co Jan chce osiągnąć – komunikatywnie mówić po włosku;
- **mierzalny**, bo po zakończeniu jego realizacji będzie można stwierdzić, czy Jan mówi komunikatywnie po włosku czy też nie;
- **realny do osiągnięcia** – przez ponad 8 miesięcy można nauczyć się komunikatywnie mówić w języku obcym;
- **istotny**, ponieważ przybliży Jana do spełnienia jego aspiracji – pozwoli mu poznać kuchnię włoską i zarobić część pieniędzy potrzebnych do uruchomienia własnej restauracji;
- **określony w czasie** – musi być zrealizowany w okresie od 13 lipca 2023 r. do 1 marca 2024 r.

Po zdefiniowaniu celu Jan opracował plan działania:

1. Od 17 lipca 2023 r. będzie uczestniczył w 12-tygodniowym internetowym kursie języka włoskiego dla początkujących.
2. Od 11 września 2023 r. aż do wyjazdu do Neapolu będzie oglądał filmy oraz słuchał audycji i podcastów w języku włoskim co najmniej przez 5 godzin w tygodniu.
3. Od 11 września 2023 r. aż do wyjazdu do Neapolu będzie codziennie uczył się 20 nowych włoskich słówek i zwrotów związanych z pracą w restauracji.
4. Od 1 października 2023 r. weźmie udział w intensywnym 3-miesięcznym stacjonarnym kursie języka włoskiego dla zaawansowanych.
5. Od 8 stycznia 2024 r. aż do wyjazdu do Neapolu będzie brał 4 lekcje tygodniowo z włoskim native speakerem [czyt. nejtym spike-rem], czyli z osobą, dla której włoski jest językiem ojczystym.



■ Słabe i mocne strony

Skuteczne zarządzanie sobą wymaga poznania **własnych mocnych i słabych stron**.

Te pierwsze pomagają osiągać cele, natomiast te drugie przeszkadzają w tym lub czynią to niemożliwym. Słabe i mocne strony mogą dotyczyć cech człowieka oraz jego umiejętności, wiedzy i postaw. Można je zidentyfikować na podstawie samooceny, ocen przekazanych nam przez inne osoby, a także na podstawie różnych testów.

Niektóre ze słabych stron można wyeliminować, w przypadku innych można ograniczyć ich negatywne oddziaływanie, dzięki czemu zwiększą się nasze możliwości. Jeżeli np. ktoś uważa, że jego słabą stroną jest brak umiejętności prowadzenia samochodu, może zapisać się na odpowiedni kurs i zdobyć prawo jazdy. Jeżeli natomiast człowiek posiada słabe strony, których nie może wyeliminować ani ograniczyć, nie powinien mieć aspiracji, które będą dla niego nieosiągalne.

📌 Przykład

Niski wzrost będzie bardzo dużym utrudnieniem do zostania zawodowym siatkarzem grającym na pozycji atakującego. Jeśli jednak ta osoba uwielbia siatkówkę, to może spróbować gry na innej pozycji (np. libero) albo zostać trenerem siatkówki, sędzią siatkarskim lub dziennikarzem piszącym o tym sporcie.

■ Rozwój osobisty

Ludzie kupują nowe mieszkania, samochody, meble, komputery, telefony – bo chcą wygodniej i lepiej żyć. Czasami jednak do poprawienia jakości życia nie są potrzebne nowe rzeczy, ale **inwestycja w siebie**, czyli zadbanie o swój rozwój osobisty i o zwiększanie własnych możliwości.

1 Definicja

Rozwój osobisty – świadome i celowe podnoszenie jakości swojego życia, polegające na zdobywaniu nowych i doskonaleniu już posiadanych: cech, umiejętności, wiadomości i postaw.

Często rozwój osobisty jest kojarzony tylko z pracą zawodową, ale jest to zbyt wąskie spojrzenie. Na pewno dzięki inwestowaniu w siebie osoby aktywne zawodowo zwiększają swoje możliwości na rynku pracy. Jednak rozwój osobisty pomaga również w codziennym życiu. Dlatego aby móc sprawnie funkcjonować we współczesnym, szybko zmieniającym się otoczeniu – należy dbać o swój rozwój osobisty przez cały czas. Żeby to ułatwić, od wielu lat państwa i organizacje międzynarodowe wspierają ideę uczenia się przez całe życie, określaną jako *lifelong learning* [czyt. lajflong lerning].



1 Definicja

Lifelong learning – wszelkie działania związane z uczeniem się przez całe życie, mające na celu poprawę poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji.

2 Przykład

Osoby, które w 2023 r. mają 60 lat lub więcej, nie nauczyły się w szkole obsługi komputerów, bo w czasach, gdy chodziły one do szkoły – nie było ani komputerów, ani internetu. A zatem wszystkie umiejętności związane z korzystaniem z komputera (np. wysyłanie i odbieranie e-maili, korzystanie z bankowości internetowej czy z komunikatorów) mogą one zdobyć dzięki uczeniu się przez całe życie.

Istnieje **wiele nieodpłatnych sposobów rozwoju osobistego**. Osoby, które chcą się rozwijać, nie muszą więc inwestować pieniędzy, a jedynie swój czas. Pierwszym z takich sposobów jest **angażowanie się w nowe projekty** w szkole, w pracy lub w lokalnej społeczności. Dzięki temu można nabywać nowe i doskonalić już posiadane umiejętności. Innym sposobem jest **samodzielne korzystanie z książek oraz materiałów dostępnych w internecie** – m.in. z kursów online, podcastów, wykładów, filmów, webinarów, blogów, aplikacji (np. do nauki języków obcych) czy bezpłatnych programów (np. do obróbki zdjęć lub tworzenia infografik). Wystarczy wiedzieć, czego się chce, i dobrze poszukać. Osoby zainteresowane rozwojem osobistym mogą też **korzystać z nieodpłatnych szkoleń**. Bardzo często szkolenia takie są organizowane przez firmy szkoleniowe na zlecenie jednostek samorządu terytorialnego, instytucji państwowych bądź instytucji międzynarodowych.

Do odpłatnych sposobów rozwoju osobistego należą m.in. kursy zawodowe, studia podyplomowe oraz odpłatne szkolenia, warsztaty, treningi i inne materiały w internecie.

Zarządzanie czasem

Ludzie potrafiący skutecznie zarządzać czasem na podstawie własnych doświadczeń oraz technik i metod wspierających tę umiejętność wypracowują nawyki w tym zakresie. W dalszej części rozdziału przedstawimy te z nich, które – naszym zdaniem – są najbardziej pomocne.

1 Prowadzenie kalendarza

Nie można dobrze zarządzać swoim czasem, nie prowadząc kalendarza – może to być kalendarz elektroniczny lub tradycyjny, papierowy kalendarz książkowy. W tabeli 8 przedstawiliśmy wady i zalety obu rozwiązań. Każdy musi samodzielnie zdecydować, które rozwiązanie będzie dla niego lepsze. Ale bez względu na to, jaki rodzaj kalendarza się prowadzi – należy to robić systematycznie.



Tabela 8. Wady i zalety kalendarza elektronicznego i kalendarza książkowego

Wyszczególnienie	Kalendarz elektroniczny	Kalendarz książkowy
Zalety	<ol style="list-style-type: none"> 1. Można z niego korzystać za pośrednictwem komputera (laptopa) lub smartfonu. 2. Można go synchronizować z kalendarzem innych osób (np. współpracowników lub członków rodziny), dzięki czemu jest bardzo przydatny w pracy zespołowej. 3. Ma on funkcję automatycznego dodawania do kalendarza wydarzeń z poczty e-mail oraz funkcje przypomnienia o zapisanych w nim informacjach. 4. Brak ograniczeń co do liczby zdarzeń, które można dodać, oraz ich edycji w razie zmiany planów. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nie wymaga dostępu do energii elektrycznej ani połączenia z internetem, co oznacza, że można z niego korzystać niemal wszędzie. 2. Można bez ograniczeń dodawać rysunki czy własne oznaczenia, co czyni kalendarz bardziej spersonalizowanym i pomocnym w organizacji czasu. 3. Jego prowadzenie jest bardzo proste i nie wymaga umiejętności korzystania z technologii cyfrowych. 4. Niektórzy są zdania, że korzystanie z analogowych narzędzi sprzyja skupieniu. W czasie korzystania z niego wzrok odpoczywa od ekranu.
Wady	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jest niedostępny dla osób, które nie potrafią obsługiwać lub nie posiadają komputera lub smartfonu, a bardziej zaawansowane funkcje mogą być nieznanne dla części użytkowników. 2. Kalendarze elektroniczne wymagają dostępu do energii elektrycznej i w niektórych przypadkach – do internetu, co może być problematyczne w określonych sytuacjach, np. na wyjazdach lub w czasie awarii serwera usługodawcy. 3. W zależności od aplikacji istnieją obawy dotyczące prywatności i bezpieczeństwa danych użytkownika. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zawsze trzeba go mieć przy sobie. 2. Jest ograniczony do jednego roku, a więc w kolejnym roku trzeba kupić kolejny egzemplarz, co zwiększa koszty. 3. Jego prowadzenie zajmuje więcej czasu. 4. Kalendarze książkowe nie mają funkcji przypomnień lub alarmów, które są obecne w kalendarzach elektronicznych. 5. Nie można synchronizować kalendarza książkowego z innymi urządzeniami lub dzielić go z innymi użytkownikami.

2 Audyt swojego czasu

Osoby, które mają problem z zarządzaniem czasem, powinny przeprowadzić audyt swojego czasu, czyli powinny sprawdzić, na co go przeznaczają. Do tego celu wykorzystuje się tzw. metodę fotografii dnia, która polega na dokładnym notowaniu przez ustalony okres (np. przez tydzień lub miesiąc) wszystkich swoich aktywności w ciągu każdego dnia oraz czasu, jaki się na nie przeznaczają. Można do tego wykorzystać również specjalne aplikacje mobilne i komputerowe do tzw. time trackingu [czyt. tajm trakingu].

Dzięki temu można się dowiedzieć, ile czasu przeznaczamy na rutynowe czynności, ile – na zaplanowane zadania, ile – na wypoczynek, a ile czasu marnujemy.

3 Zachowywanie bufora czasowego

Niektóre osoby mają skłonność do tego, żeby zaplanować cały swój dzień. Wydaje im się, że w 100% wykorzystają czas, jaki mają do dyspozycji. Nie zakładają one, że wykonanie niektórych zadań zajmie im więcej czasu lub że będą miały do wykonania jakieś dodatkowe, niezaplanowane czynności. Osoby takie powinny jednak **stosować zasadę 60:40**. Zgodnie z nią 60% czasu można poświęcić na realizację zaplanowanych zadań, a 40% czasu powinno pozostać w postaci bufora czasowego, dzięki któremu wydłużenie czasu realizacji niektórych zadań oraz konieczność wykonania czynności niezaplanowanych nie będą dezorganizowały pracy.

4 Dzielenie zadania do wykonania na krótsze odcinki

Wiele osób uważa, że nie można w pełni skupić się na wykonywaniu jednego zadania przez kilka godzin. Jest zbyt wiele sytuacji, które rozpraszają człowieka, np. przychodzące SMS-y, e-maile i powiadomienia z różnych aplikacji.

Dlatego stosują one **technikę pomodoro**

(z włoskiego – pomidor). Jej twórca był

Włochem i do swoich doświadczeń wykorzystywał kuchenny minutnik w kształcie pomidora i dlatego tak ją nazwał. Zgodnie

z nią należy pracować przez 25 minut, po

czym należy sobie zrobić 5-minutową przerwę.

Po czterech pełnych cyklach, czyli po dwóch godzinach, powinna być przerwa 30-minutowa. Przez

25 minut należy pracować w pełnym skupieniu, a przerwy

należy przeznaczać na wykonywanie tych czynności, które nas rozpraszają i uniemożliwiają pełne skupienie. Istnieje wiele aplikacji komputerowych lub przeznaczonych na smartfony, które wykorzystują tę technikę do wspomagania pracy w skupieniu.

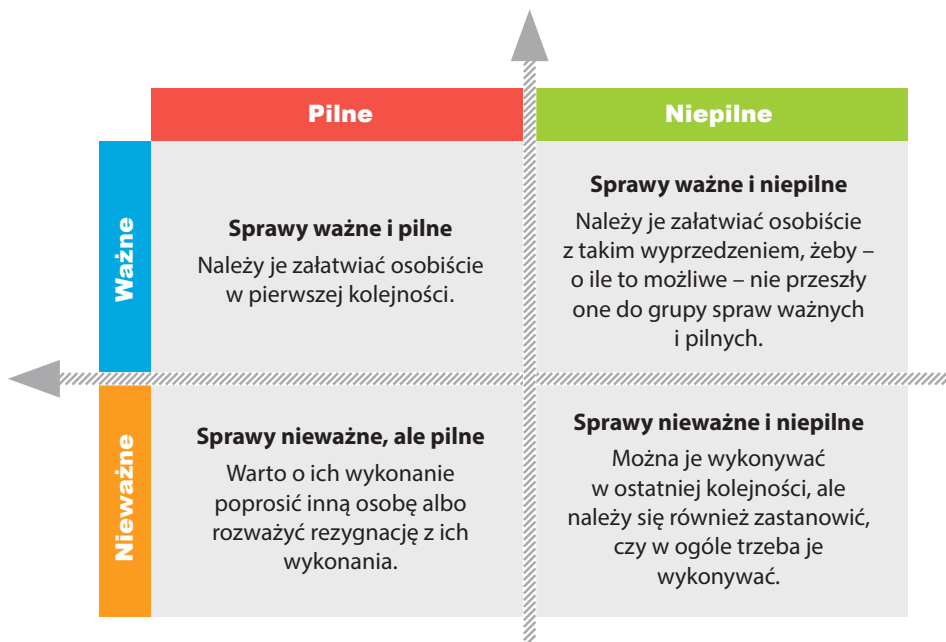


5 Natychmiastowe wykonywanie czynności, na które potrzeba mniej niż 2 minuty

Sprawy, które można załatwić w czasie krótszym niż 2 minuty (np. wysłanie e-maila, zrobienie przelewu), należy załatwiać natychmiast. Dzięki temu nie trzeba będzie ich uwzględniać w kalendarzu i wracać do nich w przyszłości – co często zajęłoby więcej czasu niż chwila przeznaczona na ich załatwienie.

6 Ustalanie priorytetów

Gdy mamy do załatwienia wiele spraw, trzeba umieć ustalać priorytety, czyli wiedzieć, w jakiej kolejności je załatwiać. Dobrym narzędziem do tego jest **metoda Eisenhowera**, która bywa określana również jako macierz Eisenhowera, matryca Eisenhowera lub macierz zarządzania czasem. Jej twórcą jest Dwight David Eisenhower (1890–1969) – amerykański dowódca wojskowy, generał, 34. prezydent Stanów Zjednoczonych. Zgodnie z tą metodą sprawy do załatwienia należy podzielić na cztery grupy według ich pilności i ważności (rys. 12). Pilność oznacza, jak szybko trzeba sprawę załatwić, a ważność – jakie ma ona znaczenie.



Rysunek 12. Macierz Eisenhowera

7 Zmiana swojego otoczenia

Dla wielu osób źródłem rozproszeń jest otoczenie. Grający w tle telewizor, powiadomienia z telefonu, zagadujący inni ludzie – to wszystko z pewnością może przykuwać naszą uwagę. Jeśli wykonujemy zadanie, które wymaga skupienia, warto zminimalizować obecność tego rodzaju czynników w naszym otoczeniu. Możemy wyłączyć telewizor lub poszukać innego miejsca, sięgnąć po słuchawki lub zatyczki do uszu, wyłączyć powiadomienia w telefonie oraz poprosić innych o niezagadywanie nas przez określony czas.

8 Pamiętanie, że lepsze jest „nieidealne, ale zrobione” niż „perfekcyjne, ale niegotowe”

Jak już wspomniano wcześniej, perfekcjonizm nie pomaga w kreatywności. Może być on przeszkodą również w przypadku zarządzania czasem. Stawianie sobie wysokich wymagań może sprawić, że spędzamy na jakimś zadaniu zbyt dużo czasu albo że w ogóle trudno nam się za nie zabrać. Podejście oparte na pamiętaniu, że lepiej zrobić coś nieperfekcyjnie niż nie skończyć w ogóle (jeśli oczywiście chcemy to zrobić), może pomóc w tym aspekcie.

Prokrastynacja

Dla wielu osób w odniesieniu do różnych zadań problemem bywa prokrastynacja.

1 Definicja

Prokrastynacja – dobrowolne odkładanie na później zadań, które mamy do zrobienia, mimo że lepiej byłoby wykonać je teraz, a ich odroczenie tylko pogorszy naszą sytuację.

Wiele osób mylnie identyfikuje lenistwo lub brak umiejętności zarządzania czasem jako przyczynę prokrastynacji. Badacze tego zjawiska podkreślają jednak, że w większości przypadków głównym powodem jest to, że w taki właśnie sposób radzimy sobie z trudnymi emocjami. Jeśli zadanie jest dla nas skomplikowane, złożone, nieprzyjemne albo nie wiemy, jak się do niego zabrać lub od jego realizacji wiele zależy, to może powodować u nas ono stres.

Warto pamiętać, że prokrastynacja dotyczy właściwie większości osób, tylko odnosi się do różnych zadań. Dla jednych będzie to nauka do sprawdzianu, a dla innych sprzątanie pokoju, trudna rozmowa telefoniczna lub wizyta u dentysty. Dzieje się tak, ponieważ różne rzeczy wywołują niepokój i stres u różnych osób.

Metody radzenia sobie z prokrastynacją są różne. Niewątpliwie opisane wyżej techniki zarządzania czasem mogą być bardzo pomocne. W przypadkach, w których zadanie jest dla kogoś bardzo stresujące, mogą być jednak niewystarczające. Wówczas – choć nie jest to łatwe – po pierwsze, warto sobie uzmysłowić, że choć w ten sposób próbujemy poradzić sobie z pojawiającym się stresem, to w praktyce bardzo często ulga jest jedynie chwilowa. Z reguły stres powraca jeszcze mocniejszy, ponieważ później mamy mniej czasu na wykonanie tego – ważnego dla nas – zadania.

Po drugie, warto również sięgnąć po różnego rodzaju techniki regulacji emocji, czyli zmniejszenia stresu odczuwanego w danym momencie. Mogą być to w szczególności ćwiczenia oddechowe lub fizyczne. Po trzecie wreszcie, musimy pamiętać, że odczuwanie niepokoju w związku z danym zadaniem jest bardzo ludzkie. Jeśli coś jest dla nas ważne, to naturalnie odczuwamy tego rodzaju emocje. Można to wówczas zaakceptować i po prostu zacząć pracę nad zadaniem, pamiętając o tym, że – jak już wyżej opisano – lepsze jest zadanie wykonane nieidealnie niż perfekcyjne, ale nieskończone.



PODSUMOWANIE

1. Zarządzanie sobą polega na świadomym kierowaniu swoim życiem tak, aby osiągnąć to, co uważa się za najważniejsze.
2. Zarządzanie czasem to umiejętność jego optymalnego wykorzystania.
3. Aspiracje wskazują to, do czego człowiek będzie dążył w najbliższych latach.
4. Cele to rezultaty, które chce się osiągnąć poprzez świadome działania.
5. Rozwój osobisty polega na świadomym i celowym podnoszeniu jakości swojego życia poprzez zdobywanie nowych i doskonalenie już posiadanych cech, umiejętności, wiadomości i postaw.
6. Do skutecznego zarządzania czasem przyczyniają się takie nawyki jak: prowadzenie kalendarza, audyt czasu, zachowywanie buforów czasowych, dzielenie zadań na krótsze odcinki, natychmiastowe wykonywanie krótkich zadań, ustalanie priorytetów, zmiana otoczenia i zmniejszenie perfekcjonizmu.
7. Prokrastynacja to odkładanie na później zadań, które chcielibyśmy wykonać. Głównym powodem jest to, że w ten sposób regulujemy nasze emocje związane z wykonaniem tego zadania.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Opisz, w jaki sposób zarządzasz swoim czasem. Wskaż, które z wymienionych w podręczniku nawyków masz, a których nie.
2. Przygotuj notatkę na temat life-long learning i jego znaczenia we współczesnym świecie.
3. Przeprowadź tygodniowy audyt swojego czasu, stosując metodę fotografii dnia. Następnie przygotuj wnioski z audytu i zaplanuj zmiany, które wprowadzisz w planowaniu swojego czasu.
4. Wybierz jedną ze swoich aspiracji i sformułuj zgodny z nią cel, stosując zasady techniki SMART. Następnie przygotuj plan działań zmierzających do realizacji tego celu.
5. Wykonaj ćwiczenie według metody 6 kapeluszy myślowych w odniesieniu do wybranego przez Ciebie problemu. Opisz przebieg ćwiczenia i wnioski, do jakich doszłaś/doszedłeś.
6. Przygotuj prezentację na temat zarządzania czasem, wykorzystując przykłady z własnego życia.



Zarządzanie projektami

ROZDZIAŁ 6

Podstawowe informacje o projekcie



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Czym jest projekt i na czym polega jego specyfika?
- Przy realizacji jakich przedsięwzięć wykorzystywane są projekty?
- Jakie są cele projektu i czym jest jego zakres?
- Czym jest technika SMART i jak można ją wykorzystać?
- Na czym polega zarządzanie projektem?

Wprowadzenie

Organizacja przyjęcia urodzinowego, wycieczka szkolna, remont mieszkania, nagranie własnego albumu muzycznego, założenie firmy, wprowadzenie nowego produktu w ramach wielkiej korporacji – być może na pierwszy rzut oka te wydarzenia bardzo różnią się od siebie, jednak łączy je to, że każde z nich jest pewnego rodzaju projektem. Każde z tych wydarzeń bowiem jest planowane, ma określone cele i ograniczony czas realizacji.

Jak więc widzisz, projekty mogą być obecne na różnych etapach naszego życia (zarówno gdy jesteśmy młodzi, jak i gdy jesteśmy dorośli) oraz w różnych jego obszarach (tak w życiu osobistym, jak i zawodowym). Projekty są wykorzystywane również przez przedsiębiorstwa i organizacje społeczne na całym świecie – do tego, żeby osiągnąć wyznaczone cele.

Projekty łączą się z realizacją tego, co chcemy i zamierzamy osiągnąć. Z tego powodu wiedza o istocie projektu i jego realizacji w ramach zespołu projektowego może znacząco wspomóc nas w osiągnięciu sukcesu i wzbogaceniu naszego życia.

Z jednej strony każdy projekt jest unikalny, ale też wszystkie mają pewne wspólne cechy. W tym rozdziale podręcznika przedstawimy, czym są projekty, jakie są ich podstawowe cechy i jakie elementy stanowią o ich specyfice. Następnie zaprezentujemy technikę SMART i to, jak można ją zastosować przy wyznaczaniu celu projektu. Przedstawimy również, czym jest zarządzanie projektami.

I Definicja

Projekt – unikalne, trwające przez określony czas przedsięwzięcie, służące realizacji konkretnego celu.

Przeanalizujemy poszczególne elementy definicji projektu.

- **Unikalne** – projekt nie jest rutynowym działaniem, ale każdy z nich ma swoje specyficzne uwarunkowania, cele i problemy. Innymi słowy, nie ma dwóch identycznych projektów, co czyni ich realizację trudniejszą i bardziej wymagającą.
- **Trwające przez określony czas** – projekty mają ustalony początek i koniec. Oznacza to, że trwają, aż osiągniemy założone cele lub – z różnych powodów – porzucimy realizację danego projektu. Czas trwania projektu może być krótki, jak choćby w przypadku wspomnianej organizacji przyjęcia urodzinowego, lub względnie długi, jak np. przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek przez korporację.
- **Przedsięwzięcie** – jest to świadomy, zorganizowany wysiłek, który obejmuje skoordynowane działania i wykorzystuje różne zasoby.
- **Służące realizacji konkretnego celu** – projekt jest ukierunkowany na uzyskanie konkretnego rezultatu lub stworzenie nowej wartości. Realizacja projektu oznacza skoncentrowanie się na tym konkretnym celu i podejmowanie działań zmierzających do jego osiągnięcia. Jak już wcześniej wspomniano, może to być to cel biznesowy, osobisty, społeczny lub inny.

Projekt, ze swoją niepowtarzalnością i jednoznacznością, można porównać do podróży. Każda podróż ma swój początek, koniec i różne etapy. Ma również swój cel oraz jest unikalna (nawet wtedy, gdy jej trasa jest identyczna jak innej podróży), ponieważ może różnić się choćby towarzystwem i czasem, w którym się dzieje. Podobnie jest z projektami. Każdy ma swoje specyficzne cele, zasoby, harmonogram, budżet i grupę interesariuszy.

Przykład

Żałómy, że dwie różne firmy – Firma A i Firma Z – decydują się na wprowadzenie na rynek nowego urządzenia o podobnej charakterystyce – okularów rozszerzonej rzeczywistości. Chociaż na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że obie firmy realizują taki sam projekt, w rzeczywistości każdy z projektów jest unikalny.

Dla Firmy A, która jest gigantem w branży technologicznej, projekt może obejmować opracowanie nowych technologii, testowanie prototypów i uruchomienie globalnej kampanii marketingowej. Dla tej firmy harmonogram projektu może być bardziej elastyczny, zasoby mogą być praktycznie nieograniczone, a cel będzie prawdopodobnie ambitny, np. zdobycie dużego udziału w rynku światowym tego rodzaju produktu.



Tymczasem Firma Z, niewielki początkujący start-up, może skoncentrować się na tworzeniu okularów dla konkretnych zastosowań, np. dla chirurgów, którzy będą posługiwali się tym sprzętem w czasie wykonywania operacji. Dzięki temu chirurg w trakcie operacji będzie miał dostęp do parametrów życiowych pacjenta w czasie rzeczywistym oraz do kolejnych kroków i szczegółów operacji (np. do informacji o tym, która noga ma być operowana).



W przypadku tej firmy zasoby będą bardziej ograniczone (czyli np. budżet na badania, wynagrodzenia pracowników i stworzenie prototypu będzie mniejszy), kampania marketingowa będzie miała mniejsze znaczenie, a ważniejsze będzie przeprowadzenie testów w środowisku operacyjnym oraz uzyskanie odpowiednich certyfikatów i zezwoleń. Harmonogram projektu może być mniej elastyczny, co oznacza, że dalsze trwanie projektu, jak i całej firmy może zależeć od dostarczenia konkretnych rozwiązań dla określonych odbiorców w ustalonym wcześniej czasie.

Każdy projekt byłby unikatowy również wtedy, gdyby nasz przykład uwzględniał jeszcze Firmę B, bliskiego konkurenta Firmy A, który także jest globalnym gigantem technologicznym, a także firmę Y, która planuje konkurować bezpośrednio z firmą Z. Każdy z tych projektów, choć będzie dotyczył stworzenia i sprzedaży okularów rozszerzonej rzeczywistości, będzie miał własną specyfikę – wszak każde z tych przedsiębiorstw ma innych pracowników, wykorzysta nieco inne materiały i technologie, a sam produkt końcowy będzie się mniej lub bardziej różnił od tego, co zaprezentują inne firmy.

📌 Wielkie projekty ludzkości – lot na Księżyc

Jednym z wielkich projektów ludzkości był lot statku kosmicznego Apollo 11, przeprowadzony przez NASA w 1969 r. Celem misji było wysłanie człowieka na Księżyc i bezpieczne sprowadzenie go na Ziemię. Był to ogromny projekt, który wymagał skoordynowania pracy tysięcy ludzi oraz wykorzystania ogromnych zasobów i skomplikowanej technologii.



Setki naukowców, inżynierów, techników i personelu wsparcia musiały działać w pełnej harmonii, aby zapewnić, że każdy aspekt misji zostanie odpowiednio zrealizowany. Każdy najdrobniejszy element projektu był zaplanowany i wykonany z najwyższą precyzją. Projekt lotu na Księżyc wymagał także doskonałego zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem. NASA musiała uwzględnić wiele czynników, takich jak trasa lotu, kalkulacje trajektorii, działanie systemów, zapasowe plany awaryjne i wiele innych, aby zapewnić bezpieczeństwo astronautów i sukces całej misji. Projekt Apollo 11 wymagał również perfekcyjnego przygotowania astronautów. Neil Armstrong [czyt. nil armstrong], Buzz Aldrin [czyt. baz oldryn] i Michael Collins [czyt. majkl kolyns] musieli przejść intensywne szkolenia, symulacje i treningi, aby być w stanie poradzić sobie z ekstremalnymi warunkami kosmicznymi oraz wykonywać swoje zadania z precyzją i pewnością siebie.

Misja Apollo 11 była przełomowym osiągnięciem dla ludzkości i dowodem na to, jak wielkie projekty mogą zmieniać nasz świat. Wniosek w kontekście omawianych przez nas treści jest następujący – realizacja wielkich projektów wymaga nie tylko wizji i celu, ale także precyzyjnego planowania, doskonałego zarządzania zasobami, skoordynowanej pracy zespołowej oraz gotowości do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami. Jest to prawdziwe także wtedy, gdy celem nie jest lot na Księżyc, a „jedynie” organizacja przyjęcia urodzinowego czy zorganizowanie prezentacji nowego produktu przez przedsiębiorstwo.

Cele i zakres projektu

1 Definicja

Cel projektu – pożądany rezultat, jaki ma zostać osiągnięty.

Innymi słowy chodzi o to, co uzyskamy dzięki realizacji projektu lub co zostanie po jego zakończeniu. Cel projektu może być **materialny** albo **niematerialny**. W pierwszym przypadku przykładem jest stworzenie prototypu przytoczonych wcześniej innowacyjnych okularów rozszerzonej rzeczywistości. Z kolei przykładem drugiego rodzaju celu może być poprawa wizerunku firmy wśród lokalnej społeczności.

Cele projektu – tam, gdzie to możliwe – powinny być określone w sposób jasny i mierzalny, aby zespół projektowy mógł monitorować postępy i ocenić ich realizację na koniec. Zaawansowanym sposobem formułowania celów jest wprowadzona w rozdziale 5. oraz rozwinięta w dalszej części tego rozdziału technika SMART. Dobrze sformułowane cele może porównać do ustawienia końcowej lokalizacji w nawigacji samochodowej. Sama trasa przejazdu – a więc sposób realizacji celu – może ulec zmianie, np. jeśli na obranej trasie pojawią się korki lub zdarzy się wypadek. W ten czy inny sposób jednak nawigacja prowadzi nas do celu. W podobny sposób cele umożliwiają nam zrozumienie, w jakim miejscu obecnie się znajdujemy, gdzie chcemy dotrzeć i jakie kroki musimy podjąć, aby się tam dostać.

📷 Przykład

Realizację celu, którym będzie „zbudowanie 20-piętrowego budynku biurowego zgodnie z określonymi standardami jakości do końca 2025 r.”, będzie znacznie łatwiej ocenić, niż gdyby został on sformułowany jako „zbudowanie budynku”. W tym drugim przypadku bowiem nie wiemy, o jaki rodzaj budynku chodzi ani w jaki sposób i do kiedy ma być on zbudowany.

1 Definicja

Zakres projektu obejmuje wszystko to, co ma być zrobione, aby osiągnąć cel projektu.

Zakres projektu również powinien zostać szczegółowo zdefiniowany i zatwierdzony przed rozpoczęciem działań związanych z projektem. Jednocześnie warto pamiętać, że może on – a nawet powinien – być modyfikowany wraz z postępem prac i zmianą okoliczności realizacji projektu.

Dobrze sformułowany zakres stanowi „mapę” projektu, która zawiera informacje o tym, jakie zadania zostaną zrealizowane i jakie zasoby będą wykorzystane, aby osiągnąć cel projektu. Innymi słowy cel projektu odpowiada na pytanie „co robimy”, a zakres projektu szczegółowo przedstawia, „jak to osiągniemy”.

Różnicę między celem a zakresem projektu można łatwo zrozumieć poprzez ponowną analogię do podróży. Cel podróży to miejsce, do którego chcesz dotrzeć (np. Wielki Kanion w USA). Zakres podróży to wszystko, co musisz zrobić, aby się tam dostać (kupić bilety lotnicze, zarezerwować noclegi, zaplanować podróż do kanionu itp.). Zarówno cel, jak i zakres są tak samo ważne dla powodzenia projektu.

W tabeli 9 przedstawiono przykłady celów projektów oraz odpowiadające im zakresy.

Tabela 9. Przykłady celów i zakresów projektów

Cel projektu	Zakres projektu
Stworzenie innowacyjnych okularów rozszerzonej rzeczywistości, które uzyskają w globalnym rynku tego typu urządzeń udział na poziomie co najmniej 40%.	Rozwój prototypu, testowanie, produkcja, marketing i sprzedaż okularów.
Zorganizowanie bezpiecznego i wysoko ocenianego przez uczestników pod względem artystycznym festiwalu muzycznego, na który przyjedzie 50 tys. osób.	Wyszukiwanie artystów, negocjowanie kontraktów, sprzedaż biletów, wynajęcie terenu, planowanie logistyki i procedur bezpieczeństwa, reklama oraz promocja festiwalu.
Podniesienie świadomości społecznej w zakresie ochrony środowiska do poziomu krajów o najwyższym poziomie i zwiększenie o 10 punktów procentowych odsetka osób podejmujących aktywne działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego.	Opracowanie strategii komunikacji i działań kampanii, tworzenie treści promocyjnych, organizowanie wydarzeń edukacyjnych, współpraca z partnerami społecznymi i organizacjami ekologicznymi, analiza efektywności kampanii.

Źródło: opracowanie własne.

Przykład

Spróbujmy przedstawić bardziej szczegółowo zakres projektu, którego celem jest stworzenie strony internetowej dla lokalnej społeczności piłkarskiej, umożliwiającej szybkie i bezpłatne organizowanie meczów.

Zakres naszego projektu będzie obejmował:

1. Zdefiniowanie potrzeb i preferencji społeczności piłkarskiej dotyczących strony internetowej.
2. Stworzenie planu projektu obejmującego również harmonogram i budżet.
3. Zaprojektowanie interfejsu użytkownika, z uwzględnieniem najlepszych praktyk w tym zakresie, a także potrzeb i preferencji społeczności piłkarskiej.
4. Zaprogramowanie i testowanie strony internetowej oraz zapewnienie jej odpowiedniej wydajności i bezpieczeństwa.
5. Integracja strony internetowej z mediami społecznościowymi oraz z systemami zarządzania treścią.
6. Zorganizowanie sesji testowych z udziałem członków lokalnej społeczności piłkarskiej w celu zebrania opinii i uwag.
7. Uruchomienie strony internetowej i jej monitorowanie.
8. Utworzenie planu utrzymania i aktualizacji strony internetowej.
9. Szkolenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie i aktualizowanie strony.
10. Promocja strony internetowej wśród członków społeczności piłkarskiej oraz potencjalnych nowych użytkowników.



Określenie dokładnego zakresu projektu sprzyja też jego sprawnej realizacji. Wróćmy do przykładu okularów rozszerzonej rzeczywistości. Wyobraźmy sobie, że firma A w początkowej fazie tworzenia tego urządzenia nie wyznaczyła jasnego zakresu projektu i nie ograniczyła go do opracowania najważniejszych funkcji takich okularów. W czasie prac część czasu zostałaby poświęcona na funkcje, które – z perspektywy użytkowników – miały małe znaczenie. W rezultacie realizacja projektu się wydłużyła i pochłonęła więcej czasu. W tym samym czasie firma B dostarczyła pierwsza swoje urządzenie na rynek i zaoferowała je po niższej cenie, zajmując tym samym pozycję lidera na rynku.

Zarządzanie zakresem projektu, czyli monitorowanie, kontrolowanie i wprowadzenie zmian, jest kluczowe w realizowaniu projektów. Zmiany mogą bowiem wpływać na koszty, terminy i jakość projektu, a przede wszystkim na to, czy przedsięwzięcie się powiedzie. Ważne jest też to, aby wiedzieć, co nie wchodzi w skład zakresu projektu. W powyższym przykładzie dotyczącym strony internetowej spotkania jej twórców w celu wspólnego oglądania meczów piłkarskiej reprezentacji Polski, jakkolwiek przyjemne (lub nieprzyjemne) byłyby, nie będą służyły budowaniu strony, a więc nie będą elementem zakresu projektu.

Technika SMART

Pomocnym narzędziem w formułowaniu celów projektów jest **technika SMART**. Jej nazwa to akronim od następujących angielskich słów (istnieją różne rozwinięcia tego skrótu, poniżej przedstawiamy najbardziej upowszechnione):

- **s**pecific [czyt. spesyfik] – konkretny;
- **m**easurable [czyt. meżerebl] – mierzalny;
- **a**chievable [czyt. ecziwebl] – osiągalny;
- **r**elevant [czyt. relewant] – istotny;
- **t**ime-bound [czyt. tajm-baund] – określony w czasie.

Tak skonstruowane cele – jak pokazują badania i doświadczenie – są łatwiejsze w realizacji i ocenie. Przeanalizujemy kolejne litery reprezentujące elementy tej techniki.

Pierwszy z nich, czyli **S (konkretny)**, wymaga sformułowania celu w sposób precyzyjny i jednoznaczny. Cel powinien opisywać dokładnie, co ma zostać osiągnięte, jasno określając oczekiwane rezultaty. Wyobraźmy sobie, że Firma X planuje rozwinąć skalę działalności w przyszłym roku. Ten cel jest ogólny i brakuje mu szczegółów. Lepszym rozwiązaniem byłoby, gdyby sformułowano go tak: „Planujemy zwiększyć sprzedaż naszego produktu Y o 20% w przyszłym roku na rynku Z”. Ten cel byłby znacznie bardziej konkretny i wyznaczałby wyraźny kierunek dla działań firmy.

Drugim elementem jest **M (mierzalny)**. Oznacza to, że cel powinien być możliwy do zmierzenia lub oceny. Powinien być – o ile to możliwe – wyrażony w obiektywnych wskaźnikach, takich jak liczby, procenty, koszty itp. Dzięki temu można dokładnie ocenić postępy realizacji celu. Przykładowo firma V, producent gier komputerowych, chce wprowadzić na rynek nową grę. Ale jaki jest konkretny cel pracowników tej firmy? W jakim czasie chcą go zrealizować? Ile ma kosztować produkcja tej gry? Ile sztuk trzeba sprzedać, żeby firma na tym zarobiła? Jeżeli zdecydują, że budżet gry ma wynosić milion złotych i chcą sprzedać pół miliona sztuk gry w ciągu pierwszych sześciu miesięcy od premiery, to jest to cel, który można zmierzyć. Można go śledzić i sprawdzić, czy został osiągnięty.

A (osiągalny) to trzeci element techniki SMART. Cel powinien być realistyczny i osiągalny w ramach dostępnych zasobów, takich jak budżet, czas, ludzie i umiejętności. Powinien stanowić wyzwanie, ale jednocześnie być możliwy do osiągnięcia. W przypadku nowo utworzonego start-upu w branży oprogramowania dla smartfonów cel „stworzenia nowego systemu operacyjnego, który zdobędzie pozycję lidera i przejmie 80% udziałów w rynku w ciągu roku” nie będzie zbyt realistyczny. Bardziej osiągalnym celem może być „stworzenie prototypu systemu operacyjnego i zdobycie 2 tysięcy użytkowników w ciągu roku”.

Kolejnym elementem jest **R (istotny)**. Cel powinien być znaczący i powiązany z głównymi priorytetami oraz celami organizacji. Przykładowo „nauczenie pracowników działu handlowego języka gruzińskiego na poziomie średnio zaawansowanym do końca 2024 r.” dla firmy produkującej środki ochrony winorośli przed szkodnikami, która chce od 2025 r. wejść na rynek gruziński – będzie celem istotnym. Natomiast „nauczenie języka klingońskiego” (fikcyjnego języka z serialu *Star Trek*) wszystkich pracowników tej firmy na poziomie podstawowym do końca 2024 r. – będzie celem nieistotnym. Inaczej byłoby, gdyby ta firma zamierzała od 2025 r. organizować konwenty fanów fantastyki naukowej.

Ostatnim elementem jest **T (określony w czasie)**. Cel powinien być sprecyzowany w ramach konkretnego terminu lub okresu. Określenie limitu czasowego pomaga w planowaniu działań, monitorowaniu postępów i utrzymaniu tempa realizacji celu. Każdy cel musi mieć wyraźnie określony termin realizacji. Na przykład firma I, producent samochodów, może ustawić cel „wprowadzenia nowego modelu samochodu do masowej produkcji”, jednak jeśli nie określi, do kiedy cel ma być zrealizowany, to może on pochłonąć znacznie więcej czasu i zasobów, niż to jest konieczne.

Używanie techniki SMART wspomaga efektywne zarządzanie projektem, umożliwia monitorowanie postępów i skupienie się na istotnych rezultatach.

Przykład

Prześledźmy teraz formułowanie celów z użyciem techniki SMART w kolejnych krokach. Załóżmy, że planujesz rozwój swoich umiejętności w kontekście pracy zawodowej i postanawiasz nauczyć się programowania.

Jeśli tylko postanowisz, że od teraz będziesz się tym zajmować, to po upływie pewnego czasu trudno będzie zweryfikować, czy udało Ci się ten cel osiągnąć. Natomiast przy użyciu techniki SMART możesz sformułować ten cel:

- **konkretnie:** Chcę nauczyć się programować w języku Python.
- **mierzalnie:** Chcę być w stanie samodzielnie napisać proste programy, np. aplikację do śledzenia nawyków czy aplikację do zarządzania finansami osobistymi.
- **osiągalnie:** Zapiszę się na kurs online i poświęcę na to pół godziny dziennie.
- **istotnie:** Wybieram język programowania Python, ponieważ jest powszechnie stosowany w dziedzinie sztucznej inteligencji, co stanowi obszar mojego zainteresowania.
- **osiągalnie w czasie:** Chcę to osiągnąć w ciągu następnych 6 miesięcy.

Cel z wykorzystaniem techniki SMART mógłby więc brzmieć: W ciągu następnych 6 miesięcy zamierzam poświęcić codziennie pół godziny na naukę programowania w języku Python na kursie online, aby nauczyć się tworzyć proste programy, takie jak aplikacja do śledzenia nawyków czy zarządzania finansami osobistymi. Planuję wykorzystać ten język ze względu na jego powszechne zastosowanie w dziedzinie sztucznej inteligencji.

```

Generator celów SMART

def ask_user_for_goal():
    specific = input("Podaj konkretny cel: ")
    measurable = input("Jak będziesz mierzyć postęp?: ")
    achievable = input("Czy cel jest osiągalny?: ")
    relevant = input("Czy cel jest istotny?: ")
    time_bound = input("Jaki jest termin realizacji celu?: ")
    return SmartGoal(specific, measurable, achievable, relevant,
                    time_bound)

```

Zarządzanie projektem

! Definicja

Zarządzanie projektem – zbiór procesów, metod i umiejętności, które są używane do planowania, wykonania i kontrolowania realizacji projektów.

Głównym celem zarządzania projektem jest osiągnięcie celów projektu w określonym czasie i budżecie. Zarządzanie projektem wymaga nie tylko dobrego planowania, ale także elastyczności, zdolności do radzenia sobie z niepewnością oraz skutecznej komunikacji na różnych poziomach organizacji. Nie chodzi więc tylko o stworzenie listy zadań do wykonania, ale także o zrozumienie, jak poszczególne zadania zależą od siebie, przewidywanie problemów, które mogą wystąpić, oraz podejmowanie odpowiednich działań, żeby realizacja projektu zakończyła się sukcesem.

📌 Przykład

Okazało się, że popularność budowanej strony internetowej dla lokalnej społeczności piłkarskiej jest większa od planowanej. Z tego powodu pojawiły się problemy z serwerem i dostępem do strony. Jedną z opcji jest to, że zwiększone zostaną wydatki na usługi hostingowe (czyli na serwer do publikowania strony). Jednak w rezultacie pozostałe wydatki będą musiały zostać zmniejszone.

Drugie rozwiązanie polega na wprowadzeniu ograniczeń w dostępie do usługi, co może wywołać niezadowolenie użytkowników. Kolejny pomysł to wprowadzenie opłat, co prawdopodobnie zmniejszy liczbę użytkowników strony, lub podjęcie działań mających na celu pozyskanie środków od sponsorów, na co trzeba będzie przeznaczyć czas, a efekt tych działań nie będzie pewny. Zarządzanie projektem polega na przeanalizowaniu tych opcji i wyborze odpowiedniego rozwiązania, tak aby zrealizować główny cel, jakim jest budowa i rozwój tej strony internetowej.

Na zarządzanie projektem składają się elementy przedstawione na rys. 13.



Rysunek 13. Elementy zarządzania projektem

Zarządzanie zasobami oznacza jak najbardziej efektywne gospodarowanie dostępnymi zasobami organizacji, takimi jak miejsca, materiały i urządzenia, ludzie oraz ich umiejętności, doświadczenie i czas, środki finansowe, technologie i informacje, aby cel projektu został osiągnięty w określonym czasie i budżecie. W ramach tego lider projektu (nazywany także kierownikiem lub menadżerem projektu) musi m.in. zapewnić, że wszyscy członkowie zespołu rozumieją swoje zadania, mają odpowiednie umiejętności i narzędzia do wykonania tych zadań oraz są odpowiednio motywowani, aby wykonać swoją pracę w terminie.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje wskazanie potencjalnych problemów, które mogą zakłócić realizację projektu, a następnie opracowanie planów na wypadek ich wystąpienia. Na przykład lider projektu może zidentyfikować ryzyko opóźnień w dostawach materiałów i opracować plan awaryjny, który pozwoli na kontynuację prac mimo takich opóźnień. Więcej szczegółów na temat zasobów oraz ryzyka w projekcie znajduje się w rozdziale 8.

Zarządzanie jakością polega na takim zorganizowaniu działań w ramach projektu, żeby produkt końcowy spełniał oczekiwania odbiorcy i był zgodny z określonymi standardami jakości. Może to wymagać regularnego sprawdzania jakości pracy i wprowadzania korekt, gdy jest to konieczne.

Zarządzanie interesariuszami. Interesariusze projektu są to osoby albo organizacje, które mają wpływ na projekt lub których dotyczy jego realizacja. Ten element zarządzania projektem oznacza utrzymywanie dobrych relacji z wszystkimi, którzy są zainteresowani projektem, w tym z kierownictwem organizacji, klientami, dostawcami, członkami zespołu projektowego i lokalną społecznością. Lider projektu musi informować interesariuszy o postępach, zarządzać ich oczekiwaniami i rozwiązywać potencjalne konflikty z nimi, jeśli takie się pojawiają.



PODSUMOWANIE

1. Projekt to unikalne, trwające przez określony czas przedsięwzięcie, służące realizacji konkretnego celu. Projekt ma określony początek i koniec.
2. Cel projektu to pożądany rezultat, jaki ma zostać osiągnięty.
3. Zakres projektu obejmuje wszystko to, co ma być zrobione, aby osiągnąć cel projektu.
4. Technika SMART służy do stawiania konkretnych, mierzalnych, osiągalnych, istotnych i określonych czasowo celów projektu.
5. Zarządzanie projektem to zbiór procesów, metod i umiejętności, które są używane do planowania, wykonania i kontrolowania realizacji projektów.
6. Zarządzanie projektem obejmuje zarządzanie zasobami, ryzykiem, jakością i interesariuszami – w taki sposób, żeby osiągnąć cele projektu.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Przygotuj notatkę na temat tego, jak Ty rozumiesz słowo „projekt”. Możesz do tego celu wykorzystać podręcznik oraz dowolne inne źródła.
2. Wyszukaj informacje o wszystkich elementach zarządzania projektem i przedstaw je w postaci infografiki. Wartościowym uzupełnieniem infografiki będzie uwzględnienie przykładów.
3. Stwórz listę co najmniej 5 projektów, w których brałaś/brałeś udział. Mogą być to projekty formalne (np. w szkole), jak i nieformalne (np. w rodzinie).
4. Stwórz listę co najmniej 5 projektów, które chcesz zrealizować w bliższej lub dalszej przyszłości. Dla każdego z nich określ cel i zakres projektu.
5. Popraw wymienione poniżej cele, używając techniki SMART. Przekształć je więc tak, aby stały się konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne oraz określone w czasie. Przykładowo cel „Chcę być szczęśliwy” może zostać przekształcony w „Przez następne trzy miesiące będę wykonywać codziennie przez 10 minut ćwiczenia oddechowe, aby zwiększyć moje poczucie szczęścia i spokoju.”
 - „Planuję zdobyć więcej wiedzy o historii”.
 - „Chcę zacząć więcej czytać”.
 - „Zamierzam poprawić moje umiejętności gry na gitarze”.
 - „Chcę być zdrowszy”.
6. W grupie 3–4 osób z klasy przedyskutujcie, jakie problemy do rozwiązania dostrzegacie w Waszym otoczeniu. Mogą dotyczyć one szkoły, miejscowości, w której się uczycie bądź mieszkanie, lub innego wspólnego dla Was zagadnienia. Wybierzcie jeden z tych problemów i sformułujcie jego cel zgodnie z techniką SMART. Przedstawcie także szczegółowy zakres tego projektu.

Zespół projektowy



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jaka jest rola zespołu projektowego i jak jest on zorganizowany?
- Na czym polega rola sponsora projektu?
- Jakie są zadania lidera projektu i za co on odpowiada?
- Jakie są pozostałe role członków zespołu projektowego i jakie zadania są im przypisywane?
- Dlaczego terminowe wykonywanie zadań jest ważne i jak to osiągnąć w kontekście projektu?

Wprowadzenie

Praca zespołowa jest nieodłączną częścią pracy nad projektami. Przypomina grę w orkiestrze: aby osiągnąć cel (zagrać wspólny koncert), każdy muzyk musi wykorzystać swoje unikalne umiejętności, by odegrać swoją partię, współpracując jednocześnie z innymi.



W orkiestrze poszczególni muzycy są odpowiedzialni za różne instrumenty, niektóre z nich są bardziej wyeksponowane i słyszalne podczas koncertu, inne odpowiadają za rytm, harmonię lub linie melodyczne. Każdy z nich ma jednak określoną rolę i gdyby czegoś zabrakło, to utwór nie brzmiałby tak dobrze, a więc cel zostałby zrealizowany gorzej lub w ogóle nie byłby osiągnięty. W orkiestrze ważny jest także dyrygent, który koordynuje działania muzyków, nadzoruje ich grę i zapewnia harmonię dźwięków. Wreszcie jest też widownia, która słucha muzyki, cieszy się nią, doświadcza emocji i wyraża uznanie dla talentu i wysiłku muzyków.

Analogiczna sytuacja występuje w zespole projektowym. Każdy jego uczestnik ma unikalną rolę i zestaw umiejętności, które przyczyniają się do osiągnięcia celu projektu. Członkowie zespołu mogą specjalizować się w różnych obszarach, takich jak analiza danych, projektowanie czy komunikacja z klientem. Każdy z nich ma konkretne zadania do wykonania, za które jest odpowiedzialny. Podobnie jak w orkiestrze, brak jednego elementu może wpłynąć na całość projektu, zmniejszając jego efektywność, lub opóźnić realizację celu.

Zarządzanie projektem (bycie liderem) także przypomina dyrygowanie orkiestrą – wymaga skoordynowania działań całego zespołu, nadzorowania procesu, rozwiązywania problemów, zarządzania ryzykiem i dostosowywania się do zmieniających się okoliczności. Podobnie jak dyrygent, lider projektu musi mieć wizję i umiejętność skutecznego kierowania zespołem, aby osiągnąć pożądane rezultaty. Dobre zarządzanie projektem potrafi wydobyć z zespołu najlepsze cechy, umożliwiając mu osiągnięcie celu w sposób efektywny i terminowy.

Odbiorcy projektu (interesariusze), tacy jak klienci, sponsorzy, użytkownicy czy lokalna społeczność, są odpowiednikiem publiczności na koncercie. To oni korzystają z rezultatów projektu, cieszą się z nich, oceniają je i mogą wyrażać swoje oczekiwania oraz opinie. Bez odbiorców projekt miałby tyle sensu, ile ma koncert, którego nikt nie usłyszy.

Wszystkie wymienione elementy wspólnie składają się na projekt, w którym – podobnie jak w orkiestrze – wspólne działania i ich koordynacja są niezbędne do osiągnięcia zamierzonego rezultatu.

■ Role w projekcie

Przywołaliśmy już szereg ról, które pojawiają się w projekcie (lider, członkowie zespołu, interesariusze). Pominęliśmy jednak – jak do tej pory – jedną ważną rolę, szczególnie przy dużych i złożonych projektach – sponsora projektu.

I Definicja

Sponsor projektu – osoba lub organizacja, która finansuje projekt i uzyskuje korzyści ze zrealizowania projektu.

Sponsorowanie nie oznacza jednak wyłącznie dostarczania funduszy – nierzadko wiąże się także z ogromnym zaangażowaniem i odpowiedzialnością. Sponsor projektu może odgrywać ważną rolę na wszystkich etapach realizacji projektu. Bardzo często jest to osoba (organizacja), która inicjuje i zleca realizację projektu, a także określa jego cel i oczekiwane wyniki (wykorzystując m.in. technikę SMART). W przypadku niektórych projektów to właśnie sponsor może być odpowiedzialny za podejmowanie kluczowych decyzji w projekcie, takich jak zatwierdzanie planu projektu lub zmian w projekcie czy ewentualna rezygnacja z realizacji projektu.

Sponsor projektu może być też odpowiedzialny za utrzymanie relacji z innymi interesariuszami, takimi jak klienci, dostawcy czy użytkownicy końcowi. Częstym zadaniem sponsora jest również dbanie o to, aby cel projektu był zgodny z ogólnymi celami i strategią organizacji. W przypadku mniejszych lub nieformalnych zespołów projektowych obecność sponsora nie jest konieczna, a wymienione wyżej zadania – jeśli są potrzebne – realizowane są przez lidera lub osoby z zespołu projektowego. W pozostałych przypadkach obecność sponsora najczęściej jest jednak potrzebna. Bez jego zaangażowania i wsparcia realizacja dużych projektów byłaby znacznie trudniejsza, a w niektórych przypadkach wręcz niemożliwa.

Przykład

W projekcie remontu zabytkowej dzielnicy miasta sponsorem może być lokalny samorząd, a w przypadku krajów takich jak Polska – także Unia Europejska. Dostarcza on niezbędne środki finansowe oraz określa główne założenia i cele projektu. Może też odnieść korzyści z realizacji przedsięwzięcia. W przypadku samorządu korzyścią tą może być wzrost atrakcyjności turystycznej miasta i związany z tym wzrost wpływów do budżetu. Z kolei dla Unii Europejskiej najważniejszą korzyścią jest zazwyczaj promowanie rozwoju i integracji regionów, a także ochrona i promocja całego europejskiego dziedzictwa kulturowego.

Sponsor może określić zasady współpracy z interesariuszami, takimi jak mieszkańcy dzielnicy, lokalni przedsiębiorcy (np. restauratorzy, właściciele sklepów), przewodnicy turystyczni i miejscowe instytucje kultury, lub samodzielnie odpowiadać za utrzymanie relacji z nimi. Może również pilnować tego, aby cel projektu był zgodny z ogólnymi celami i strategią miasta (np. z planem rozwoju turystyki).



Podsumujmy główne role w projekcie:

- **Lider (menadżer, kierownik) projektu** – to osoba odpowiedzialna za koordynowanie działań zespołu, zarządzanie zasobami, bieżącą komunikacją z interesariuszami i monitorowanie postępów w realizacji projektu. Lider projektu musi mieć umiejętności zarządzania, komunikacji i rozwiązywania problemów.
- **Członkowie zespołu** – to osoby zajmujące się działaniami w określonych dziedzinach, wykonujące zadania związane z projektem.
- **Sponsor projektu** – to osoba, grupa osób lub organizacja, która zapewnia wsparcie finansowe i strategiczne dla projektu, a często też odnosi korzyści z realizacji projektu.
- **Interesariusze projektu** – to osoby lub grupy osób, które będą korzystać ze zrealizowanego projektu.

Zespół projektowy iPhone'a

Podczas tworzenia pierwszego iPhone'a [czyt. ajfona] zespół projektowy firmy Apple [czyt. epl] miał jasno zdefiniowane role. Steve Jobs [czyt. stiw džobs], jako prezes firmy i sponsor projektu, dostarczał wizję i kierunek, a także zasoby niezbędne do realizacji projektu. Liderami projektu byli Tony Fadell [czyt. toni fadel], który odpowiadał za część sprzętową telefonu oraz Scott Forstall [czyt. skot forstol], który koordynował prace w zakresie oprogramowania. Obaj zarządzali zasobami i odpowiadali za komunikację ze sponsorem i interesariuszami. Członkami zespołu byli inżynierowie, projektanci, programiści i testerzy, którzy pracowali nad konkretnymi elementami produktu.



Zadania projektowe i ich przydzielanie

1 Definicja

Zadania projektowe – konkretne działania, które muszą zostać wykonane przez zespół projektowy, aby cel projektu został osiągnięty.

Zadania te są zwykle unikalne dla każdego projektu i wymagają różnych umiejętności i zasobów. Zidentyfikowanie zadań projektowych i ich przyporządkowanie do odpowiednich osób jest jednym z głównych etapów planowania projektu.

Przykład

Spróbujmy przedstawić zadania projektowe, jakie mogły się pojawić w projekcie tworzenia pierwszego smartfonu:

- 1. Opracowanie koncepcji.** Zespół projektowy złożony z projektantów i inżynierów był odpowiedzialny za tworzenie pomysłów i koncepcji dotyczących tego, jak mógłby wyglądać i działać pierwszy smartfon. Mogło to obejmować szkice, prototypy i intensywne dyskusje na temat różnych funkcji i interfejsu użytkownika.
- 2. Opracowanie oprogramowania.** Zadanie to polegało na kodowaniu systemu operacyjnego, pierwszych aplikacji i interfejsu użytkownika. Ta praca była powierzona zespołowi programistów.
- 3. Projektowanie sprzętu.** Zespół projektantów i inżynierów był odpowiedzialny za zaprojektowanie fizycznego działania smartfonu, w tym wyboru użytych materiałów, układu elementów wewnętrznych i wyglądu zewnętrznego urządzenia.
- 4. Testowanie i eliminowanie błędów.** Zadanie to polegało na testowaniu urządzenia pod kątem błędów oprogramowania, problemów ze sprzętem i błędów użytkownika. Wymagało to zaangażowania specjalistów od testowania oprogramowania i sprzętu.
- 5. Marketing i sprzedaż.** Po zakończeniu procesu projektowania i testowania oraz po wyprodukowaniu urządzeń zespół marketingowy był odpowiedzialny za opracowanie strategii sprzedaży i marketingowej dla smartfonu, w tym strategii reklamy, ceny i dystrybucji.

Wygodnym narzędziem do organizacji zadań i zarządzania nimi jest **metoda Kanban**. Korzysta się wówczas z – fizycznej lub wirtualnej – tablicy, na której umieszczone są zadania. Każde z nich zapisywane jest na innej kartce i umieszczone w jednej z kolumn odpowiadających różnym etapom pracy (np. „To do” [czyt. tu du] – z ang. do zrobienia, „In progress” [czyt. in progres] – w trakcie, „Testing” [czyt. testing] – testowanie, „Done” [czyt. dan] – zrobione). Inną, opcjonalną zasadą w pracy z użyciem tej metody jest możliwość ograniczenia maksymalnej liczby zadań w danej kolumnie, co pozwala na skoncentrowanie się na wykonywaniu najważniejszych czynności i dodaniu kolejnych dopiero wtedy, gdy poprzednie zostały już zakończone.

Zamieszczona obok fotografia przedstawia przykładową tablicę Kanban oraz omawianie w zespole projektowym stanu zaawansowania poszczególnych zadań.



PODSUMOWANIE

1. Zespół projektowy składa się z lidera projektu, członków zespołu, sponsora i interesariuszy. Każdy odgrywa swoją rolę w celu osiągnięcia celów projektu.
2. Sponsor projektu finansuje projekt, określa jego cele i oczekiwane wyniki. Może być również odpowiedzialny za utrzymanie relacji z interesariuszami i dbać o zgodność celów projektu ze strategią organizacji.
3. Lider projektu koordynuje pracę zespołu, komunikuje się z interesariuszami i monitoruje postępy projektu.
4. Członkowie zespołu wykonują zadania projektowe.
5. Interesariusze projektu to osoby lub grupy osób, które będą korzystać ze zrealizowanego projektu.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wyjaśnij, kim jest sponsor projektu, jaka jest jego rola w projekcie oraz dlaczego jest on istotny dla powodzenia projektu.
2. Opisz zadania i zakres odpowiedzialności lidera projektu. Przedstaw potencjalne problemy, które mogłyby się pojawić, gdyby w określonym projekcie nie było lidera.
3. Stwórz tabelę, w której opisziesz różne role członków zespołu projektowego oraz zadania, które są im przypisywane.
4. Napisz krótkie opowiadanie, w którym przedstawisz, dlaczego terminowe wykonywanie zadań jest kluczowe dla sukcesu projektu. W szczególności opisz konsekwencje spóźnienia się z realizacją zadań oraz korzyści z terminowego ich wykonania.
5. W grupie 3–4 osób przygotujcie listę zadań niezbędnych do stworzenia i wypromowania edukacyjnej gry komputerowej. Rozdzielcie między siebie role w tym projekcie i przypiszcie do nich konkretne zadania. Spróbujcie zidentyfikować, jakie trudności lub problemy mogą pojawić się przy każdym z zadań.

Realizacja projektu



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jakie są i czym się charakteryzują poszczególne etapy projektu?
- Czym są zasoby w kontekście pracy projektowej i jakie zasoby są potrzebne do realizacji projektu?
- Czym jest i jak przygotowuje się harmonogram projektu?
- Czym jest i jak przygotowuje się budżet projektu?
- Jakie problemy pojawiają się w trakcie realizacji zadań projektowych?
- Czym jest ryzyko i jakie jego rodzaje mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu?
- Na czym polega zarządzanie ryzykiem?
- Jaka jest funkcja raportów sporządzanych w trakcie realizacji i po zakończeniu projektu?

Etapy projektu

1 Definicja

Realizacja projektu – proces, w którym wszystkie potrzebne zasoby (ludzkie, finansowe, technologiczne itp.) są skoordynowane i ukierunkowane na osiągnięcie celu projektu.

Proces ten jest zazwyczaj podzielony na etapy, które pomagają liderowi projektu zarządzać pracą zespołu projektowego i monitorować jej postęp. W różnych projektach etapy te mogą się nieco różnić i mieć inne nazwy lub inne znaczenie, ale – uogólniając – typowy przebieg realizacji projektu został przedstawiony na rysunku poniżej.



1 **Definiowanie**

Co chcemy osiągnąć?



2 **Planowanie**

Co mamy zrobić, żeby to osiągnąć?



3 **Inicjowanie**

Jakie są pierwsze kroki do wykonania?



4 **Realizowanie**

Jakie są kolejne kroki do wykonania?



5 **Kontrola i monitorowanie**

Co zrobiliśmy i jakie są efekty poszczególnych działań?



6 **Zakończenie**

Czy udało się zrealizować cel projektu?

Rysunek 14. Etapy realizacji projektu

- 1 **Definiowanie projektu** to etap, na którym zadajemy sobie pytanie „Co chcemy osiągnąć?”. Należy określić, jaki jest cel projektu, jakie są oczekiwania interesariuszy i dostępne zasoby. Definiowanie projektu może również obejmować opracowanie wstępnej wizji projektu, określenie zakresu projektu oraz opracowanie wstępnych założeń harmonogramu i budżetu.
- 2 **Planowanie projektu** polega na opracowaniu szczegółowych planów dotyczących tego, co ma zostać wykonane, kto ma to zrobić, kiedy ma to zostać zrobione i jakie zasoby będą potrzebne. Ważnym elementem planowania jest przygotowanie w formie dokumentów harmonogramu i budżetu projektu, a niekiedy także planów zarządzania zasobami i ryzykiem.
- 3 **Inicjowanie projektu** to etap, na którym zespół projektowy jest już utworzony, zasoby są przydzielone, następuje omówienie planów, ustalenie ostatecznych celów i priorytetów projektu, a – przede wszystkim – rozpoczyna się wykonywanie działań zgodnie z harmonogramem projektu.
- 4 Na etapie **realizacji projektu** zespół projektowy skupia się na wykonywaniu kolejnych zadań zgodnie z planem i harmonogramem, monitorując postęp, rozwiązując problemy i podejmując decyzje. Zadania mogą być wykonywane sekwencyjnie, czyli jedno po drugim, lub równoległe, czyli jednocześnie w tym samym czasie, w zależności od struktury i wymagań projektu.
- 5 **Kontrola i monitorowanie projektu** rozpoczyna się z reguły już w czasie trwania poprzedniego etapu. Ma na celu zapewnienie, że projekt jest na dobrej drodze do osiągnięcia celu. Na tym etapie zespół projektowy regularnie sprawdza postęp projektu, monitoruje pojawiające się problemy i ryzyka, ocenia wpływ zmian na projekt i podejmuje decyzje dotyczące korekt.
- 6 **Zakończenie projektu** następuje wtedy, gdy zostały już wykonane wszystkie działania związane z realizacją projektu. Etap ten polega na zatwierdzeniu wyników prac, rozwiązaniu zespołu projektowego i oddaniu ostatecznej wersji projektu jego odbiorcom. Na tym etapie ważne jest również podsumowanie projektu i refleksja w zakresie tego, co się udało i jak można poprawić nasze działania na przyszłość.

Na następnej stronie został przedstawiony obszerny przykład realizacji projektu z podziałem na poszczególne etapy.



Przykład

Założmy, że grupa uczniów chce zorganizować w swojej szkole turniej e-sportowy. Przebieg prac nad tym projektem może wyglądać następująco:



- 1. Definiowanie projektu.** Na tym etapie grupa musi określić cel projektu – w tym przypadku celem jest zorganizowanie turnieju e-sportowego (gdyby został on formułowany przy użyciu techniki SMART, to mógłby brzmieć np.: Zorganizowanie do końca października 2023 r. turnieju e-sportowego w naszej szkole z udziałem minimum 50 graczy i 100 widzów, który uzyska co najmniej 70% pozytywnych opinii w anonimowej ankiecie po wydarzeniu). Organizatorzy muszą też zdecydować, która gra będzie przedmiotem rozgrywki (np. czy będzie to *Fortnite* [czyt. fortnajt] czy może *League of Legends* [czyt. lig ow ledżends]), kto będzie mógł wziąć udział (czy będzie to turniej tylko dla uczniów szkoły, czy będzie otwarty dla wszystkich), jaki jest cel organizacji turnieju (np. promowanie e-sportu, promowanie zdrowego stylu życia wśród graczy, zebranie funduszy na cel charytatywny), a także jakie są dostępne zasoby (np. komputery, osoby do organizacji, miejsce do gry, fundusze na przekąski i napoje oraz nagrody).
- 2. Planowanie projektu.** Następnie grupa musi stworzyć plan działania. Jej członkowie muszą zdecydować, w jaki sposób przyciągnąć graczy, zorganizować mecze, ufundować nagrody dla zwycięzców, promować turniej itp. Powinni też opracować budżet i harmonogram turnieju.
- 3. Inicjowanie projektu.** Na tym etapie grupa rozpoczyna działania. Organizatorzy mogą – zgodnie z harmonogramem – rozpocząć rekrutację graczy, zacząć poszukiwanie funduszy, uzyskać od dyrekcji pozwolenie na organizację turnieju w szkole itp.
- 4. Realizacja projektu.** Teraz zespół projektowy przechodzi do etapu realizacji. Jego członkowie przygotowują wszystko, co jest potrzebne do rozpoczęcia turnieju, przeprowadzają promocję wydarzenia, a w dniu turnieju czuwają nad przebiegiem gier, prowadzą transmisje na żywo lub nagrywają mecze do późniejszej transmisji i rozdają nagrody.
- 5. Kontrola i monitorowanie projektu.** W trakcie turnieju grupa musi stale monitorować, co się dzieje. Organizatorzy muszą na bieżąco rozwiązywać problemy, np. gdy gra zawiesza się na jednym z komputerów, gdy ktoś nie przestrzega ustalonych zasad albo gdy transmisja na żywo w internecie nie działa, zespół projektowy musi szybko znaleźć rozwiązanie.
- 6. Zakończenie projektu.** Po zakończeniu turnieju grupa dokonuje przeglądu i podsumowania: Czy turniej był udany? Czy zrealizowano cele? Czy należy komuś podziękować (sponsorom, dyrekcji, graczom, widzom) i rozliczyć się z wykonanych działań? Co poszło dobrze, a co można poprawić w przyszłości przy organizacji kolejnego podobnego wydarzenia (może w przyszłości to wydarzenie przerodzi się w wielki, cykliczny i profesjonalny turniej)?

Wszystkie ww. etapy są niezbędne do skutecznego zarządzania projektem, niezależnie od tego, czy jest to turniej e-sportowy, festiwal muzyczny czy inna inicjatywa. Uczniowie zaangażowani w ten projekt opanują umiejętności, które przydadzą się im w przyszłości, nie tylko w kontekście zawodowym, ale także w codziennym życiu.



Zasoby w projekcie i zarządzanie nimi

1 Definicja

Zasoby w projekcie – wszystko, co potrzebne jest do wykonania projektu.

Mogą być nimi miejsca, materiały i urządzenia, zespół projektowy, tj. ludzie oraz ich umiejętności, doświadczenie i czas, środki finansowe, technologie i informacje. Zarządzanie zasobami jest kluczowe dla powodzenia projektu. Właściwe planowanie, organizowanie, przydzielanie i monitorowanie zasobów służą sprawnemu i efektywnemu kosztowo (względnie tanie) wykonaniu projektu. Podczas planowania zasobów zespół projektowy musi zidentyfikować:

- co jest potrzebne;
- kiedy i gdzie będzie to potrzebne;
- ile to kosztuje.

2 Przykłady

1. Podczas planowania wspomnianego turnieju e-sportowego zespół projektowy musi zidentyfikować, jakie zasoby są potrzebne. Mogą to być np.:

Rodzaj zasobu	Opis
Ludzie	organizatorzy turnieju, komentatorzy, gracze, obsługa techniczna, osoby odpowiedzialne za marketing i promocję, wolontariusze, którzy pomagają w dniu turnieju
Urządzenia	komputery do gry, dodatkowe kontrolery lub klawiatury, oprogramowanie i sprzęt do transmisji na żywo, nagłośnienie
Miejsce	sala komputerowa, aula lub inne miejsce, w którym można zorganizować turniej
Środki finansowe	pieniądze na nagrody, promocję, zakup sprzętu, catering

2. W projekcie budowy mostu zasoby obejmują inżynierów i robotników, sprzęt budowlany, materiały budowlane, usługi takie jak projektowanie i inspekcje, finanse na pokrycie wszystkich wydatków, a także dostęp do odpowiednich technologii.

Następnie konieczne jest zrobienie planu przedstawiającego, jak i kiedy te zasoby zostaną wykorzystane, oraz przydzielenie poszczególnym członkom zespołu odpowiednich zadań i określenia odpowiedzialności za zasoby.



W trakcie realizacji projektu należy monitorować wykorzystanie zasobów. Jeśli np. okazałoby się, że projekt jest opóźniony i przydałoby się więcej osób, to warto podjąć odpowiednie działania w tym kierunku, aby problemy nie zagroziły realizacji celów projektu.

Planowanie projektu – budżet i harmonogram

1 Definicja

Budżet projektu – zestawienie wydatków związanych z realizacją projektu.

Budżet powinien uwzględniać wydatki na zasoby takie jak: potencjalne wynagrodzenia zaangażowanych osób, zakup materiałów, sprzętu i usług, a także inne wydatki, np. koszty transportu. Budżet powinien być opracowany na podstawie planu projektu i regularnie aktualizowany, gdy coś ulegnie zmianie (np. cele projektu, zakres projektu lub ceny zasobów). Odpowiedzialność za przygotowanie budżetu i harmonogramu zależy od projektu. W niektórych przypadkach może to być lider (kierownik) projektu, w innych – wyznaczona do tego inna osoba lub cały zespół. W każdym wariantcie ważne jest, aby odpowiednia osoba lub osoby miały odpowiednie kompetencje, informacje i uprawnienia.

2 Przykład budżetu turnieju e-sportowego w szkole

Kategoria wydatku	Wydatki	Opis
Zasoby ludzkie	0 zł	W tym przypadku zespół projektowy składa się z uczniów-wolontariuszy, którzy zgodzili się pracować przy organizacji tego wydarzenia bez finansowej rekompensaty.
Materiały	600 zł	Puchary dla zwycięzców, poczęstunek dla uczestników itp.
Sprzęt	0 zł	Szkoła udostępni swój sprzęt komputerowy, więc nie trzeba na to wydawać pieniędzy.
Promocja	250 zł	Plakaty oraz reklamy w mediach społecznościowych (budżet na reklamę jest niewielki, ponieważ większość działań promocyjnych będzie polegała na wykorzystaniu znajomości i zasięgów wolontariuszy i potencjalnych graczy).
Pozostałe	150 zł	Drobne i nieprzewidziane wydatki, dzięki czemu łatwiejsze będzie dokonywanie zmian w projekcie w razie potrzeby.
Podsumowanie	1000 zł	

1 Definicja

Harmonogram projektu – plan, który pokazuje, kiedy i jakie zadania mają być wykonane.

Harmonogram powinien uwzględniać kolejność zadań, zależności między zadaniami (np. jeśli jedno zadanie zależy od ukończenia innego), szacowany czas na wykonanie każdego zadania i potrzebne do tego zasoby. Harmonogram powinien również być aktualizowany w razie potrzeby.

Budżet i harmonogram są powiązane. Na przykład jeśli projekt jest opóźniony (zmiana w harmonogramie), rozwiązaniem może być zwiększenie wydatków (zmiana w budżecie), ponieważ zespół projektowy musi pracować dłużej lub trzeba pozyskać większą liczbę osób do pracy. Podobnie jeśli wydatki są wyższe niż pierwotnie przewidywano, może to wpłynąć na harmonogram, ponieważ zespół projektowy może potrzebować więcej czasu na zebranie dodatkowych środków.

Przykład harmonogramu turnieju e-sportowego w szkole

Etap	Termin	Czas trwania	Opis działań
Definiowanie i planowanie	sierpień	1 miesiąc	W tym czasie zespół projektowy ustala, jak będzie wyglądał turniej, kto w nim weźmie udział, jakie są zasady itp. Następnie wszystkie ustalenia są zapisywane w planie projektu.
Inicjowanie – ustalenie szczegółów z dyrektorem	1. tydzień września	1 tydzień	Na początku zespół projektowy musi uzyskać zgodę dyrekcji szkoły na organizację turnieju i ustalić z nią najważniejsze kwestie i zasady. Następnie zaczyna prowadzić działania reklamowe, aby przyciągnąć graczy i publiczność. Może to obejmować m.in. tworzenie plakatów, postów w mediach społecznościowych, informowanie o turnieju na stronie internetowej szkoły.
Realizacja i monitorowanie – przygotowania i promocja	od 2. do 4. tygodnia września	3 tygodnie	Zespół projektowy zaczyna prowadzić działania reklamowe, aby przyciągnąć graczy i publiczność. Może to obejmować m.in. tworzenie plakatów, postów w mediach społecznościowych, informowanie o turnieju na stronie szkoły. Innym ważnym zadaniem jest pozyskanie sponsorów. Następnie zespół projektowy musi przygotować miejsce turnieju, upewnić się, że wszystko działa poprawnie, ustawić sprzęt itp.
Realizacja i monitorowanie – turniej	1 października	1 dzień	W dniu turnieju zespół projektowy zarządza wszystkim, co dzieje się w miejscu imprezy, dba o to, żeby mecze przebiegały płynnie, rozwiązuje problemy itp.
Zakończenie projektu	1. tydzień października	1 tydzień	Po turnieju zespół projektowy musi zrobić podsumowanie, zebrać opinie, ocenić, co poszło dobrze, a co można poprawić w przyszłości, a także wywiązać się ze zobowiązań wobec sponsorów i dyrekcji.

Ważne jest również to, aby określić, kto odpowiada za wprowadzanie zmian do budżetu i harmonogramu. Domyślnie jest to lider projektu, jednak może być to zlecone innym osobom. W takim przypadku warto zadbać o poinformowanie o tym pozostałych członków zespołu.

Ryzyko w projekcie

Definicja

Ryzyko w projekcie – niepewność co do wystąpienia zdarzenia, które może zagrozić osiągnięciu celów projektu.

Zaliczamy tu wszystko, co może spowodować utrudnienia w realizacji projektu lub jemu zagrozić. Istnieją różne rodzaje ryzyka. Na przykład ze względu na źródło (pochodzenie) ryzyko można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. **Ryzyko zewnętrzne** pochodzi od czynników, które są poza kontrolą zespołu projektowego, takich jak zmiany w przepisach prawnych, zmiany kursów walutowych, zmiany pogody czy działania konkurencji. Z kolei źródłem **ryzyka wewnętrznego** są czynniki, które zespół projektowy może kontrolować, takie jak konflikty w zespole, braki w dostawach, problemy technologiczne, błędy w planowaniu czy opóźnienia w realizacji poszczególnych etapów projektu.

Stosując kryterium prawdopodobieństwa wystąpienia, ryzyko można podzielić na rodzaje przedstawione w tabeli 10.

Tabela 10. Rodzaje ryzyka ze względu na jego prawdopodobieństwo

Rodzaj	Charakterystyka	Przykłady
Ryzyko niezbędne	Ryzyko, które musi wystąpić w projekcie. Aby osiągnąć cele projektu, trzeba je podjąć.	Przy opracowaniu nowego, innowacyjnego produktu istnieje ryzyko, że może on nie spodobać się użytkownikom i nie odnieść sukcesu rynkowego. Zdarzyło się tak w przypadku wielu produktów, które miały zrewolucjonizować rynek. Nie oznacza to jednak, że firmy, które chcą się rozwijać, powinny całkowicie zaniechać prób wyeliminowania lub ograniczenia tego ryzyka.
Ryzyko normalne	Ryzyko, które jest typowe dla danego rodzaju projektu.	Podczas budowy domu ryzykiem normalnym jest możliwość powstania opóźnień z powodu złej pogody albo trudności w dostępie do materiałów – jest to typowe dla tego typu projektów i zespół musi uwzględnić to w planie.
Ryzyko rzadkie	Ryzyko, którego wystąpienie jest mało prawdopodobne.	Dla firm zależnych od globalnych łańcuchów dostaw (czyli producentów z innych krajów) istnieje ryzyko, że wydarzenia takie jak katastrofy naturalne, wojny czy globalne pandemie mogą całkowicie zakłócić te łańcuchy. Takie wydarzenia, choć rzadkie, mogą doprowadzić do niepowodzenia projektu lub utrudnień w jego realizacji.

Źródło: opracowanie własne.

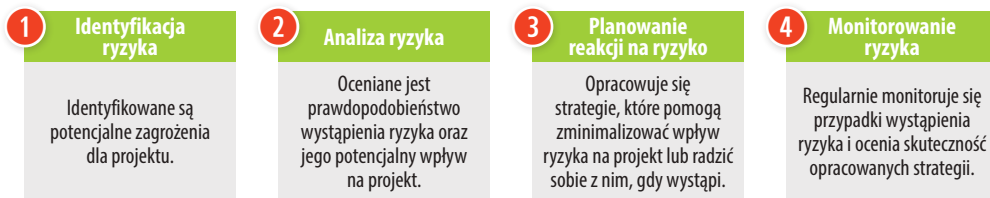
Ze względu na wpływ na projekt ryzyko można podzielić na rodzaje przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. Rodzaje ryzyka ze względu na jego wpływ na projekt

Rodzaj	Charakterystyka	Przykłady
Ryzyko dopuszczalne	Ryzyko, na które zespół projektowy może sobie pozwolić. Można podjąć działania mające na celu minimalizację tego ryzyka lub zaakceptować to, że może ono wpłynąć w pewnym stopniu na przebieg realizacji projektu.	W projekcie tworzenia oprogramowania ryzyko, że niektóre planowane funkcje nie będą gotowe w pierwszej wersji produktu, może być uznane za ryzyko dopuszczalne.
Ryzyko niedopuszczalne	Ryzyko, które w znacznym stopniu przekracza poziom dopuszczalnego ryzyka, ponieważ spowoduje poważne opóźnienia w projekcie, duże przekroczenia budżetu lub całkowite niepowodzenie projektu.	Wyznaczenie terminu przygotowań do turnieju sportowego szkolnej drużyny siatkarskiej, składającej się z uczniów lub uczennic 4. klasy liceum, na czas zdawania egzaminów maturalnych będzie skutkowało tym, że obecność uczniów na treningach będzie niewielka (albo – co gorsze – utrudni to realizację innego ważnego celu, tj. uzyskania dobrych wyników na maturze).

Źródło: opracowanie własne.

Integralną częścią zarządzania projektem jest **zarządzanie ryzykiem**. Proces zarządzania ryzykiem składa się z 4 etapów, które przedstawiono na rys. 15.



Rysunek 15. Proces zarządzania ryzykiem

Przykład

W projekcie stworzenia i wprowadzenia na rynek okularów rozszerzonej rzeczywistości dla chirurgów można przeprowadzić proces zarządzania ryzykiem w następujący sposób:

- 1. Identyfikacja ryzyka.** Na tym etapie zespół projektowy może zauważyć, że jednym z ryzyk jest to, że technologia może nie być w pełni zgodna ze wszystkimi systemami operacyjnymi używanymi w szpitalach. Inne ryzyko związane jest z możliwością, że okulary mogą nie być komfortowe dla noszących je lekarzy podczas długotrwałych operacji.
- 2. Analiza ryzyka.** Zespół ocenia prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych zidentyfikowanych ryzyk i ich możliwy wpływ na projekt. Na przykład jeżeli okulary nie będą kompatybilne ze wszystkimi systemami oprogramowania, może to znacznie ograniczyć ich użyteczność i skuteczność. Z drugiej strony, jeżeli okulary będą niewygodne, ale będzie to tylko dyskomfort występujący w czasie bardzo długich operacji, to – biorąc pod uwagę wysiłek i trud chirurgów zwykle wkładany w pracę – ryzyko to może mieć mniejszy wpływ i być akceptowane przez osoby używające sprzętu.
- 3. Planowanie reakcji na ryzyko.** Na tym etapie zespół może zdecydować, że aby zmniejszyć ryzyko braku kompatybilności, będzie współpracować z różnymi dostawcami systemów operacyjnych dla szpitali, aby zapewnić zgodność, albo – jeśli będą na to zasoby – pomagać szpitalom w przejściu na nowsze oprogramowanie, z którym nie będzie problemu. W przypadku ryzyka związanego z niewygodą zespół może zaplanować:
 - intensywne testy z różnymi grupami lekarzy, aby zrozumieć, jak zaprojektować okulary, aby były jak najbardziej komfortowe;
 - badania dotyczące oceny tego dyskomfortu (tj. czy jest on do zniesienia).
- 4. Monitorowanie ryzyka.** Na tym etapie zespół będzie regularnie sprawdzać, czy zidentyfikowane ryzyka występują oraz czy podjęte działania mające na celu zarządzanie nimi są skuteczne. Jeżeli okaże się, że ryzyko jest wyższe niż przewidywano lub że strategie radzenia sobie z ryzykiem nie są skuteczne, zespół powinien zmodyfikować swój plan.

Raportowanie w projekcie

Definicja

Raportowanie w ramach projektu – proces opisywania i komunikowania postępów oraz problemów w realizacji projektu osobom lub grupom tym zainteresowanym.

Raporty mogą być przygotowywane na różne sposoby, w zależności od potrzeb i preferencji członków zespołu projektowego, lidera, sponsora lub interesariuszy. Mogą zawierać m.in. informacje na temat postępów w realizacji zadań, wykorzystania zasobów, problemów i ryzyk oraz zmian w planie projektu. Dobry raport powinien być jasny, zwięzły, rzetelny, aktualny i oparty na faktach. We wzorze 1 przedstawiono przykładowy raport z realizacji omawianego we wcześniejszych przykładach turnieju e-sportowego.

Wzór 1. Przykładowy raport z realizacji projektu

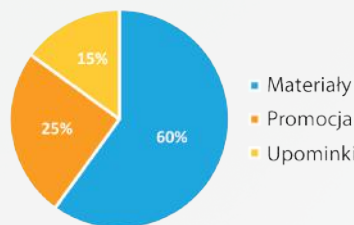
Raport z realizacji projektu zorganizowania turnieju e-sportowego w szkole w dniu 01.10.2023 r.

Cel projektu

Celem projektu było zorganizowanie dla uczniów szkoły w dniu 1 października 2023 r. turnieju e-sportowego, w którym weźmie udział co najmniej 50 osób. Celem turnieju miała być integracja społeczności szkolnej oraz promowanie zdrowej rywalizacji sportowej.

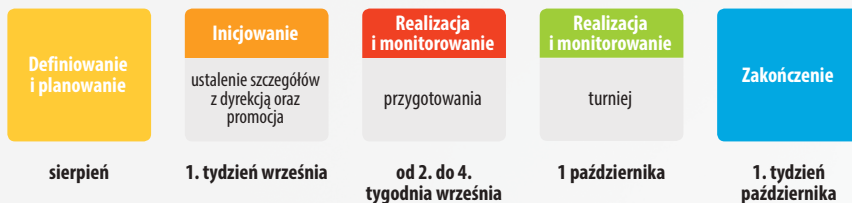
Przegląd budżetu

Projekt został zrealizowany w założonym budżecie. Największe wydatki poniesione zostały na zakup materiałów (puchary dla zwycięzców i poczęstunek dla uczestników – 600 zł) oraz na działania promocyjne (250 zł). Dodatkowo 150 zł przeznaczono na upominki, które zostały rozlosowane wśród widzów.



Przegląd harmonogramu

Harmonogram projektu również został zrealizowany zgodnie z planem. Przygotowania do turnieju rozpoczęły się w sierpniu, a sam turniej odbył się 1 października. Ostateczne podsumowanie i ocena projektu nastąpiły w pierwszym tygodniu października.



Rezultaty

Turniej przyciągnął dużą liczbę uczestników (72) i widzów (ok. 150). Informacje zwrotne od uczestników były pozytywne – z komentarzy wynikało, że turniej był dobrze zorganizowany, a atmosfera na miejscu była przyjazna i sprzyjała zdrowej rywalizacji. Uczniowie docenili możliwość pokazania swoich umiejętności i rywalizacji z innymi.

Wnioski

Zarządzanie zasobami, budżetem i harmonogramem było kluczowe dla sukcesu projektu. Staranne planowanie i monitorowanie umożliwiło zrealizowanie projektu zgodnie z założonym planem i budżetem. Osiągnięcie celów projektu było możliwe dzięki zaangażowaniu i współpracy zespołu projektowego, wsparciu ze strony dyrekcji szkoły oraz zainteresowaniu uczniów. Biorąc pod uwagę pozytywne opinie uczestników i widzów, należy rozważyć zorganizowanie kolejnej edycji turnieju. Doświadczenia zdobyte podczas organizacji tego turnieju będą cennym punktem odniesienia dla przyszłych projektów. W kolejnej edycji warto rozważyć promocję wydarzenia przez lokalne oraz branżowe (zajmujące się e-sportem) media.

PODSUMOWANIE

1. Realizacja projektu dzieli się na następujące etapy: definiowanie, planowanie, inicjowanie, realizowanie, kontrolę i monitorowanie oraz zakończenie. Każdy etap ma swoje zadania i cele.
2. Zasoby w projekcie obejmują miejsca, materiały i urządzenia, ludzi oraz ich umiejętności, doświadczenie i czas, środki finansowe, technologie i informacje. Planowanie i zarządzanie zasobami jest kluczowe dla powodzenia projektu.
3. Budżet projektu przedstawia szacowane wydatki.
4. Harmonogram pokazuje, kiedy mają być wykonywane poszczególne zadania.
5. Budżet i harmonogram muszą być aktualizowane w miarę postępu projektu.
6. Ryzyko w projekcie to potencjalne zdarzenia, które mogą zagrozić osiągnięciu celów projektu.
7. Zarządzanie ryzykiem projektu obejmuje następujące etapy: identyfikację, analizę, planowanie reakcji i monitorowanie ryzyka.
8. Raportowanie w projekcie polega na informowaniu o postępach, problemach i zmianach projektu.
9. Raporty mogą być przygotowywane na potrzeby zespołu projektowego, lidera, sponsora lub interesariuszy. Raporty powinny być jasne, rzetelne i oparte na faktach.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Stwórz prezentację, w której przedstawisz poszczególne etapy realizacji projektu i kluczowe działania w każdym z nich.
2. Przygotuj w grupie przykładowy harmonogram dla wybranego przez siebie projektu, uwzględniając wszystkie etapy realizacji projektu.
3. Dla projektu wybranego w zadaniu 2 przygotuj jego budżet.
4. Opisz sytuację, w której planowany harmonogram lub budżet projektu wymaga zmian. Wyjaśnij, kto i w jaki sposób może wprowadzić te zmiany.
5. Napisz krótki scenariusz opowiadania, w którym przedstawisz, czym jest ryzyko w projekcie, jakie rodzaje ryzyka mogą wystąpić i jak się nim zarządza.
6. Na podstawie projektu z zadań 2 i 3 stwórz (fikcyjny) raport z jego realizacji.



Gospodarka rynkowa

ROZDZIAŁ 9

Mechanizmy funkcjonowania gospodarki rynkowej



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak działa mechanizm rynkowy?
- Czym są popyt i podaż?
- Jakie czynniki wpływają na popyt i podaż?
- Jakie są funkcje i rodzaje rynków?
- Jakie są skutki ograniczonej konkurencji?

Rynek

Codziennie w sklepach ludzie kupują różne produkty. Zdarza się, że czasem czegoś zabraknie, jednak w przeważającej większości przypadków na półkach sklepowych czeka na nas to, co chcemy kupić. I nie przeszkadza temu fakt, że do tego samego sklepu przychodzą setki, a nawet tysiące różnych osób. Skąd właściciele czy kierownicy tych sklepów wiedzą, co każdy z nas chce kupić i w jakiej ilości? I jaką cenę ustalić dla każdego produktu?



Oczywiście możemy analizować, jak podejmuje decyzje pojedyncze przedsiębiorstwo, ale najpierw pomyślmy o tym problemie w skali całej gospodarki. W Polsce mamy tysiące sklepów spożywczych, które każdego dnia są odwiedzane przez miliony osób. Każdy z tych sklepów oferuje ogromną liczbę produktów, które muszą być wytworzone, przetransportowane i wycenione.

Wymaga to więc skoordynowania pracy mnóstwa osób i podjęcia wielu różnych działań. Żadna z tych osób nie liczy, że Polacy tego dnia zjedzą określoną liczbę ton chleba czy pomidorów. A jednak to wszystko – z mniejszymi lub większymi problemami – działa nadzwyczaj dobrze. Jak to możliwe? Odpowiedź na tę zagadkę kryje się w jednym, kluczowym dla przedsiębiorcy słowie – **rynek**.

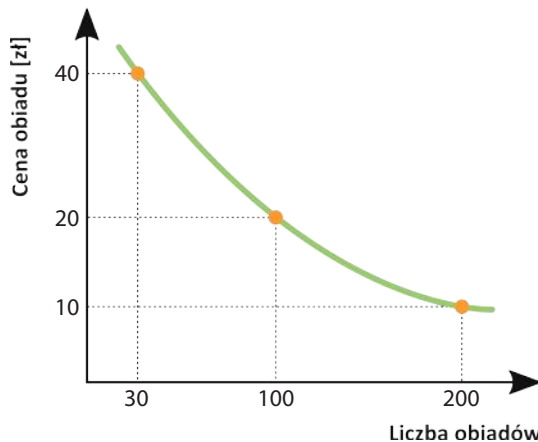
i Definicja

Rynek – grupa nabywców i sprzedawców danego produktu lub usługi.

■ Jak to wszystko działa – prawo popytu i prawo podaży

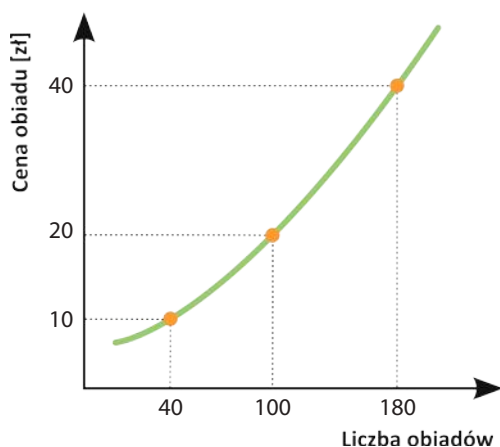
Model popytu i podaży jest jednym z najważniejszych narzędzi ekonomicznych. Za każdym razem, gdy jako konsumenci, przedsiębiorcy czy po prostu obserwatorzy gospodarki będziemy mieć do czynienia z jakimś zdarzeniem lub nową informacją, będziemy zastanawiać się, jak wpłynie ona na popyt i podaż. W naszej analizie posłużymy się wykresami, które są graficzną prezentacją tego, jak zachowują się na rynku nabywcy i sprzedawcy. Dzięki wykresom będziemy w stanie odczytać, jak wskutek określonego zdarzenia zmienia się na rynku cena oraz ilość dobra lub usługi, która zostanie sprzedana. Aby zilustrować sytuację, będziemy odwoływać się do dwóch rynków: rynku obiadów w małej turystycznej miejscowości oraz rynku przewozu osób w mieście (czyli usług taksówkarskich).

Prezentację tego mechanizmu rozpoczniemy od **popytu**, który reprezentuje decyzje kupujących. Krzywa popytu na rys. 16 jest nachylona ujemnie, co oznacza, że im wyższa jest cena obiadu, tym mniej obiadów turyści będą chcieli kupić. Przy wyższych cenach będą szukać alternatyw (np. część osób zdecyduje się na zakup gotowego posiłku w sklepie spożywczym, część przyrządzi posiłek samodzielnie, a część wybierze się na obiad do innej pobliskiej miejscowości). Podobnie w przypadku przewozu osób – im wyższa będzie cena za przejazd, tym mniej osób będzie chciało z tej usługi skorzystać. W tym przypadku alternatywami będą: komunikacja miejska, podróż rowerem, spacer albo rezygnacja z podróży.



Rysunek 16. Krzywa popytu

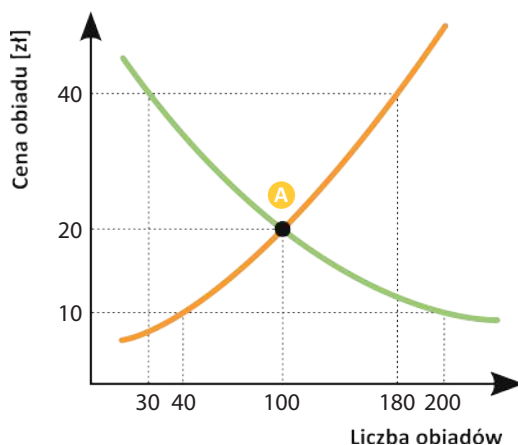
Drugą stroną mechanizmu rynkowego prezentuje **podaż** (rys. 17), czyli decyzje producentów (sprzedawców). Im wyższa będzie cena, tym więcej danego dobra lub usługi będą oni skłonni dostarczyć. Na rynku obiadów wyższa cena skusi większą liczbę osób do przygotowywania posiłków (np. pojawią się nowe food trucki [czyt. fud traki], niewielkie stoiska z daniami, a część osób otworzy restauracje w punkcie, w którym aktualnie prowadzi inną działalność). Na rynku przewozu osób wyższa cena skusi część kierowców do dłuższej pracy, a także może przyciągnąć nowych ludzi do świadczenia usług taksówkarskich. Efektem będzie większa ilość oferowana.



Rysunek 17. Krzywa podaży

Mechanizm rynkowy

Gdy złożymy te dwa elementy na wykresie (rys. 18), otrzymamy **model popytu i podaży**. Rynek będzie „dążył” do równowagi, co oznacza, że cena ustali się w punkcie przecięcia (punkt **A**). Na prezentowanym poniżej wykresie będzie to 20 zł. Dlaczego właśnie tyle? Każda inna cena na rynku oznaczałaby niedobór albo nadwyżkę, co prowadziłyby odpowiednio do wzrostu albo spadku ceny. Przy cenie 40 zł podaż byłaby wysoka (180 obiadów), a popyt niski (30 obiadów) – efektem jest nadwyżka w wysokości 150 obiadów, które nie zostaną sprzedane. Dostawcy zareagują na to obniżeniem ceny. Nie wiedząc wprawdzie, jaka jest cena równowagi, ale jeśli ustalą zbyt niską cenę (np. 10 zł za obiad), to na rynku pojawi się niedobór – nabywcy będą chcieli kupić więcej obiadów, niż sprzedawcy będą chcieli dostarczyć w tej cenie. Wobec tego sprzedawcy będą mogli podnieść cenę, a i tak wciąż znajdą się nabywcy na ich produkt czy oferowaną przez nich usługę.



Rysunek 18. Mechanizm rynkowy

Czynniki wpływające na popyt i podaż

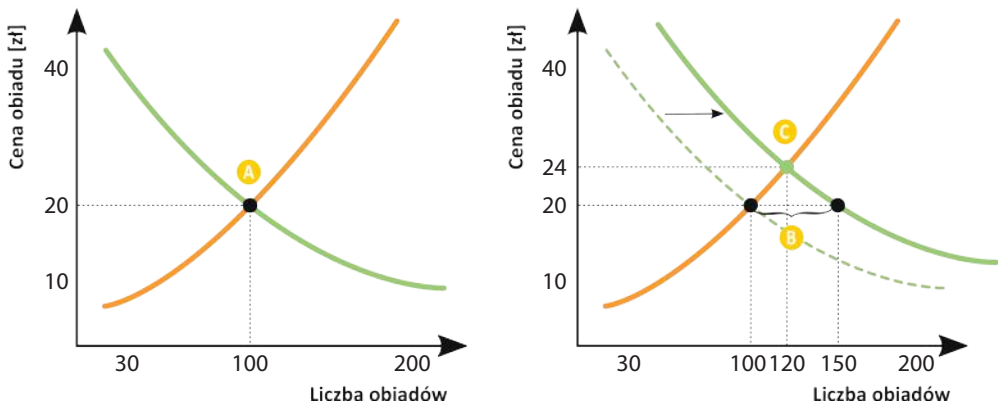
Równowagę na rynku mogą zmienić różne zdarzenia – tzw. czynniki zmian popytu i podaży. Listę takich czynników dla popytu przedstawia wraz z przykładami tabela 12.

Tabela 12. Czynniki wpływające na popyt

Czynnik	Przykład
Dochody nabywców	Wraz ze wzrostem dochodów nabywców wzrasta popyt na auta elektryczne.
Cena i dostępność dóbr pokrewnych	Wraz ze wzrostem ceny ropy naftowej spada popyt na auta spalinowe (dobro pokrewne).
Liczba nabywców	Większa liczba urodzeń oznacza większy popyt na produkty dla dzieci.
Gusty i moda	Gdy pewien znany piosenkarz nakręcił teledysk w islandzkim kanionie Fjaðrárgljúfur [czyt. fjadrargljufur], liczba turystów w tym regionie niemal się podwoiła. Podobny efekt wywołał bardzo popularny serial fantasy, którego część akcji była filmowana w chorwackim Dubrowniku.
Oczekiwania nabywców	Jeśli nabywcy spodziewają się niższej ceny dobra w przyszłości, to dziś popyt będzie mniejszy (np. jeśli rząd zapowie, że od kolejnego roku będzie dopłacał do zakupu aut elektrycznych, niektórzy na te dopłaty poczekają).

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana każdego z wymienionych czynników powoduje przesunięcie krzywej popytu w lewo lub prawo i ustalenie nowego punktu równowagi, a więc i zmianę ceny (rys. 19).



OBJAŚNIENIA:

- A pierwotny punkt równowagi
- B niedobór po wzroście popytu
- C nowy punkt równowagi po wzroście popytu

Rysunek 19. Zmiana popytu – przesunięcie krzywej popytu w prawo

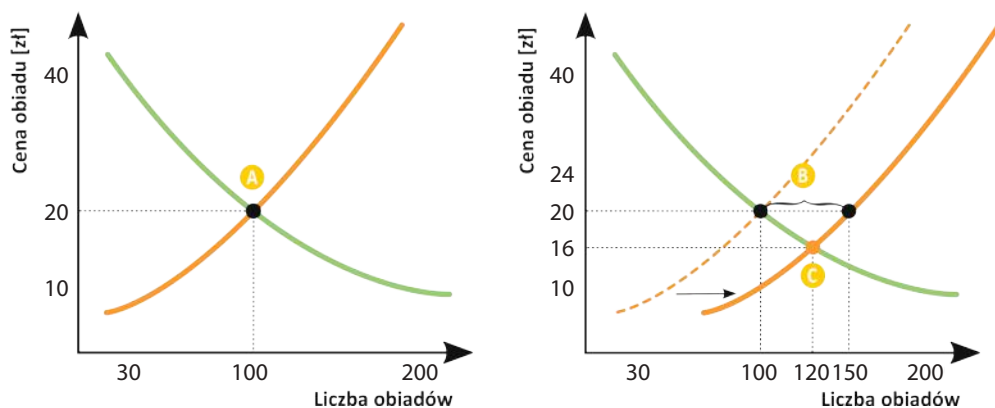
Czynniki wpływające na podaż zostały przedstawione w tabeli 13.

Tabela 13. Czynniki wpływające na podaż

Czynnik	Przykład
Innowacje technologiczne	Nowa, bardziej wydajna technologia produkcji będzie oznaczała, że można czegoś wyprodukować więcej lub taniej.
Zmiany w kosztach zużywanych zasobów	Jeśli wzrośnie cena jednego z metali wykorzystywanych do produkcji baterii do aut elektrycznych (kobaltu, litu), wzrośnie koszt ich produkcji i tym samym spadnie podaż.
Podatki i subsydia	Jeśli państwo będzie subsydiowało produkcję aut elektrycznych, czyli dopłacało do niej, producenci będą mogli dostarczyć więcej aut.
Liczba producentów	Większa liczba producentów oznacza, że są oni w stanie dostarczyć więcej danego dobra.
Oczekiwania sprzedających	Jeśli sprzedający spodziewają się wzrostu ceny dobra w przyszłości, to mogą zmniejszyć podaż dziś, aby w przyszłości sprzedać dobro za wyższą cenę.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana każdego z wymienionych czynników powoduje przesunięcie krzywej podaży w lewo lub prawo i ustalenie nowego punktu równowagi, a więc i zmianę ceny (rys. 20).



Rysunek 20. Zmiana popytu – przesunięcie krzywej podaży w prawo

Ciekawostka

Niektórym osobom analiza rynku za pomocą modelu popytu i podaży wydaje się początkowo trudna, więc dla ułatwienia można wyobrazić sobie przeciąganie liny. Po jednej stronie mamy kupujących, a po drugiej – sprzedających. Początkowo (gdy rynek znajduje się w równowadze) lina znajduje się na środku. Jeśli jednak siła po jednej stronie się zmieni (zmienią się czynniki popytu lub podaży), to równowaga na rynku zostaje zaburzona i prowadzi to do przesunięcia liny w jedną lub drugą stronę (zmieni się cena).

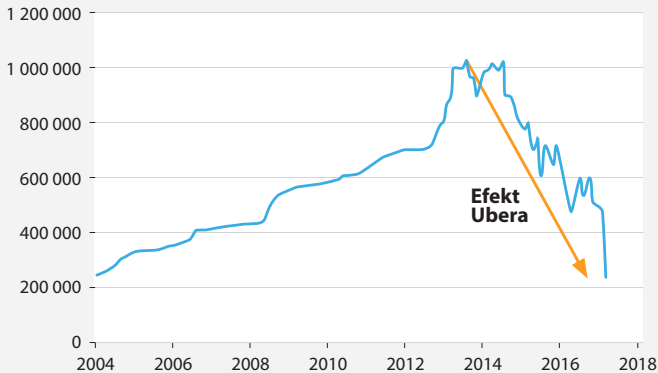


📍 Efekt Ubera a cena licencji na prowadzenie taksówki w Nowym Jorku

Jednym z symboli Nowego Jorku są słynne żółte taksówki. Aby móc prowadzić taką taksówkę, trzeba być posiadaczem licencji, czyli tzw. medalionu. Liczba licencji jest odgórnie ustalana przez nowojorskie władze. Obecnie jest ich 13 587. Licencje można odsprzedawać, a więc istnieje specjalny rynek, który ustala ich cenę. Im więcej można zarobić, będąc taksówkarzem w Nowym Jorku, tym wyższa jest na rynku cena licencji. W 2013 r. cena przekroczyła nawet 1 mln dolarów. Jednak odtąd, jak pokazuje wykres, kwota ta znacząco spadła. Jest to wynikiem popularyzacji aplikacji Uber. Dzięki niej – obchodząc nieco dotychczasowe regulacje – niemal każdy może zostać „taksówkarzem” bez konieczności zakupu kosztownej licencji.



Cena licencji na prowadzenie taksówki w Nowym Jorku w latach 2004–2017 (w USD)



Źródło: NYC Taxi and Limousine Commission.

Uber i inne podobne aplikacje stanowią konkurencję dla tradycyjnych taksówek. W rezultacie zakup medalionu staje się mniej opłacalny i jego cena spada. Niektóre z tych aplikacji wprowadzają jeszcze inny ciekawy aspekt mechanizmu rynkowego. Co do zasady zwiększenie poziomu konkurencji powoduje spadek cen rynkowych, jednak w szczególnych sytuacjach tymczasowo może stać się dokładnie odwrotnie. W tradycyjnych taksówkach koszt przejazdu 1 km był ustalony w cenniku i mógł ewentualnie być wyższy w nocy czy w święta. W aplikacjach takich jak Uber stosowany jest jeszcze mechanizm „dynamicznego ustalania cen”. Oznacza to, że jeśli popyt znacząco rośnie (np. w godzinach szczytu albo z powodu nagłej zmiany pogody), to cena wzrasta, co skłania kierowców do świadczenia usług w większym stopniu właśnie w tych okresach (innymi słowy, kierowcom bardziej opłaca się wówczas przewozić pasażerów). W przypadku tradycyjnych taksówek cena pozostałaby niższa, ale usługa przewozu byłaby mniej dostępna i wielu pasażerów musiałoby długo czekać na odbycie kursu. Można więc powiedzieć, że płaciliby mniej, ale ponosiliby inne koszty (czas oczekiwania, spóźnienie się itp.).



■ Funkcje rynku

Mechanizm rynkowy pełni w gospodarce dwie funkcje: informacyjną i alokacyjną.

Funkcja informacyjna polega na tym, że wysokość cen i ich zmiany są to swojego rodzaju sygnały, za pomocą których podmioty gospodarcze przekazują sobie informacje. Gdy rośnie cena jakiegoś towaru, jest to informacja dla producentów, że mogą zwiększać produkcję, ponieważ jest na ten towar duże zapotrzebowanie.

Funkcja alokacyjna polega na tym, że za pomocą rynku decydujemy, w jaki sposób wykorzystamy nasze zasoby. Przykładowo jeśli konsumenci zgłoszą większy popyt na dany towar, mechanizm rynkowy sprawi, że wzrośnie cena tego towaru (przy innych czynnikach niezmiennych). W rezultacie producenci będą mogli zaangażować więcej zasobów, np. zatrudnić większą liczbę pracowników, być może kusząc ich wyższymi płacami. W ten sposób ludzie kupujący jakiś towar pośrednio decydują o zatrudnieniu innych ludzi.

■ Rodzaje rynków

Rynki funkcjonują w wielu obszarach naszego życia i opisany wyżej mechanizm wpływa na to, co i za ile kupujemy, ale też np. gdzie pracujemy i jakie otrzymujemy wynagrodzenie. Omawialiśmy już przykład **ryнку dóbr**, na którym kupowane i sprzedawane były obiady. Z kolei na **rynkach usług** przedmiotem wymiany nie są materialne obiekty, ale pewnego rodzaju działania bądź czynności (np. obejrzenie filmu w kinie czy obsługa konta bankowego). Zarówno na rynkach dóbr, jak i usług najczęściej (choć nie zawsze) po jednej stronie mamy przedsiębiorstwa, które oferują podaż, a po drugiej – gospodarstwa domowe (osoby fizyczne), które zgłaszają popyt.

Inaczej wygląda to na **ryнку pracy**, gdzie role się odwracają. Tutaj popyt zgłaszają przedsiębiorstwa, które chcą „kupić” pracę, a podaż zgłaszana jest przez osoby fizyczne (pracowników). Nadwyżka na tym rynku to przewaga podaży pracy nad popytem na pracę – dużo osób zgłasza się do pracy, a przedsiębiorstwa chcą zatrudnić ich mało. Ta sytuacja to bezrobocie. Niedobór na rynku pracy to sytuacja, w której brakuje osób do pracy.

Kolejnym ważnym rodzajem rynku jest **rynek finansowy**, gdzie spotykają się osoby (przedsiębiorstwa, instytucje), które chcą pożyczyć pieniądze, z osobami (przedsiębiorstwami, instytucjami), które są skłonne zaoferować takie pożyczki w zamian za określone oprocentowanie. Ponadto na rynkach finansowych przedmiotem obrotu są różnego rodzaju instrumenty finansowe (np. akcje) – przeczytasz o tym więcej w rozdziale 20.



PODSUMOWANIE

1. Rynek to miejsce spotkania kupujących i sprzedających, a także mechanizm ustalania ceny w wyniku wzajemnego oddziaływania popytu i podaży.
2. Rynek dąży do równowagi w następujący sposób:
 - gdy cena dobra jest wyższa od ceny równowagi, wtedy zwiększa się podaż dobra i na rynku pojawia się nadwyżka – racjonalną reakcją sprzedających jest wtedy obniżenie ceny;
 - gdy cena dobra jest niższa od ceny równowagi, mamy do czynienia z niedoborem – racjonalną reakcją sprzedających jest wtedy podniesienie ceny.
3. Najważniejsze funkcje rynku to funkcja alokacyjna i funkcja informacyjna.
4. Rynki występują w wielu obszarach naszego życia – są to rynki dóbr i usług, rynki pracy oraz rynki finansowe.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wyjaśnij, dlaczego rynki dążą do równowagi.
2. Wybierz jeden z produktów, których używasz na co dzień. Sporządź listę czynników wpływających na popyt na ten produkt i wskaż przykłady, jak mogłyby one zmienić cenę rynkową.
3. Wybierz usługę, z której często korzystasz. Przygotuj listę czynników wpływających na podaż tego produktu i wskaż przykłady, jak mogłyby one zmienić cenę rynkową.
4. Zaprojektuj infografikę na temat funkcji rynku.
5. Odszukaj w wiadomościach gospodarczych przykłady zmian cen dowolnych dóbr lub usług. Spróbuj zidentyfikować, czy poszczególne zmiany były wynikiem zmian po stronie popytu czy podaży.

Cechy gospodarki rynkowej



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Co jest najważniejszym problemem ekonomicznym?
- Czego uczy nas historia gospodarcza o korzyściach z istnienia gospodarki rynkowej?
- Jakie są różne typy systemów gospodarczych?
- Jakie są filary gospodarki rynkowej?
- Jakie są zalety gospodarki rynkowej?
- Jakie jest znaczenie przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej?

Wprowadzenie

! Definicja

Zasoby – wszystko, czego używamy do produkcji dóbr i usług w gospodarce. Są to więc m.in. surowce, materiały i siła robocza.



W rozdziałach o projektach omawialiśmy zasoby potrzebne do ich realizacji. Podobnie z perspektywy całej gospodarki potrzebujemy zasobów, żeby coś wyprodukować.

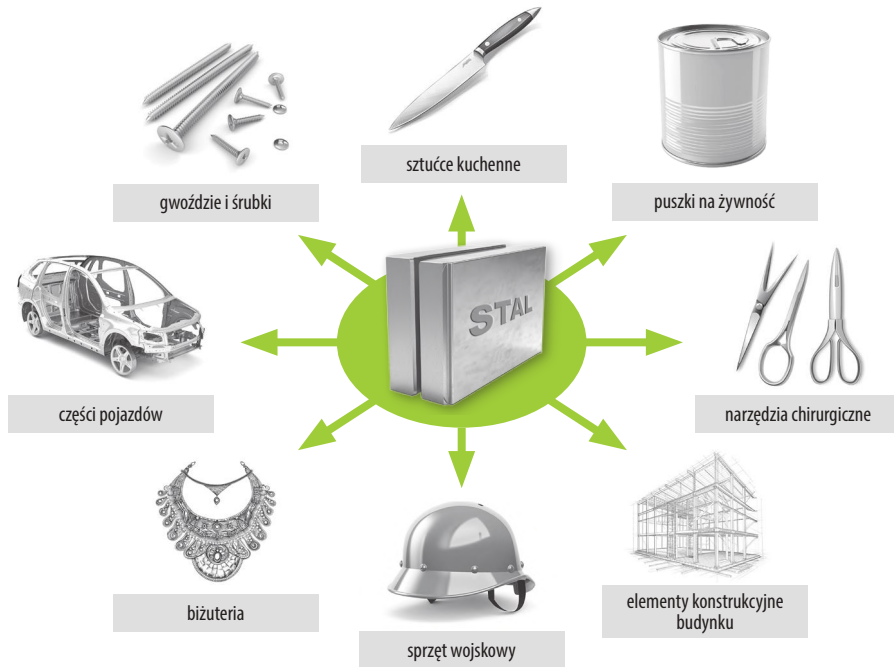
Najważniejszym problemem ekonomicznym jest to, że zasoby są ograniczone.

Gdybyśmy mieli nieskończone zasoby surowców naturalnych, maszyn, robotów, energii i ziemi oraz dysponowali nieograniczoną liczbą pracowników, to nie musielibyśmy się zastanawiać nad tym, co chcemy i co powinniśmy wyprodukować, w jaki sposób to wytworzymy i kto powinien to otrzymać.

Wyobraź sobie, że dysponujesz urządzeniem, które może wytworzyć każdą dowolną rzecz z niczego. W dziejącym się w wyobrażonej przyszłości świecie serialu *Star Trek* ludzkość dysponuje właśnie takim urządzeniem, które określane jest jako replikator. Jest ono w stanie wytworzyć m.in. żywność albo części zamienne do statku kosmicznego. W takim świecie każdy miałby dostęp właściwie do wszystkich dóbr i usług, jakich tylko by zapragnął.

Jednak taką rzeczywistość – przynajmniej na razie i z pewnością w najbliższych latach – możemy spotkać tylko w opowieściach filmowych i literackich. Żyjemy w świecie, w którym zasoby są ograniczone, wobec tego zarówno jako jednostki i jako całe społeczeństwo musimy decydować, co produkować, jak produkować i dla kogo produkować.

Przykładowo z konkretnych zasobów – np. z porcji stali – możemy wytworzyć m.in. sztuczki kuchenne, narzędzia chirurgiczne, gwoździe i śrubki, puszki na żywność, biżuterię, elementy konstrukcyjne budynku, części pojazdów czy sprzęt wojskowy. Z konkretnej porcji stali, z której wytworzymy jedną z tych rzeczy, nie powstanie w tym czasie żadna z pozostałych.



Rysunek 21. Co można wyprodukować ze stali?

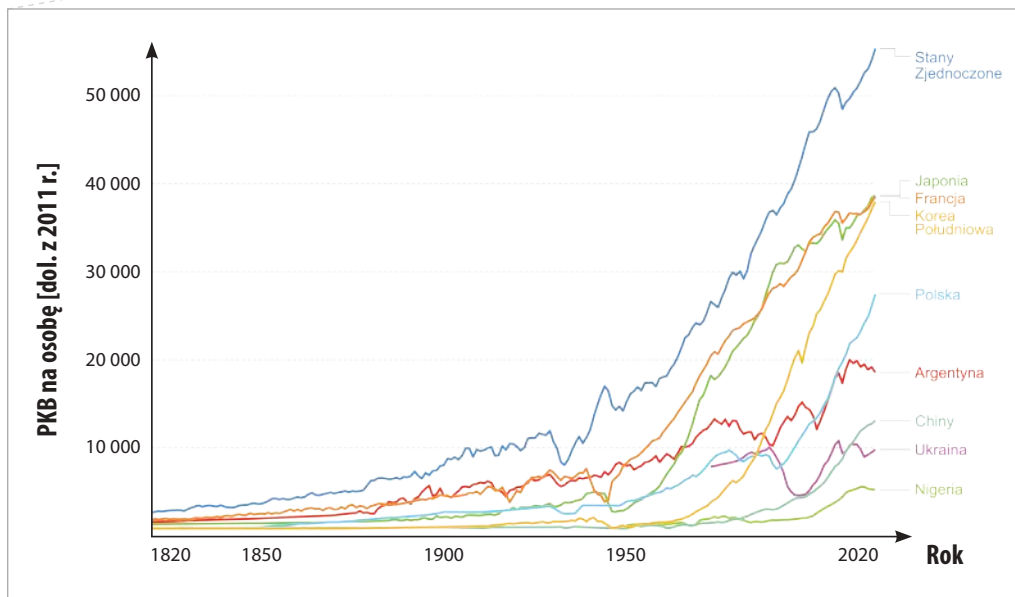
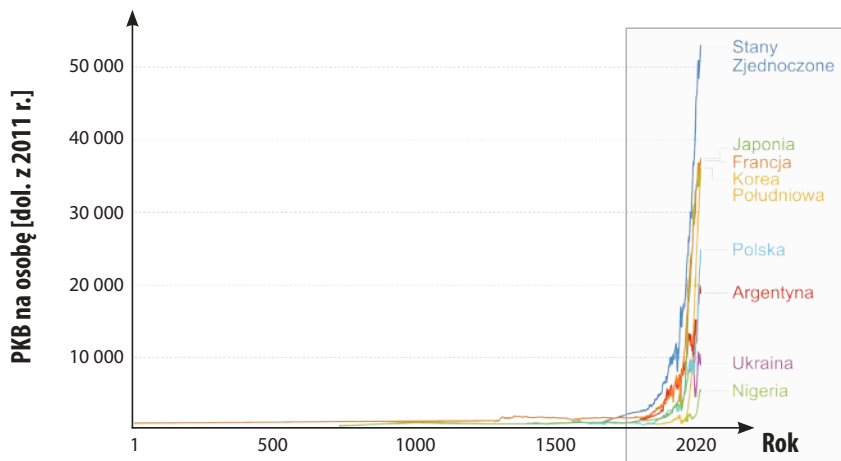
Musimy zdecydować nie tylko „co produkować”, ale też „jak produkować”. Przykładowo wspomniana wyżej biżuteria może być wykonywana ręcznie albo przy użyciu maszyn. Kolejnym dylematem jest to, „dla kogo produkować”, a więc kto otrzyma wyprodukowane przez nas dobra i usługi. Czy mieszkania zbudowane przy wykorzystaniu stalowych konstrukcji powinny otrzymać osoby biedniejsze, czy te, które najczęściej zapłacą? A może powinny one trafić do osób, które nie mają jeszcze własnego lokalu, albo do dużych rodzin, które żyją aktualnie w małych mieszkaniach?

Kto więc i w jaki sposób decyduje, na co przeznaczymy dane zasoby stali i ile wyprodujemy biżuterii, a ile mieszkań wybudujemy? Ile wytworzymy sztuczków kuchennych, a ile sprzętu wojskowego? Kto decyduje, w jaki sposób to wyprodujemy i kto to otrzyma? Oczywiście te pytania dotyczą nie tylko rzeczy wytwarzanych ze stali, ale wszystkich innych produktów. Jak się okazuje, odpowiedź jest jednocześnie prosta, jak i skomplikowana. W gospodarce rynkowej jest to wynik decyzji różnych podmiotów. Jednak aby w pełni to zrozumieć, warto najpierw przeanalizować:

- historię gospodarczą w pigułce;
- cechy gospodarki rynkowej oraz jej zalety i problemy;
- funkcjonowanie filarów, na których opiera się gospodarka rynkowa.

Historia gospodarcza w pigułce

Zamieszczony poniżej wykres przedstawia poziom rozwoju gospodarczego wybranych krajów świata na przestrzeni ostatnich dwóch tysięcy lat.



Źródło: Our World in Data.

Rysunek 22. Poziom PKB na osobę w historii w wybranych krajach świata

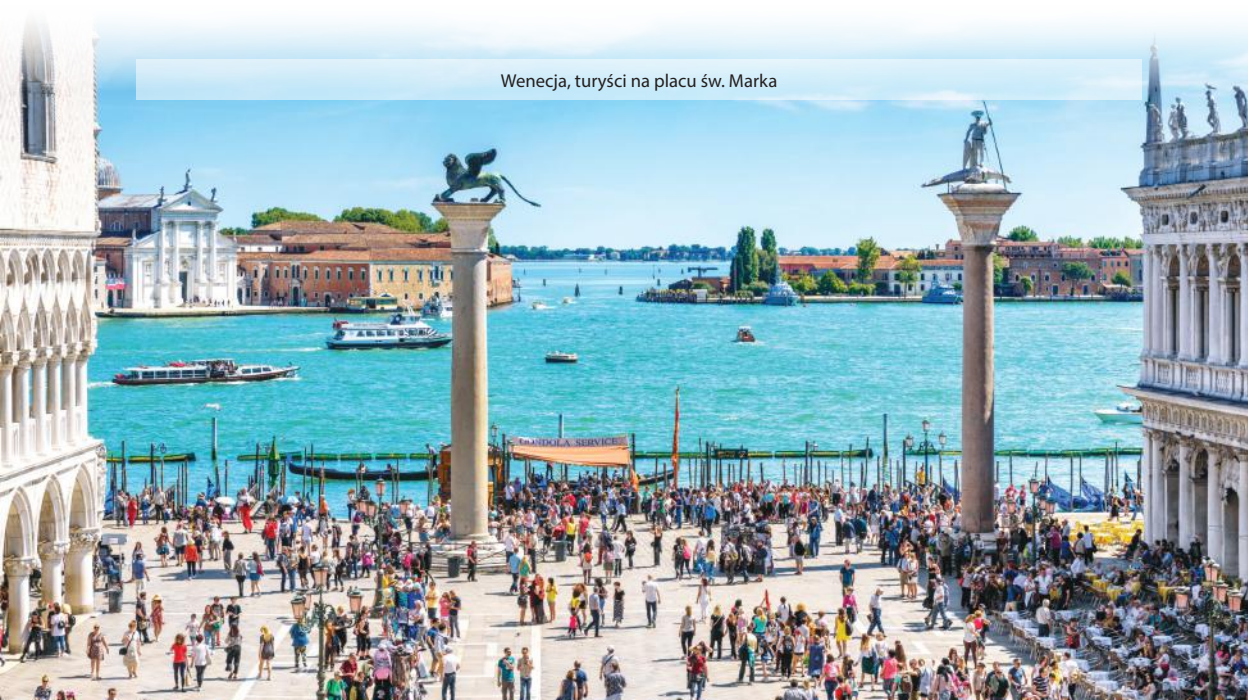
Na osi poziomej obu wykresów zaznaczono lata, a na osi pionowej – PKB na osobę. W uproszczeniu możemy ten ostatni wskaźnik rozumieć jako poziom zamożności w danym kraju. Jak widzimy, aż do XIX w. w porównaniu do dzisiejszych wartości wszystkie te kraje były ubogie. Rozwój gospodarczy, choć następował, był bardzo powolny i niemal niemożliwy do dostrzeżenia w życiu codziennym. Życie kolejnych pokoleń pod względem materialnym wyglądało właściwie tak samo. Ludzie używali takich samych narzędzi co ich rodzice i dziadkowie, wytwarzali przeciętnie tyle samo dóbr i usług i mogli kupić za swoje dochody podobną ich ilość.

Duża zmiana nastąpiła wraz z rewolucją przemysłową. Historycy do tej pory spierają się, co było tego główną przyczyną – czy to wynalazki technologiczne (takie jak maszyna parowa i elektryczność) przyczyniły się do zmian gospodarczych i społecznych, czy może raczej zmiany takie jak ochrona patentowa innowacji albo pojawienie się spółki z osobowością prawną umożliwiły ogromny rozwój wynalazczości. Jest jednak faktem, że od przełomu XVIII i XIX w. nastąpił dynamiczny wzrost gospodarczy, który przyczynił się do podnoszenia poziomu życia kolejnych pokoleń (co nie oznacza, że nierówności i ubóstwo nie są problemem we współczesnych społeczeństwach). Dziś przeciętnie wytwarzamy wielokrotnie więcej niż nasi przodkowie sprzed kilkuset lat i dzięki temu jednocześnie jesteśmy w stanie kupić znacznie więcej dóbr i usług.

Przedstawione powyżej informacje pokazują skalę postępu gospodarczego i technologicznego, warto je jednak uzupełnić o przykład bardziej oddziałujący na wyobraźnię. Jeszcze kilka wieków temu możliwość posiadania kolekcji książek, kupowania ubrań wytworzonych w innych krajach lub wyjechania na wakacje były w zasięgu finansowym wyłącznie małego grona bardzo bogatych osób.

Dziś, w szczególności w krajach wysoko rozwiniętych (do których według części klasyfikacji zalicza się również Polska), te rzeczy są w zasięgu możliwości finansowych znacznej części osób. Tak dynamiczny rozwój nie byłby możliwy bez gospodarki rynkowej i w dalszej części tekstu wyjaśnimy, jak ona działa i dlaczego alternatywy w historii zawiodły.

Wenecja, turyści na placu św. Marka



Systemy gospodarcze

1 Definicja

System gospodarczy – sposób, w jaki społeczeństwo organizuje produkcję, dystrybucję i konsumpcję dóbr i usług. Wpływa to m.in. na to, co produkujemy oraz jak wyglądają wynagrodzenia.

Gospodarka rynkowa (inne nazwy to kapitalizm oraz gospodarka kapitalistyczna) opiera się na trzech filarach: własności prywatnej, konkurencji oraz wolności gospodarczej. Jest to system gospodarczy, w którym to indywidualne decyzje wielu konsumentów i przedsiębiorstw decydują o tym, co, jak i dla kogo produkować. Znaczenie wspomnianych filarów dla osiągania rozwoju gospodarczego i tworzenia dobrobytu dobrze pokazuje historia systemu gospodarczego, który miał gospodarkę rynkową zastąpić – **gospodarki centralnie sterowanej** (inne nazwy to komunizm, gospodarka komunistyczna oraz gospodarka nakazowo-rozdzielcza).



Cofnijmy się do XIX w. Choć gospodarka rynkowa umożliwiła dynamiczny wzrost gospodarczy, to jednak była także podatna na kryzysy, w czasie których ludzie masowo tracili pracę i źródła dochodu. Różnice w zamożności między krajami świata oraz wewnątrz poszczególnych krajów najczęściej rosły. Wiele osób wskazywało też na marnotrawienie zasobów, wyzysk pracowników oraz niszczenie środowiska naturalnego. Wobec tego pojawiły się postulaty całkowitej zmiany sposobu działania gospodarki. Część z nich odwoły-

wała się do ideologii komunistycznej, w której własność prywatna miała być zastąpiona własnością państwową, a prowadzący do kryzysów i marnotrawstwa rynek – racjonalnym planem. Te koncepcje zdobywały coraz większą popularność, aż w końcu w I poł. XX w. w niektórych krajach świata rozpoczęto wcielanie ich w życie.

Gospodarka centralnie planowana

Realizacja tych koncepcji polegała na odejściu od gospodarki rynkowej i postawieniu na centralne planowanie. Pierwszym krajem, w którym w pełni zaczęto realizować ów eksperyment, był na początku XX w. Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR). Następnie w kolejnych dekadach, szczególnie po zakończeniu II wojny światowej, stało się to również w innych krajach, w tym w Polsce.

Historia pokazała, że gospodarka centralnie sterowana jest znacznie mniej wydajna i innowacyjna od gospodarki rynkowej. Mimo pozornych początkowych sukcesów gospodarki centralnie sterowane rozwijały się powoli, brakowało w nich wielu podstawowych produktów, a także często prowadziły do powstania zbrodniczych reżimów władzy. W aspekcie ekonomicznym można wskazać na dwie przyczyny porażki gospodarki komunistycznej. Po pierwsze, jak się okazało, **rynek znacznie lepiej radzi sobie z przetwarzaniem ogromnych ilości informacji**, które są niezbędne do realizacji potrzeb społeczeństwa (a więc do odpowiedzi na pytania „co, jak i dla kogo produkować”). Pozbawiona rynku gospodarka centralnie sterowana bardzo słabo dawała sobie radę z rozwiązaniem tego problemu.

Po drugie, **własność prywatna i możliwość osiągnięcia zysku tworzą bodźce do pracy i innowacji**. Możliwość osiągnięcia wyższych dochodów i wzbogacenia się motywuje do pracy i podejmowania ryzyka. Jednostki działające w ten sposób często przyczyniają się również do stworzenia bardziej wydajnej gospodarki, produkującej większą ilość dóbr i usług, a więc do wzbogacenia się całego społeczeństwa. Gospodarki centralnie sterowane znacznie gorzej przetwarzały informacje i osłabiały bodźce ekonomiczne, co obrazuje poniższa ramka.

📌 Problemy gospodarki centralnie sterowanej

1 Trudności z przetwarzaniem informacji.

W ZSRR w latach 70. i 80. XX w. produkowano duże ilości stali, a brakowało żywności i innych podstawowych towarów, których potrzebowali ludzie. Działo się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, odpowiadający za planowanie decydenci potrzebowali stali do rozwoju przemysłu i produkcji broni, pomijając tym samym potrzeby ludzi.

Po drugie, ci decydenci nie wiedzieli tak naprawdę, ile czego wyprodukować. W gospodarce rynkowej ceny żywności i innych potrzebnych produktów w takich warunkach by wzrosły. To sprawiłoby, że wiele osób chciałoby się zajmować ich wytwarzaniem. Z kolei cena będącej w nadmiarze stali spadałaby i nie opłacałoby się jej tyle wytwarzać. W ten sposób to rynek „podpowiadałby”, co produkować i w jakiej ilości. Bez takiego mechanizmu urzędnicy często mylili się i choć brakowało wielu podstawowych towarów, to inne – niepotrzebne – były produkowane w nadmiarze i zalegały w magazynach i na sklepowych półkach.

2 Osłabione bodźce do pracy.

W komunistycznych Chinach nowe władze początkowo zakazały własności prywatnej. Prywatne gospodarstwa rolne przekształcone zostały w będące własnością wspólną kolektywy, w których zabroniono posiadania własnego sprzętu rolniczego, uprawiania własnych warzyw i owoców, a nawet samodzielnego przygotowywania posiłków. Wszystko, co wypracowała owa wspólnota rolników, było dzielone po równo między jej członków – po przekazaniu znacznej części produkcji dla reszty społeczeństwa. Taki system doprowadził do klęski żywnościowej – historycy piszą o licznych w milionach przypadkach śmierci głodowych.

Produkcja żywności w 1978 r. była nawet na poziomie niższym niż w 1949 r. Stało się tak, ponieważ w warunkach dzielenia efektów pracy po równo (niezależnie od wkładu pracy) oraz braku istnienia własności prywatnej nie było bodźców do cięższej i bardziej wydajnej pracy oraz do inwestycji i innowacji – wynajdowania nowych sposobów uzyskiwania większej wydajności.



W komunizmie rozwijało się mnóstwo patologii, takich jak łapówkarstwo, nieefektywność przedsiębiorstw i niedobory w produkcji. Choć pozornie zatrudnienie było pełne (czyli każdy, kto chciał, miał pracę), oznaczało to również, że pracowali i pobierali wynagrodzenia także ludzie wykonujący prace i czynności, których społeczeństwo nie potrzebowało. Stworzony przez władze i urzędników plan decydował, co i w jakiej ilości zostanie wyprodukowane. W praktyce oznaczało to jednak zbyt małą produkcję pewnych rzeczy oraz zbyt dużą innych, ponieważ nikt nie był w stanie zgromadzić i przetworzyć tylu informacji, aby produkcja i wymiana towarowa były efektywne.

Fotografia poniżej przedstawia długą kolejkę do sklepu, co było częstą sytuacją w gospodarkach nakazowych. Nawet jeśli ludzie mieli pieniądze, to trudno było im kupić produkty, których naprawdę potrzebowali. Gdy tylko pojawiała się dostawa towaru, ustawiano się w kolejkach, jednak rzadko starczało go dla wszystkich chętnych. Rezultatem tego były zarówno owe kolejki do sklepów, jak i puste półki w sklepach.



■ Filary gospodarki rynkowej

Eksperyment polegający na wprowadzeniu gospodarek centralnie sterowanych został przeprowadzony w wielu krajach świata, jednak w wielu innych wciąż funkcjonowały w różnej formie gospodarki rynkowe. Jak pokazało doświadczenie, rozwijały się one szybciej, choć nie oznacza to, że sama gospodarka rynkowa jest gwarantem dobrobytu. Z kolei niemal wszystkie gospodarki centralnie sterowane skończyły swój żywot na przełomie lat 80. i 90. XX w. i kraje te rozpoczęły przekształcenia w kierunku gospodarek rynkowych.

Gospodarki rynkowe opierają się na wspomnianych już wcześniej trzech filarach: własności prywatnej, konkurencji oraz wolności gospodarczej.

1 Własność prywatna. We współczesnych gospodarkach rynkowych własność jest w dużej mierze prywatna. Wprawdzie pewna część zasobów (np. ziemi) oraz przedsiębiorstw jest własnością państwa, jednak w głównej mierze właścicielami zasobów i przedsiębiorstw są prywatne osoby. Jakie ma to znaczenie? Generalnie (a więc nie bez wyjątków) prywatne osoby mają większą motywację do tego, żeby ich zasoby były wykorzystane lepiej. Rezultatem jest nie tylko korzyść dla właścicieli, ale również lepsze wykorzystanie zasobów przez całe społeczeństwo i większa innowacyjność.

Załóżmy, że ktoś może zainwestować zaoszczędzone pieniądze w założenie własnego przedsiębiorstwa i poświęcić czas na jego rozwój, jednak jeśli przyniesie ono zyski, to nie trafią one do „kieszoni” tej osoby, lecz będą w całości rozdysponowane pomiędzy wszystkie osoby w społeczeństwie. W takiej sytuacji ta osoba nie będzie skłonna inwestować swoich pieniędzy ani poświęcać czasu. Wyobraźmy sobie też sytuację, w której ktoś może zainwestować dużą kwotę pieniędzy i dużo własnego czasu w stworzenie nowego innowacyjnego urządzenia. Jeśli nie będzie mógł potem na tym zarabiać (czyli ten pomysł i jego opracowanie nie będą jego prywatną własnością), to w pierwszej kolejności nie zdecyduje się na takie działanie, a więc ten wynalazek prawdopodobnie nie powstanie. To wszystko nie oznacza jednocześnie, że ludzie motywują wyłącznie pieniądze, że przedsiębiorstwa państwowe nie mogą funkcjonować w gospodarce i że nie istnieją inne metody pobudzania innowacyjności. Jednak gospodarka oparta głównie na własności prywatnej radzi sobie z tworzeniem dobrobytu i innowacyjnością znacznie lepiej.

2 Wolność gospodarcza. Prywatni właściciele mogą zdecydować, co robią ze swoimi zasobami. Podobnie konsumenci decydują, na co wydają swoje pieniądze. Dla prywatnych przedsiębiorstw oznacza to poszukiwanie jak najwyższych zysków (dzięki wysokim cenom lub niskim kosztom). Dla konsumentów oznacza to natomiast przede wszystkim poszukiwanie najlepszych ofert, tj. niskich cen w relacji do jakości. Choć pozornie wydają się, że cele przedsiębiorstw i konsumentów działają w różnych kierunkach, to rezultatem tej wolności obu stron jest konkurencja, która przyczynia się pozytywnie do poprawy efektywności gospodarczej. Choć współczesne gospodarki opierają się na wolności gospodarczej, to nie jest ona niczym nieograniczona. Ponieważ gospodarki rynkowe mają pewne problemy (o czym poniżej), to państwo wprowadza określone regulacje, które w uzasadnionych przypadkach ograniczają wolność gospodarczą prywatnych podmiotów. Te regulacje mogą dotyczyć choćby emisji zanieczyszczeń czy bezpieczeństwa.

3 Konkurencja. Jej znaczenie można ilustrować przypadkiem, w którym istnieje własność prywatna i wolność gospodarcza, jednak zamiast wielu producentów danego dobra lub usługi na rynku funkcjonuje tylko jeden (czyli istnieje monopol). Może on wówczas dyktować wysokie ceny i – używając tych samych zasobów – wytwarzać dobra i usługi gorsze jakościowo lub w mniejszej ilości. Gdyby ten producent miał konkurencję, która oferowałaby niższe ceny lub lepszą jakość, to konsumenci wybraliby korzystniejszą ofertę. Dlatego właśnie konkurencja – w większości przypadków – sprzyja lepszemu wykorzystaniu zasobów, innowacyjności i rozwojowi gospodarczemu.

Wspomniane filary przy ograniczonej, choć istotnej roli państwa przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania gospodarek rynkowych.

■ Problemy gospodarki rynkowej

Współczesne gospodarki rynkowe również bywają krytykowane. Wśród problemów występujących w tego rodzaju gospodarkach wymienia się przede wszystkim istnienie dużych nierówności (różnic między biednymi a bogatymi), negatywny wpływ na środowisko i klimat, konsumpcjonizm społeczeństwa oraz występowanie kryzysów. Fotografia na następnej stronie przedstawia luksusowe apartamentowce sąsiadujące z ubogimi fawelami (dzielnicami nędzy) w São Paulo. Zdjęcie jest zarówno symbolem tego, za co gospodarka kapitalistyczna jest chwalona (tworzenie wielkiego bogactwa), jak i krytykowana (przyczynianie się do powstania ogromnych nierówności dochodowych i majątkowych).



■ Zalety gospodarki rynkowej

Opisane wyżej filary gospodarki rynkowej przekładają się na jej zalety, które zostały przedstawione na poniższym schemacie.

Efektywność wykorzystania zasobów

Rynek przez mechanizm popytu i podaży kieruje zasoby tam, gdzie są one najbardziej wartościowe, ponieważ producenci reagują na ceny.

Innowacyjność i rozwój technologiczny

Chęć zarobienia i konkurencja przyczyniły się do stworzenia i upowszechnienia wielu wynalazków.

Dynamika gospodarcza i tworzenie dobrobytu

Bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i innowacje przyczyniały się do szybszego rozwoju gospodarczego. Dzięki temu gospodarki rynkowe, wsparte rozsądną polityką gospodarczą, mogły zwiększać poziom życia wielu osób.

Powiązanie z wolnością polityczną

Zastępowanie rynku centralnym sterowaniem prowadziło w historii do tworzenia totalitarnych reżimów.

Rysunek 23. Najważniejsze zalety gospodarki rynkowej

Znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość może być rozumiana wąsko – jako tworzenie i rozwój przedsiębiorstw, oraz szeroko – jako postawa ukierunkowana na tworzenie wartości dla społeczeństwa. W opisanym powyżej systemie gospodarki rynkowej przedsiębiorczość w obu ujęciach odgrywa kluczową rolę na różnych poziomach – na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym oraz globalnym.

Przedsiębiorczość i funkcjonowanie przedsiębiorstw wywierają wpływ na nasze życie w wielu wymiarach. Zaczniemy od **poziomu lokalnego**. Aby osiągnąć swój podstawowy cel, czyli zysk – przedsiębiorstwo musi starać się wykorzystać zasoby optymalnie. Jeśli koszty są większe od przychodów, oznacza to, że wartość zużytych przez przedsiębiorstwo zasobów jest wyższa niż wartość wytworzonych produktów. Gdyby działało się tak przez długi czas w znacznej części przedsiębiorstw, to społeczeństwo by biedniało. Aby produkować dobra lub usługi, przedsiębiorstwo najczęściej musi zatrudniać pracowników, tym samym więc staje się ono źródłem miejsc pracy. Wypłacając wynagrodzenia pracownikom i zyski właścicielom, przyczynia się do wzrostu dochodów lokalnej społeczności, co prowadzi do poprawy warunków życia. Nie mniej ważnym zadaniem jest tak rywalizacja, jak i współdziałanie z innymi lokalnymi przedsiębiorstwami, co prowadzi do ich wzajemnego rozwoju. Firmy lokalne często najefektywniej znajdują rozwiązania dostosowane do specyficznych potrzeb swojej społeczności, włącznie z problemami środowiskowymi.

Na **poziomie krajowym** rola przedsiębiorstw jest równie ważna. Jak już wspomniano, są one głównymi twórcami miejsc pracy w gospodarce, a dzięki inwestycjom w innowacje i rozwój stają się siłą napędową postępu technologicznego. Poprzez podejmowanie ryzyka w poszukiwaniu nowych sposobów rozwiązania problemów konsumentów przyczyniają się do zwiększenia wzrostu gospodarczego kraju. Przedsiębiorstwa są więc siłą napędową gospodarki, a ich rozwój przekłada się na sukces gospodarczy kraju.

Na **poziomie globalnym** wpływ przedsiębiorczości jest także istotny. Przedsiębiorstwa przyczyniają się do globalnego wzrostu gospodarczego poprzez międzynarodową współpracę, inwestycje zagraniczne i tworzenie globalnych rynków. Mogą także pomóc w zmniejszaniu ubóstwa na świecie poprzez tworzenie miejsc pracy i zwiększanie dochodów, szczególnie w krajach rozwijających się. Przedsiębiorstwa globalne odgrywają również ważną rolę w transferze technologii i wiedzy między krajami, co przyczynia się do rozwoju technologicznego. Wreszcie, choć przedsiębiorstwa często wskazywane są jako podmioty w dużej mierze odpowiedzialne za problemy środowiskowe, to jednocześnie właśnie ich działania – również pod naciskiem konsumentów i rządów – są kluczem do walki ze zmianami klimatycznymi, np. przez inwestycje w technologie niskoemisyjne i promowanie zrównoważonego rozwoju.

Jak już wspomniano wyżej, wpływ przedsiębiorstw nie zawsze jest pozytywny. Oprócz negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko krytycy jako wady wymieniają również dążenie do monopolizacji gospodarki oraz przyczynianie się do zwiększania nierówności dochodowych.



PODSUMOWANIE

1. Najważniejszym problemem ekonomicznym jest kwestia ograniczoności zasobów, przez co musimy decydować, co, jak i dla kogo wyprodukować.
2. W historii świata główną rolę od czasów rewolucji przemysłowej odegrały dwa systemy: gospodarka rynkowa i gospodarka centralnie sterowana.
3. Gospodarka rynkowa opiera się na własności prywatnej, konkurencji oraz wolności gospodarczej, co przekłada się na lepsze gospodarowanie zasobami i tworzenie zamożności w porównaniu do gospodarki centralnie sterowanej.
4. Przedsiębiorczość ma ogromne znaczenie dla wzrostu gospodarczego, tworzenia miejsc pracy i innowacyjności.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wymień i krótko opisz filary gospodarki rynkowej.
2. Zaprojektuj infografikę prezentującą treści z zakresu historii gospodarczej przedstawione w tym rozdziale.
3. Spróbuj odszukać osobę, która pamięta, jak wyglądało życie w warunkach gospodarki centralnie sterowanej (przed 1989 rokiem). Porozmawiaj o różnicach między życiem w tamtym systemie i obecnie. Jeśli nie masz takiej osoby w swoim otoczeniu, to wyszukaj podobne informacje w internecie. Zrób krótką notatkę podsumowującą uzyskane informacje.
4. Wskaż przykłady oddziaływania przedsiębiorstw na różnych poziomach: lokalnym, krajowym i globalnym. Mogą to być zarówno przykłady pozytywne, jak i negatywne.
5. Wymień w punktach zalety gospodarki opartej na mechanizmie rynkowym.
6. Spróbuj wyobrazić sobie świat bez przedsiębiorczości i przedsiębiorstw. Czego by brakowało lub co byłoby bardzo utrudnione? Odpowiedź zapisz w punktach.

Podmioty gospodarki rynkowej



■ W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jaką rolę w gospodarce odgrywają podmioty takie jak przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe?
- Jakie są zależności między podmiotami gospodarki rynkowej?
- Jakie zadania ma do odegrania państwo i w jaki sposób może oddziaływać na gospodarkę?
- Na czym polega patriotyzm gospodarczy?

■ Podmioty gospodarki rynkowej

Ucząc się na biologii o funkcjonowaniu żywych organizmów, dowiadujesz się, że są to bardzo złożone systemy, w których można wskazać różne mniejsze elementy współpracujące ze sobą, aby utrzymać zdrowie i realizować funkcje życiowe. Wyróżniamy układy narządów takie jak układ mięśniowy, oddechowy czy nerwowy. Każdy z tych organów składa się z tkanek, które z kolei są zbudowane z komórek wykonujących określone zadania. Choć poszczególne komórki różnią się funkcjami, to jednocześnie wzajemnie się uzupełniają i umożliwiają funkcjonowanie całego organizmu.

W podobny sposób możemy opisać gospodarkę rynkową, która jest złożonym tworem, obejmującym ogromną liczbę wzajemnie zależnych od siebie podmiotów. Są to zarówno przedsiębiorstwa, jak i gospodarstwa domowe, których wspólne działania koordynuje rynek, a także w pewnym zakresie państwo.

! Definicje

Przedsiębiorstwa – podmioty, które wytwarzają towary i usługi oraz tworzą miejsca pracy, zatrudniając ludzi.

Gospodarstwa domowe – jedna lub kilka osób, które wspólnie mieszkają i gospodarują uzyskanymi dochodami, kupując dobra i usługi; część z tych osób pracuje w przedsiębiorstwach lub instytucjach państwowych.

Państwo – administracja oraz przedstawiciele władzy, którzy tworzą prawo, regulacje oraz najważniejsze zasady wpływające na funkcjonowanie gospodarki.

Każdy z rodzajów podmiotów jest potrzebny i bez niego niemożliwe byłoby funkcjonowanie gospodarki. Przeanalizujemy to na przykładzie produkcji, dystrybucji i sprzedaży żywności.



Gospodarstwa domowe kupują produkty spożywcze w sklepach i na targach. Bez tych zakupów producenci żywności nie mieliby przychodów. Osoby z gospodarstw domowych są również pracownikami, występującymi zarówno w roli pracowników rolnych, transportowych, magazynowych, jak i pracowników sklepów spożywczych.

Przedsiębiorstwa to podmioty, które dostarczają dobra i usługi dla konsumentów. Przedsiębiorstwami są zarówno gospodarstwa rolne, firmy zajmujące się przetwarzaniem

żywności i jej transportem, jak i sklepy spożywcze – te tworzące wielkie sieci oraz małe, lokalne sklepiki. Bez przedsiębiorstw bardzo trudne, a właściwie niemożliwe byłoby dostarczenie żywności do „koszyka” konsumenta. Przedsiębiorstwa mogą posiadać osobowość prawną.

📌 Osoba fizyczna a osoba prawna

Osoba fizyczna to konkretny człowiek, posiadający zdolność do czynności prawnych takich jak podpisywanie umów czy kupno i sprzedaż dóbr.

Osoba prawna to organizacja (np. przedsiębiorstwo, fundacja), która może posiadać własny majątek, samodzielnie nim dysponować i ponosi pełną odpowiedzialność za swoje zobowiązania.

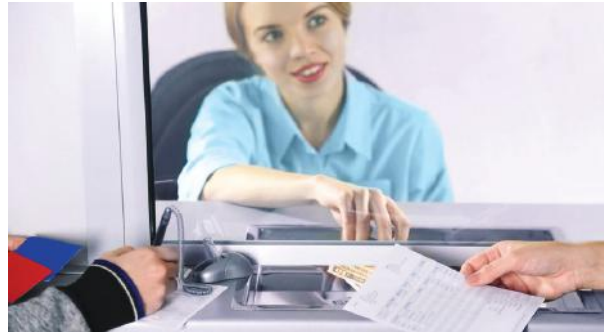
Podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą mogą być pojedyncze osoby fizyczne (lub grupy osób) albo zakładane w tym celu organizacje. Osoby fizyczne mogą prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą lub spółkę osobową, które to formy działalności **nie mają osobowości prawnej**. Oznacza to, że za zobowiązania takiej firmy jej właściciele odpowiadają całym swoim majątkiem.

Z kolei zakładane w celu prowadzenia działalności gospodarczej organizacje, takie jak spółki kapitałowe (np. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne) **posiadają osobowość prawną**. To oznacza, że mają one zdolność do nabywania praw w swoim imieniu, zaciągania zobowiązań, jak również mogą być stroną postępowania sądowego. Majątek tych spółek jest odrębny od majątku ich udziałowców.

Państwo jest odpowiedzialne m.in. za tworzenie oraz egzekwowanie przepisów i regulacji oraz za inwestycje w infrastrukturę. Bez tych działań funkcjonowanie gospodarki, w tym także produkcja, dystrybucja i sprzedaż żywności, byłyby o wiele trudniejsze. Przepisy mogą dotyczyć choćby bezpieczeństwa i jakości spożywanej przez konsumentów żywności, a infrastruktura to np. drogi i tory, którymi żywność jest transportowana.

Państwo dba również o to, żeby wszyscy uczestnicy życia gospodarczego przestrzegali przepisów prawa i aby – w razie konieczności – można było rozstrzygać pojawiające się spory dzięki systemowi sądownictwa.

Oprócz opisanych wyżej podmiotów występujących w gospodarce rynkowej należy również wspomnieć o **bankach i instytucjach finansowych**, które są szczególnego rodzaju przedsiębiorstwami i wspomagają obieg pieniądza, oraz o instytucjach pozarządowych (m.in. stowarzyszeniach, fundacjach), które realizują różne szczególne zadania w celu innym niż osiągnięcie zysku.



Podmioty ekonomii społecznej

W ostatnich latach coraz więcej uwagi zwraca się na rozwój ekonomii społecznej ze względu na rosnące problemy społeczne i środowiskowe. Podmioty ekonomii społecznej łączą cele gospodarcze z celami społecznymi. Działają one na rzecz społeczności, prowadząc działalność gospodarczą w taki sposób, aby przynosiła ona korzyści społeczne i służyła dobru wspólnemu.

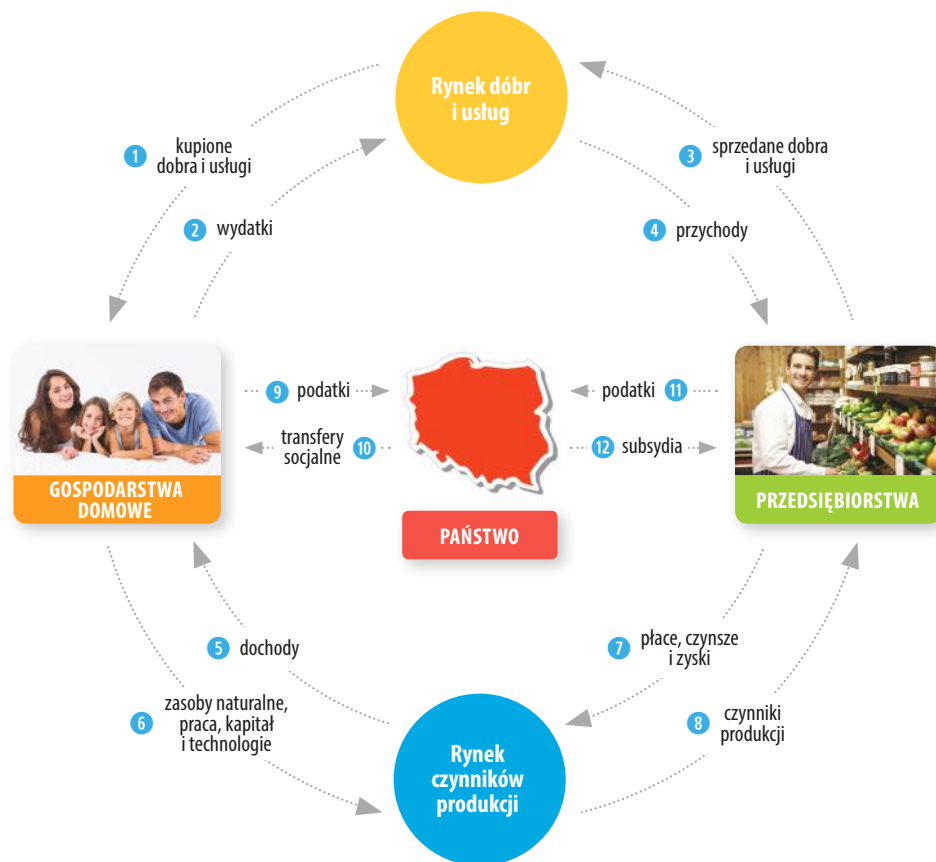
Najważniejsze definicje dotyczące podmiotów ekonomii społecznej to:

1. **Organizacje pozarządowe** (tzw. NGOs, skrótowiec od ang. non-government organization [czyt. non gawerment organizejszyn]) – niezależne organizacje non profit (czyli takie, których celem nie jest zysk – w odróżnieniu od przedsiębiorstw), które działają na rzecz społeczności, środowiska lub innych celów publicznych.
2. **Fundacje** – organizacje non profit, które wykorzystują prywatne fundusze w celu realizacji celów społecznych, edukacyjnych, kulturalnych lub innych celów publicznych.
3. **Stowarzyszenia** – grupy ludzi, którzy łączą się i działają dla realizacji wspólnego celu społecznego, kulturalnego lub edukacyjnego, działając na zasadach non profit.
4. **Spółdzielnie** – dobrowolne zrzeszenia dowolnej liczby osób, prowadzące działalność gospodarczą, społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska. Wszyscy członkowie spółdzielni mają równy wpływ na podejmowane decyzje.
5. **Spółdzielnie socjalne** – spółdzielnie, których celem jest integracja społeczna i zawodowa osób mających trudności z dostępem do rynku pracy, takich jak osoby z niepełnosprawnościami, bezdomne czy długotrwale bezrobotne.
6. **Zakłady aktywności zawodowej** – instytucje, które zatrudniają osoby z niepełnosprawnościami i funkcjonują na specjalnych warunkach.
7. **Centra integracji społecznej** – placówki, które oferują wsparcie dla osób wykluczonych społecznie, pomagając im wrócić do pełnego uczestnictwa w społeczeństwie.



Zależności i powiązania między podmiotami gospodarki rynkowej

Zaprezentowaliśmy już, dlaczego wszystkie z tych grup są niezbędne, żeby gospodarka sprawnie funkcjonowała. Przeanalizujemy teraz w szczególności zależności między wymienionymi głównymi grupami podmiotów, posługując się schematem (rys. 24).



Rysunek 24. Zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

Wyobraźmy sobie, że grupa przyjaciół spotkała się w restauracji, żeby wspólnie spędzić czas i zjeść posiłek. Zamówili pizzę. W ten sposób dokonali zakupu pewnego dobra **1** (symbol na powyższym rysunku), za które zapłacili **2**. Pizza została przygotowana przez restaurację **3**, a wydane przez grupę przyjaciół pieniądze stały się w ten sposób przychodami restauracji **4**. Żeby przygotować ten posiłek, restauracja potrzebowała m.in. pracowników, sprzętu kuchennego, składników oraz lokalu, w którym pizza została przygotowana. Innymi słowy potrzebowała czynników produkcji **8**.

I Definicja

Czynniki produkcji – zasoby wykorzystywane w procesie tworzenia dóbr i usług. Obejmują one zasoby naturalne, pracę, kapitał (maszyny, budynki) oraz technologie, które określają metody łączenia pozostałych czynników w celu produkcji.

Za korzystanie z tych czynników produkcji przedsiębiorstwo płaci ⑦. Do kogo trafiają te pieniądze? Do gospodarstw domowych, dla których są one dochodami ⑤. To właśnie gospodarstwa domowe świadczą pracę ⑥, za którą otrzymują wynagrodzenia, a później mogą kupować dobra i usługi. Właścicielami pozostałych czynników produkcji – w ostatecznym rozrachunku – są także przede wszystkim gospodarstwa domowe. Wprawdzie przedsiębiorstwo może mieć własny majątek, ale i ono samo jest czyjąś własnością (najczęściej gospodarstw domowych, pewnym wyjątkiem jest tu własność państwa). Jeśli uzyska ono zysk i nie zostanie on wykorzystany na rozwój przedsiębiorstwa, to pieniądze te trafią do właścicieli – a więc głównie do gospodarstw domowych.

W opisanej wymianie ważną rolę odgrywa również państwo. Cena, którą płaci się za dobra (w omawianym przez nas przypadku za pizzę), zawiera podatek, który sprzedawca przekazuje państwu ⑪. Podatki są płacone również od dochodów zarówno przez osoby prywatne ⑨, jak i przez przedsiębiorstwa ⑪. Państwo pobiera podatki, aby finansować różnego rodzaju zadania. Przykładowo aby dotrzeć do tej restauracji, grupa przyjaciół korzystała z dróg i chodników, które powstały właśnie dzięki środkom uzyskanym z podatków. Z zebranych podatków państwo finansuje nie tylko drogi, ale również szkoły, szpitale, system prawny, administrację państwową itp. Innymi działaniami państwa są transfery socjalne do gospodarstw domowych (np. zasiłki dla bezrobotnych i programy wsparcia socjalnego) ⑩ oraz subsydia dla przedsiębiorstw ⑫. Inną ważną funkcją państwa jest tworzenie przepisów, np. dotyczących bezpieczeństwa produkcji składników spożywczych i przygotowania posiłków, w tym również omawianej przez nas pizzy. Widzimy więc, że wszystkie podmioty w gospodarce rynkowej są od siebie zależne i byłoby bardzo trudno zbudować sprawnie funkcjonującą gospodarkę bez jednej z tych grup.

Pandemia a gospodarka

Znaczenie zależności między różnymi grupami podmiotów gospodarki rynkowej było szczególnie widoczne w czasie pandemii COVID-19, która rozpoczęła się na początku 2020 r. Gospodarstwa domowe stanęły przed wyzwaniami związanymi z utratą dochodów, koniecznością pracy zdalnej i opieką nad pozostającymi w domu dziećmi.



Przedsiębiorstwa borykały się z problemami w dostawach, brakami pracowników, ograniczeniem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, zamknięciem granic oraz spadkiem popytu na usługi i towary. Rządy na całym świecie wprowadzały różnorodne programy wsparcia dla obywateli i firm, takie jak specjalne dopłaty, zmiany wcześniej działających przepisów czy ulgi podatkowe, bez których załamanie gospodarce byłoby znacznie większe. Przykładowo gdyby państwo nie wspomagało przedsiębiorstw, to te zwolniłyby więcej pracowników, co z kolei sprawiłoby, że gospodarstwa domowe miałyby mniej pieniędzy na zakup dóbr i usług. W rezultacie bankrutowałyby kolejne przedsiębiorstwa. Gorsza sytuacja firm i gospodarstw domowych skutkowałaby też mniejszymi wpływami podatkowymi.

Wskazniki gospodarcze

Wszystkie opisane wcześniej podmioty składają się na gospodarkę, która jest bardzo złożonym tworem. O ile bez problemu widzimy pojedynczego pracownika w konkretnej firmie lub konsumenta w sklepie, o tyle „zobaczenie” całej gospodarki narodowej lub globalnej oraz ocena jej kondycji są znacznie trudniejsze. Z pomocą przychodzą nam w tym przypadku **wskazniki gospodarcze**, takie jak PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia czy wskaźnik zatrudnienia. Pozwalają nam uchwycić ogólne trendy i zrozumieć, jak dobrze lub źle funkcjonuje gospodarka. Dzięki nim możemy ocenić skuteczność polityki gospodarczej rządu, porównywać stan gospodarki w różnych krajach i okresach oraz przewidywać przyszłe kierunki rozwoju gospodarczego.

Produkt Krajowy Brutto (PKB) jest miarą całkowitej wartości dóbr i usług końcowych, wytworzonych w kraju w danym okresie. Jest to jedno z najczęściej używanych narzędzi do mierzenia wielkości i tempa wzrostu gospodarki. Jeśli PKB rośnie, oznacza to, że gospodarka się rozwija, co generalnie przekłada się na większą liczbę miejsc pracy, wyższe dochody i – z pewnymi zastrzeżeniami – lepszą jakość życia dla mieszkańców.

Przykład

Jeżeli PKB w danym kraju rośnie o 4% w skali roku, oznacza to, że wartość dóbr i usług wyprodukowanych w kraju wzrosła o 4% w porównaniu z poprzednim rokiem, co wskazuje, że bardziej efektywnie wykorzystano zasoby lub zwiększono ich ilość.

Inflacja jest to wzrost ogólnego poziomu cen. Jej miarą jest tzw. **stopa inflacji**, czyli tempo, w jakim ogólny poziom cen dóbr i usług w gospodarce rośnie (lub – w przypadku deflacji – spada). Niska i stabilna inflacja jest zazwyczaj postrzegana jako zdrowa dla gospodarki, ponieważ oznacza, że wartość pieniądza jest stabilna. Natomiast wysoka inflacja może być problemem, ponieważ prowadzi do spadku wartości pieniądza, może ograniczać wzrost gospodarczy i powoduje dodatkowe koszty dla społeczeństwa.

Przykład

Jeżeli roczna stopa inflacji w danym kraju wynosiła 10%, oznacza to, że przeciętny poziom cen był o 10% wyższy niż w poprzednim roku. Jeśli w kolejnym roku stopa inflacji spadła do 4%, to przeciętny poziom cen ponownie wzrósł w porównaniu do poprzedniego roku, tym razem właśnie o 4%. Gdyby stopa inflacji była ujemna, to wtedy oznaczałoby to spadek ogólnego poziomu cen.

Stopa bezrobocia to odsetek siły roboczej (osób w wieku produkcyjnym zdolnych do pracy), który nie ma pracy, ale jest gotowy do jej podjęcia i aktywnie jej szuka. Wysoka stopa bezrobocia może wskazywać na problemy w gospodarce, takie jak niewłaściwe dopasowanie między umiejętnościami pracowników a potrzebami pracodawców lub kryzys.

W informacjach medialnych pojawiają się dwie różne stopy bezrobocia: bezrobocie rejestrowane i tzw. BAEL-owskie. Pierwsze oparte jest na danych z urzędów pracy, a drugie – na badaniach ankietowych. Różnią się one także pewnymi szczegółami definicyjnymi. Ważne jest, aby – porównując różne okresy – posługiwać się wyłącznie jedną z tych miar.

Wskaźnik zatrudnienia oznacza odsetek osób w wieku produkcyjnym, które aktualnie pracują zarobkowo. Wysoki wskaźnik zatrudnienia informuje, że większość osób, które mogą pracować, faktycznie pracuje, co jest pozytywnym sygnałem dla gospodarki.

Przykład

Jeżeli stopa bezrobocia w danym kraju wynosi 10%, to nie oznacza to, że tylko 10% osób w tym kraju nie pracuje. Oznacza to, że 10% osób spośród tych, którzy są w stanie podjąć pracę i jej szukają, aktualnie nie ma zatrudnienia. Z kolei wskaźnik zatrudnienia wynoszący 65% oznacza, że – z grona osób w wieku produkcyjnym – taki właśnie odsetek pracuje zawodowo.

Rola państwa w gospodarce rynkowej

Choć gospodarki rynkowe – jak sama nazwa mówi – opierają się na omówionym już w poprzednich rozdziałach mechanizmie rynkowym, to istotną rolę w nich odgrywa także państwo.

- 1 Ważną funkcją państwa jest **finansowanie i organizowanie systemu prawnego**, a więc sądów i systemu egzekucji wyroków. Gdyby ten system nie funkcjonował, to o wiele trudniejsze, a w części przypadków niemożliwe byłoby rozstrzyganie sporów, np. odzyskanie pieniędzy od dłużnika albo naprawa lub wymiana źle działającego zakupionego produktu.
- 2 Rynek nie zawsze działa bezbłędnie, wobec czego potrzebne są **działania stabilizujące i korygujące problemy występujące na rynku**. Mogą obejmować one dostarczanie takich dóbr, które są cenione przez społeczeństwo, a z których dostarczeniem rynek ma problemy (np. obrona narodowa, powszechna opieka zdrowotna), oraz rozwiązywanie problemów takich jak zanieczyszczenie środowiska. W ramach tego obszaru działań państwo dostarcza także takie usługi jak ochrona zdrowia, edukacja czy służby porządkowe.
- 3 Istotnym działaniem państwa jest **realizacja programów społecznych** obejmujących pomoc określonym, wybranym grupom – najuboższym, niepełnosprawnym itd.
- 4 Państwo działa także jako **stabilizator gospodarczy**, a więc podejmuje działania, które mają na celu zapobieganie kryzysom i kontrolowanie inflacji.

Powyższa lista nie oznacza, że państwo musi w jak największym stopniu ingerować w działalność gospodarczą. Istnieje wiele dyskusji na temat zakresu i skali interwencji państwowych i prawdą jest, że zbyt duża ingerencja może powodować więcej problemów i kosztów niż korzyści. Jednocześnie za małe i zbyt słabe działania państwa mogą prowadzić do zwiększania się nierówności, niesprawiedliwości, rozwoju patologii i powstawania kryzysów.

W celu realizacji powyższych działań państwo posługuje się różnymi narzędziami, którymi w szczególności są:

- przepisy i regulacje;
- podatki i wydatki państwa (polityka fiskalna);
- opisane w rozdziale 14 stopy procentowe banku centralnego i inne narzędzia polityki pieniężnej.

Budżet państwa

Jak wspomniano w poprzedniej części, podatki i wydatki (czyli budżet) państwa są jednymi z najważniejszych narzędzi, za pomocą których rząd oddziałuje na gospodarkę.

Definicja

Budżet państwa – plan dochodów i wydatków państwa uchwalany przez władze.

Zarówno w skali całej gospodarki, jak i dla poszczególnych obywateli budżet państwa ma ogromne znaczenie. Określa on, które projekty i inicjatywy zostaną sfinansowane, które programy społeczne będą wspierane, a także jakie będą źródła dochodów państwa, w szczególności – jakie i jak wysokie będą podatki.



Analiza budżetu pozwala zrozumieć priorytety polityki rządu, a także zobaczyć, jakie są główne źródła finansowania tych priorytetów. Państwo finansuje różne programy, w tym również swoje funkcjonowanie, z pieniędzy obywateli, więc ci powinni mieć świadomość, na co te środki są wydawane. W Polsce głównymi źródłami dochodów państwa są podatki (m.in. podatek dochodowy, podatek VAT, podatek akcyzowy), cła, opłaty i wpływy z majątku państwa. Wydatki budżetu państwa obejmują obszary takie jak edukacja, służba zdrowia, obrona, infrastruktura, opieka społeczna, a także obsługę długu publicznego.

Dług publiczny to suma wszystkich zobowiązań finansowych państwa, które wynikają z pożyczek zaciągniętych przez państwo. Te pożyczki mogą pochodzić zarówno z kraju (od osób prywatnych, firm czy banków), jak i z zagranicy (od innych rządów lub międzynarodowych instytucji finansowych). Dług publiczny jest zazwyczaj zaciągany po to, aby finansować deficyt budżetowy i realizować różne projekty publiczne.

Deficyt budżetowy występuje wtedy, gdy wydatki rządu przekraczają jego dochody w danym roku budżetowym. W efekcie rząd musi pożyczać pieniądze, aby pokryć różnicę między wydatkami a dochodami.

Wysoki dług publiczny może zmusić państwo do cięcia wydatków na kluczowe usługi publiczne lub do podniesienia podatków, co może hamować wzrost gospodarczy. Ponadto obsługa wysokiego długu publicznego może pochłaniać znaczną część budżetu, co z kolei ogranicza możliwości finansowania innych priorytetów.

Jednakże deficyt budżetowy i dług publiczny mogą także odgrywać pozytywną rolę. Deficyt budżetowy może być używany do stymulowania gospodarki w czasie trudności gospodarczych poprzez zwiększenie wydatków publicznych, co z kolei może prowadzić do wzrostu popytu i tworzenia miejsc pracy. Ponadto zadłużając się, państwo może sfinansować kluczowe inwestycje, które przyczyniają się do długoterminowego wzrostu gospodarczego (np. wydatki na infrastrukturę czy edukację). Wydatki na te cele poniesione teraz mogą przelożyć się na lepsze działanie gospodarki w przyszłości. Ważne jest jednak, aby zadłużanie się państwa było dokładnie przeanalizowane i przemysłane.

Budżet państwa to nie wszystko. W ustawie budżetowej mieści się jedynie część wydatków sektora finansów publicznych, ponieważ nie uwzględnia ona m.in. finansów jednostek samorządu terytorialnego czy Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, który jest odpowiedzialny za wypłatę emerytur.

Podobnie jak państwo na szczeblu krajowym, tak **samorządy terytorialne – gminy, powiaty i województwa – mają własne budżety**. Budżety te są tworzone przez władze samorządowe i służą do finansowania lokalnych projektów, usług publicznych i inwestycji. Z budżetów tych finansowane są m.in. szkoły, budowa i utrzymanie lokalnych dróg, służba zdrowia oraz działania związane z ochroną środowiska i kulturą. Budżety samorządów są finansowane głównie z lokalnych podatków oraz subwencji otrzymywanych od rządu. Podobnie jak budżet państwa budżet samorządu ma wpływ na życie obywateli na danym terenie, decydując o poziomie i jakości usług publicznych, które są dostępne dla mieszkańców.

Zarządzanie budżetem samorządu jest kluczowym zadaniem władz lokalnych, które muszą zdecydować, na co wydawać dostępne środki, tak aby jak najlepiej służyły społeczności lokalnej. Istotnym elementem procesu budżetowego na szczeblu samorządu terytorialnego jest również budżet partycypacyjny, który daje mieszkańcom możliwość decydowania o wydatkowaniu części budżetu na projekty, które uznają za najbardziej potrzebne.

Budżet partycypacyjny

Budżet partycypacyjny to metoda włączenia mieszkańców danego miasta lub gminy w decyzje dotyczące określonej części wydatków samorządu. Najczęściej jest to określony, niewielki procent budżetu lokalnego – suma pieniędzy, która zostanie przeznaczona na wybrane projekty, zgłoszone przez samych obywateli. Zgłoszenia mogą dotyczyć różnych działań: od budowy nowego placu zabaw, przez remont ulicy, aż do organizacji warsztatów czy szkoleń. Następnie, po wstępnej weryfikacji projektów pod kątem możliwości ich realizacji, przeprowadza się głosowanie, w którym mogą uczestniczyć wszyscy mieszkańcy, wybierając te propozycje, które uważają za najważniejsze.

Budżety partycypacyjne są bardzo ważne dla lokalnych społeczności – umożliwiają one mieszkańcom bezpośrednie decydowanie o tym, jakie projekty zrealizować, zwiększają zaangażowanie w życie lokalnej społeczności i podnoszą świadomość na temat finansów samorządowych. Wszystko to może przekładać się na większe zadowolenie z życia w danej społeczności.



W dyskusjach o budżecie państwa zetkniemy się czasami z powiedzeniem „nie ma darmowych obiadów”. Zrozumienie jego sensu jest ważne, ponieważ służy ono do opisu, jak decyzje rządzących dotyczące wydatków i dochodów wpływają na całe społeczeństwo.

📌 Nie ma darmowych obiadów

Ekonomiści (a także politycy) często powołują się na spopularyzowane przez słynnego ekonomistę Milтона Friedmana powiedzenie, które głosi, że **nie ma darmowych obiadów**.

W pierwszym odruchu może wydawać się ono dziwne. Czy ma oznaczać, że niemożliwe jest zjedzenie obiadu bez płacenia za niego? Oczywiście, że nie. Zdarzają się przecież takie sytuacje – np. po rodzinnym obiedzie raczej nie jest tak, że każdy z uczestników dostaje rachunek do zapłacenia i uiszcza opłatę.



Powiedzenie to ma jednak głębsze znaczenie i jest metaforą dla zrozumienia fundamentalnej zasady w ekonomii: **zasady kosztu alternatywnego**. „Nie ma darmowych obiadów” oznacza, że wszystko, co otrzymujemy, ma swój koszt – nawet jeśli nie płacimy za to bezpośrednio z własnej kieszeni. W przypadku obiadu ktoś musiał ponieść koszty zakupu niezbędnych produktów i poświęcić czas na przygotowanie posiłku. Zarówno te zasoby, jak i czas mogły być wykorzystane w inny sposób. To właśnie nazywamy kosztem alternatywnym, a więc tym, z czego rezygnujemy, aby uzyskać coś innego.

Ponieważ zasoby są ograniczone, to ich przeznaczenie na jakiś cel sprawia, że nie zostaną one użyte do czegoś innego. Jest to uniwersalna zasada w gospodarce, odnosząca się oczywiście nie tylko do obiadów, ale także do decyzji ponoszonych przez gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa oraz państwo (całe społeczeństwo). Każdy program finansowany przez państwo oznacza koszty, niezależnie od tego, czy polega na wspomaganium rodzin, osób znajdujących się w trudnej sytuacji, czy ma na celu rozbudowę infrastruktury.

Przykład

Załóżmy, że dochody budżetowe wynoszą 500 mld zł i na taką samą kwotę są zaplanowane wydatki. Jedna z partii politycznych zgłasza projekt budowy zadaszonych boisk sportowych w każdej gminie, co kosztowałoby 5 mld złotych. Aby państwo mogło sfinansować ten program, należałoby zdecydować się na jedną z następujących opcji:

- zwiększyć podatki, tak aby uzyskać dodatkowe 5 mld złotych;
- zmniejszyć wydatki na inne cele, np. na utrzymanie i remont dróg, wynagrodzenia dla pracowników oświaty itp.;
- pożyczyć pieniądze, co oznaczałoby powstanie deficytu budżetowego.

■ Patriotyzm gospodarczy

Patriotyzm gospodarczy to postawa, która polega na wspieraniu rozwoju rodzimej gospodarki. Może być ona realizowana przez różne podmioty i obejmować rozmaite działania.

Gospodarstwa domowe mogą wspierać rodzimą gospodarkę, kupując lokalne produkty i usługi, a także podejmując odpowiedzialne środowiskowo decyzje zakupowe. Kupując lokalnie, wspierają tworzenie miejsc pracy w swoim otoczeniu i w kraju. Podejmując świadome decyzje w kontekście środowiskowym, dbają o lokalne i krajowe środowisko naturalne. Elementem patriotyzmu gospodarczego jest także uczciwe płacenie podatków.



Przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją patriotyzmu gospodarczego powinny dążyć nie tylko do osiągnięcia zysku, ale też prowadzić swoją działalność w taki sposób, aby nie była ona szkodliwa dla społeczeństwa i środowiska. Obejmuje to zatrudnianie pracowników na godziwych warunkach, inwestowanie w inne krajowe podmioty, dbanie o środowisko naturalne, przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji oraz działania społecznie odpowiedzialne, takie jak np. wsparcie grup wykluczonych, wspieranie talentów czy dbanie o lokalne zabytki.

Podobnie jak w przypadku gospodarstw domowych jako ważną część patriotyzmu gospodarczego można wskazać uczciwe płacenie podatków. W przypadku przedsiębiorstw jest to o tyle ważne, że – szczególnie te największe – mają większe możliwości w zakresie wyboru miejsca płacenia podatków. W pewnym zakresie od ich decyzji zależy, czy będą płacić podatki przede wszystkim w państwie, z którego się wywodzą i z którego zasobów w największym stopniu korzystają, czy w innym kraju.

Z kolei **władze publiczne** (czyli państwo) powinny podejmować takie decyzje, które sprzyjają rozwojowi kraju, tworzeniu miejsc pracy, inwestycjom w infrastrukturę oraz poprawie jakości życia obywateli. W ramach patriotyzmu gospodarczego państwo może również wspierać rodzime przedsiębiorstwa, promować ich ekspansję na rynki zagraniczne oraz dbać o równowagę między interesami lokalnymi a globalnymi.

Pamiętając o zaletach patriotyzmu gospodarczego, nie możemy zapominać, że wszyscy jesteśmy mieszkańcami tej samej planety i członkami globalnego społeczeństwa. Patriotyzm gospodarczy nie oznacza więc, że powinniśmy izolować się od reszty świata, bo współpraca międzynarodowa oraz handel między państwami dają wiele korzyści, takich jak wzrost gospodarczy, nowe miejsca pracy, innowacje czy poprawa jakości życia (także w krajach najuboższych).



PODSUMOWANIE

1. Najważniejsze grupy podmiotów w gospodarce rynkowej to gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa oraz państwo. Gospodarstwo domowe to osoby, które wspólnie mieszkają i gospodarują dochodami. Przedsiębiorstwa to podmioty, które wytwarzają i sprzedają dobra i usługi. Państwo tworzy prawo i regulacje, dostarcza usługi publiczne oraz określa najważniejsze zasady funkcjonowania gospodarki.
2. Wszystkie ww. grupy podmiotów są ze sobą powiązane i niezbędne do prawidłowego funkcjonowania gospodarki.
3. Współczesne gospodarki opierają się na działaniu rynków, jednak istotną rolę w nich odgrywa także państwo, które odpowiada za system prawny, rozwiązywanie problemów rynków, realizację programów społecznych oraz stabilizację gospodarki.
4. Państwo dysponuje różnymi narzędziami oddziaływania na gospodarkę. Możemy wśród nich wyróżnić wydatki i podatki, politykę pieniężną oraz różnego rodzaju regulacje i przepisy.
5. Budżet państwa określa dochody i wydatki państwa. Deficyt budżetowy oznacza, że wydatki przewyższają dochody. Dług publiczny to suma wszystkich zobowiązań finansowych państwa.
6. Patriotyzm gospodarczy to idea wspierania rodzimej gospodarki. Może być ona realizowana przez gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa oraz państwo.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wymień najważniejsze grupy podmiotów gospodarki rynkowej.
2. Zastanów się, jak funkcjonowałaby gospodarka bez przedsiębiorstw lub bez państwa. Opisz, jakie mogłyby być tego konsekwencje.
3. Wyszukaj informacje o dochodach i wydatkach budżetu państwa w ostatnim zakończonym roku kalendarzowym. Przedstaw najważniejsze informacje w postaci infografiki.
4. Wyjaśnij własnymi słowami z użyciem przykładu, jak rozumiesz powiedzenie „nie ma darmowych obiadów”.
5. Sprawdź, jakie projekty są lub były ostatnio zgłoszone w ramach budżetu partycypacyjnego w Twojej gminie (lub innej pobliskiej, jeśli w Twojej gminie nie ma takiego budżetu). Na który z projektów oddałabyś/oddalbyś swój głos? Odpowiedź uzasadnij.
6. Wyjaśnij własnymi słowami, jak rozumiesz patriotyzm gospodarczy.
7. Na podstawie podręcznika oraz innych źródeł sporządź listy działań wcielających w życie koncepcję patriotyzmu gospodarczego przez:
 - a) konsumentów (gospodarstwa domowe);
 - b) przedsiębiorstwa;
 - c) władze publiczne.

Konsumenci na rynku



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Kim są konsumenci i jaka jest ich pozycja na rynku?
- Jakie prawa chronią konsumentów i jak można z nich skorzystać?
- Na czym polega spór konsumencki i jak można go rozwiązać?
- Jakie instytucje i organizacje zajmują się ochroną konsumentów?

Pozycja konsumentów na rynku

Konsumentami są osoby z gospodarstw domowych biorące udział w różnych transakcjach na rynku dóbr i usług oraz na rynku finansowym. Drugą stroną tych transakcji są przedsiębiorstwa, takie jak sklepy, zakłady usługowe czy banki. W transakcjach między przedsiębiorstwami a konsumentami **konsumenci często są stroną słabszą**, ponieważ to po stronie przedsiębiorstw jest większa wiedza specjalistyczna, większe doświadczenie w przeprowadzaniu określonej transakcji oraz większe możliwości finansowe. Ponadto przedsiębiorstwa stosują różnorodne techniki marketingowe, które mogą być uznane za próby manipulowania konsumentami.

Black Friday – czy tego dnia zakupy rzeczywiście bardzo się opłacają?

Black Friday [czyt. blek frajdej] (z ang. „czarny piątek”) to dzień, w którym sklepy ogłaszają różnego rodzaju promocje, z których konsumenci licznie korzystają. Jesteśmy wówczas zasypywani informacjami typu „Promocja! Tylko dziś taniej o 50%!”. Jednak czy na pewno wszystkie okazje są tak atrakcyjne? Jak wynika z przeprowadzonego w 2021 r. badania ofert sklepów internetowych, w Black Friday w porównaniu do poprzedniego piątku obniżki cen wyniosły średnio jedynie 3,6%.

Sprzedawcy często przedstawiają promocje tak, aby wyglądały na korzystniejsze (np. zapis „Drugą rzecz o 50% taniej” przyciągnie więcej klientów niż „Kupując dwie rzeczy, płacisz za każdą o 25% mniej”). Zdarzają się również przypadki podnoszenia cen tuż przed tym dniem tylko po to, aby potem obniżka wydała się większa. Jest to działanie niezgodne z prawem, ale niektórzy nieuczciwi sprzedawcy robią tak, licząc, że konsument w wirze zakupów nie sprawdzi dokładnie tej informacji. Między innymi z tego powodu od początku 2023 r. obowiązuje przepis, który zobowiązuje sprzedawców do podawania obok ceny promocyjnej najniższej ceny z ostatnich 30 dni.



W celu poprawy pozycji rynkowej konsumentów państwo podejmuje różne działania, m.in.:

- ustanawia przepisy o prawach przysługujących konsumentom (np. o prawie do odstąpienia od umowy i o prawie do złożenia reklamacji z tytułu niezgodności towaru z umową);
- ustanawia przepisy nakładające na przedsiębiorców przeprowadzających transakcje z konsumentami dodatkowe obowiązki (np. obowiązek informowania konsumentów o procedurze rozpatrywania reklamacji oraz o swoich danych identyfikujących – w tym m.in. o adresie i numerze telefonu);
- ustanawia przepisy o klauzulach niedozwolonych, czyli o postanowieniach, które nie mogą być zamieszczane w umowach zawieranych z konsumentami (np. umowa z konsumentem nie może nakładać wyłącznie na konsumenta obowiązku zapłaty ustalonej sumy na wypadek rezygnacji z zawarcia lub wykonania umowy);
- tworzy instytucje publiczne zajmujące się ochroną konsumentów;
- tworzy warunki do działania organizacji pozarządowych zajmujących się ochroną konsumentów.

Umowy z udziałem konsumentów

Każdy z nas niemal codziennie bywa stroną umów zawieranych na rynku. Kupując rower, jesteś stroną umowy kupna-sprzedaży, jadąc pociągiem – stroną umowy przewozu osób.

Definicja

Umowa – porozumienie dwóch stron, w którym zostają ustalone ich wzajemne prawa i obowiązki.

Umowy dotyczące spraw życia codziennego są zwykle zawierane w formie ustnej (np. umowa kupna-sprzedaży chleba). Pozostałe umowy (np. o remont mieszkania) – nawet jeżeli nie jest to wymagane przez prawo – warto zawrzeć w formie pisemnej. Dzięki temu w razie problemów z wykonaniem umowy łatwiej jest udowodnić przed sądem prawa i obowiązki obu stron. W przypadku niektórych umów (np. umowy sprzedaży nieruchomości) prawo wymaga, aby były one zawarte w formie aktu notarialnego.

Praktyczne porady dotyczące działań w trakcie podpisywania umowy

1. Postaraj się dokładnie przeczytać całą umowę.
2. Pamiętaj, że wszystkie zapisy umowy są ważne. Poproś drugą stronę umowy o wyjaśnienie zapisów, których nie rozumiesz.
3. Nie ulegaj presji, naciskom i ponagleniom drugiej strony.
4. Nie podpisuj umowy, jeżeli: nie uzyskasz wyjaśnień, dzięki którym zrozumiesz całą umowę; nie akceptujesz jednego z zapisów umowy; druga strona nie chce przekazać kopii egzemplarza umowy.
5. Pamiętaj, że po zawarciu umowy nabywasz prawa – nie tylko te, które są zapisane w treści umowy, ale również te, które wynikają z przepisów, takie jak: prawo do złożenia reklamacji czy prawo odstąpienia od umowy.
6. W razie jakichkolwiek wątpliwości co do treści umowy lub przysługujących Ci praw możesz skorzystać z bezpłatnej pomocy powiatowego lub miejskiego rzecznika konsumentów.

■ Prawa przysługujące konsumentom w przypadku niezgodności towaru z umową

Wiele umów zawieranych przez konsumentów dotyczy zakupu różnych towarów (np. odzieży, komputerów sprzętu gospodarstwa domowego, mebli). Umowy te mogą być zawierane w sklepach stacjonarnych, w sklepach internetowych, za pośrednictwem platform handlowych oraz w czasie organizowanych pokazów lub wycieczek. Jeżeli okaże się, że towar zakupiony przez konsumenta **jest niezgodny z umową**, to przedsiębiorca, który taki towar sprzedał, ponosi odpowiedzialność z tego tytułu.



Najczęściej występujące przypadki niezgodności towaru z umową zostały przedstawione w tabeli 14.

Tabela 14. Przypadki niezgodności towaru z umową

Opis przypadku	Przykłady
Towar nie nadaje się do celów, do których jest zazwyczaj używany, lub nie posiada cech, które powinien mieć.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Płaszcz przeciwdeszczowy przecieka i nie chroni przed deszczem. 2. Proszek do prania nie usuwa brudu z pranych rzeczy.
Towar jest niekompletny (nie zawiera potrzebnych akcesoriów lub instrukcji).	Namiot, który powinien zawierać zestaw szpilek (tzw. śledzi) do jego przytwierdzenia do ziemi, po rozpakowaniu okazał się nie mieć takich elementów, co uniemożliwiło jego rozstawienie.
Towar nie posiada cech, o których konsument dowiedział się od sprzedawcy lub z reklamy towaru albo z jego opakowania bądź dołączonej do niego etykiety.	Na opakowaniu zestawu walkie-talkie była zamieszczona informacja, że ma ono zasięg do 3 km, a w praktyce okazało się, że umożliwiało komunikację tylko na odległość do 500 m.
Towar nie nadaje się do specyficznego celu, do którego chce go użyć kupujący (o ile przed dokonaniem zakupu kupujący poinformował o tym celu sprzedawcę, a sprzedawca to zaakceptował).	Klient kupił lampę biwakową, informując sprzedawcę, że będzie jej używał w trakcie wielodniowej wyprawy, gdzie nie będzie dostępu do źródeł prądu. Sprzedawca zapewnił, że lampa będzie działać do 72 godzin na jednym ładowaniu. W praktyce okazało się, że lampa działała tylko 24 godziny na jednym ładowaniu, co mocno utrudniło przebieg wyprawy.

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli konsument w ciągu dwóch lat od daty otrzymania rzeczy stwierdzi niezgodność towaru z umową, może zażądać od sprzedawcy naprawy albo wymiany towaru. W tym celu powinien **złożyć reklamację**, która może mieć dowolną formę – może być złożona ustnie, telefonicznie lub z wykorzystaniem formularza na stronie internetowej sprzedawcy. Jednak dla celów dowodowych najlepiej złożyć ją w formie pisemnej (wzór 2).

Wzór 2. Reklamacja z tytułu niezgodności towaru z umową

1 Jan Nowak
ul. 1 Maja 116/3
58-305 Wałbrzych
e-mail: nowak@ekonomik.biz.pl
tel. 604-631-459

Wałbrzych, 26 maja 2023 r.

2 Sklep Sportowy Sportswear
ul. Puszkina 13
58-305 Wałbrzych

Składam reklamację z tytułu niezgodności towaru z umową, która dotyczy kupionych w Waszym sklepie 3 27 kwietnia 2023 r. i wydanych mi w tym dniu 4 męskich butów trekkingowych firmy ABC w cenie 400 zł. Potwierdzeniem ich zakupu jest 5 kopia paragonu fiskalnego dołączona do pisma.

Wadę butów stwierdziłem 6 2 maja 2023 r. W tym dniu wyszedłem w nich na kilkugodzinny spacer, w trakcie którego 7 odkleiły się ich podeszwy, mimo że deszcz padał tylko przez 15 minut. Sprzedawca, który sprzedawał mi buty, zapewniał mnie, że są one przeznaczone do wielodniowych wypraw w góry w każdych warunkach atmosferycznych. Okazało się jednak, że nie nadają się nawet do kilkugodzinnych spacerów.

Z uwagi na to, że buty nie posiadają cechy, o której zostałem poinformowany przez sprzedawcę, 8 proszę o ich naprawę. Buty będące przedmiotem reklamacji przekazuję do sklepu razem z tą reklamacją.

Załączniki:

Kopia paragonu fiskalnego

Z poważaniem

9 Jan Nowak

WYJAŚNIENIE ZAPISÓW

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 Oznaczenie kupującego | 5 Udokumentowaniu zakupu |
| 2 Oznaczenie sprzedawcy | 6 Data stwierdzenia wady produktu |
| 3 Data wydania reklamowanego towaru | 7 Opis wady produktu |
| 4 Oznaczenie reklamowanego towaru i podanie jego ceny | 8 Żądanie kupującego |
| | 9 Podpis kupującego |

Składając reklamację u sprzedawcy, konsument **powinien udowodnić**, że dokonał zakupu właśnie u niego. Dowodem zakupu może być: paragon fiskalny, potwierdzenie zapłaty kartą płatniczą, oświadczenie świadków lub kopia zamówienia (przy zakupach przez internet). W ciągu 14 dni od daty otrzymania reklamacji sprzedawca powinien na nią odpowiedzieć, a jeżeli tego nie zrobi, uważa się, że ją uznał i załatwi zgodnie z żądaniem konsumenta.

Jeżeli reklamacja nie zostanie załatwiona zgodnie z żądaniem konsumenta, czyli jeżeli nie dojdzie do naprawy lub wymiany towaru niezgodnego z umową, konsument **może złożyć oświadczenie**, w którym zażąda od sprzedawcy obniżenia ceny albo odstąpi od umowy.

Terminy zwrotu pieniędzy w przypadku żądania obniżenia ceny lub odstąpienia od umowy

Jeżeli konsument zażądał obniżenia ceny, sprzedawca powinien zwrócić mu część zapłaconej kwoty nie później niż w terminie 14 dni od dnia otrzymania oświadczenia od konsumenta. Jeżeli konsument odstąpił od umowy, to powinien zwrócić towar, a sprzedawca powinien zwrócić mu zapłaconą cenę nie później niż w terminie 14 dni od dnia otrzymania towaru lub dowodu jego odesłania.

Prawo do złożenia reklamacji z tytułu gwarancji

Oprócz prawa do złożenia reklamacji z tytułu niezgodności towaru z umową, w przypadku niektórych towarów konsument może złożyć reklamację z tytułu gwarancji.

Definicja

Gwarancja – dobrowolne oświadczenie dotyczące jakości towaru, złożone przez gwaranta, którym może być producent, sprzedawca, importer lub dystrybutor produktu objętego gwarancją.

Udzielenie (przyznanie) gwarancji jest dobrowolne i zależy od decyzji gwaranta. Oznacza to, że gwarant sam decyduje o tym, czy udzieli gwarancji, a jeżeli udzieli, to na jaki okres i na jakich warunkach. Natomiast **prawo do złożenia reklamacji z tytułu niezgodności towaru z umową jest zapisane w obowiązujących przepisach prawnych i przysługuje każdemu, kto dokonał zakupu towaru.**

Wskazówka praktyczna

W sytuacji gdy kupisz towar, na który została udzielona gwarancja, tylko od Twojej decyzji zależy, z których uprawnień będziesz chciała/chciał skorzystać – czy z uprawnień z tytułu niezgodności towaru z umową określonych w przepisach prawnych, czy z uprawnień z tytułu gwarancji przyznanych Ci przez gwaranta.

Jeżeli np. sprzedawca odrzuci reklamację z tytułu gwarancji kupionego przez Ciebie roweru i poinformuje Cię, że powodem jej odrzucenia jest niewykonanie przez Ciebie obowiązkowych przeglądów roweru we wskazanych punktach serwisowych, to wtedy poinformuj go, że chcesz złożyć reklamację z tytułu niezgodności roweru z umową. W tym przypadku prawo do złożenia reklamacji przysługuje każdemu konsumentowi, który uważa, że kupiony przez niego rower jest niezgodny z umową.

■ Prawo do odstąpienia od umowy

Kolejnym z praw przysługujących konsumentom jest prawo do odstąpienia od umowy, które umożliwia wycofanie się z zawartej umowy bez ponoszenia jakichkolwiek negatywnych konsekwencji z tego tytułu. Dzięki temu prawu konsument zyskuje czas, w którym raz jeszcze może dokładnie zapoznać się z zawartą umową i zastanowić, czy decyzja w tej sprawie była słuszna i racjonalna, czy może została podjęta pod wpływem impulsu bądź presji sprzedawcy. Konsument odstępujący od umowy nie musi w żaden sposób uzasadniać swojej decyzji ani się z niej tłumaczyć, wystarczy, że przed upływem wyznaczonego terminu poinformuje o tym sprzedawcę.

Z prawa do odstąpienia od umowy mogą korzystać osoby, które zawarły umowę na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa, a także umowę o kredyt konsumencki, kredyt hipoteczny oraz odwrócony kredyt hipoteczny (prawa przysługujące klientom instytucji finansowych zostaną omówione w rozdziale 14).

⚠ Uwaga!

W przypadku towarów, które są **zgodne z umową i zostały zakupione w sklepach stacjonarnych**, przepisy prawa nie przyznają konsumentowi prawa do odstąpienia od umowy i do zwrotu towaru.

Właściciel sklepu stacjonarnego może podjąć decyzję o przyjmowaniu zwrotów towarów kupionych w jego sklepie, ale jest to decyzja zależna wyłącznie od jego woli i nikt nie może go do niej zmusić.



Do zawarcia umowy na odległość dochodzi wtedy, gdy odbywa się to bez jednoczesnej fizycznej obecności dwóch stron. Najprostszy przykład to dokonanie zakupu w sklepie internetowym – kupujący jest w innym miejscu niż sprzedawca, czyli do zawarcia umowy dochodzi bez jednoczesnej fizycznej obecności dwóch stron. Innymi przykładami są m.in. umowy zawarte przez telefon, z wykorzystaniem papierowego formularza zamówienia czy za pośrednictwem poczty elektronicznej.



Do zawarcia umowy poza lokalem przedsiębiorstwa dochodzi wtedy, gdy odbywa się to poza miejscem, w którym przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą.

Przykłady umów zawartych poza lokalem przedsiębiorstwa

1. Umowy zawarte z przedstawicielami handlowymi, którzy odwiedzają mieszkania klientów.
2. Umowy zawarte podczas wycieczek organizowanych przez sprzedawców.
3. Umowy zawarte podczas prezentacji produktów.
4. Umowy zawarte w domach konsumentów po kontakcie telefonicznym ze sprzedawcą.
5. Umowy zawarte na stoiskach podczas targów.

Warto podkreślić, że konsument, który zawarł umowę na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa, może obejrzeć i sprawdzić zakupiony produkt przed upływem terminu odstąpienia od umowy, ale **nie powinien z niego korzystać**. Jeśli jednak zdecyduje się na odstąpienie od umowy już po skorzystaniu z produktu, sprzedawca może go obciążyć kosztami związanymi z przywróceniem rzeczy do stanu pierwotnego (np. kosztami czyszczenia, konserwacji czy pakowania).

Termin odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa wynosi 14 lub 30 dni:

- termin 30-dniowy dotyczy umów zawartych podczas wycieczki lub podczas nieumówionej wizyty sprzedawcy w miejscu zamieszkania konsumenta;
- w przypadku pozostałych umów obowiązuje termin 14-dniowy.

Warunkiem odstąpienia od umowy jest złożenie sprzedawcy – w podanym powyżej terminie – **oświadczenia o odstąpieniu od umowy** (wzór 3). Oświadczenie można złożyć osobiście, wysłać listem poleconym (ważna jest tu data nadania listu – przed upływem terminu) lub w formie elektronicznej – w tym przypadku sprzedawca ma obowiązek potwierdzenia otrzymania oświadczenia (np. poprzez wysłanie e-maila).

Złożenie oświadczenia o odstąpieniu od umowy powoduje, że umowa jest uważana za niezawartą. W związku z tym w terminie 14 dni konsument powinien zwrócić na własny koszt zakupiony produkt, a sprzedawca powinien oddać mu pieniądze. Zwracana kwota powinna obejmować cenę zamówionego towaru oraz najniższe koszty jego doręczenia.

Przykład

Andrzej kupił w księgarni internetowej książki o łącznej wartości 100 zł i wybrał wysyłkę firmą kurierską w cenie 20 zł, czyli zapłacił łącznie 120 zł.

W przypadku odstąpienia od umowy otrzyma on jednak zwrot kwoty 110 zł, ponieważ najtańszy koszt wysyłki w księgarni wynosi 10 zł.



Odstępując od umowy, konsument ponosi tylko koszty zwrotu rzeczy (np. opakowania i wysłania) oraz ewentualnie koszty przywrócenia rzeczy do stanu pierwotnego. Poza tym nie może ponosić żadnych innych kosztów (np. w postaci kary umownej lub odstępnego).

Wzór 3. Oświadczenie o odstąpieniu od umowy

Jan Żuk
ul. 1 Maja 116/2
58-305 Wałbrzych
e-mail: janezkuk95@gmail.com
tel. 661-966-201

Wałbrzych, 14 czerwca 2023 r.

Wydawnictwo Ekonomik S.A.
ul. Zwierzyniecka 7/1
00-719 Warszawa
e-mail: bok@ekonomik.biz.pl

**Oświadczenie o odstąpieniu od umowy
zawartej na odległość / ~~poza lokalem przedsiębiorstwa~~ *)**

Na podstawie art. 27 Ustawy z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta odstępuję w dniu 1 kwietnia 2023 r. bez podania przyczyny od umowy: zawartej na odległość / ~~poza lokalem przedsiębiorstwa~~ *).

Towar zwróciłem dzisiaj za pośrednictwem Poczty Polskiej.

Proszę o zwrot ceny towaru na konto 11 2222 3333 4444 5555 6666 7777.

Z poważaniem

Jan Żuk

Załączniki:

1. Kopia paragonu fiskalnego
2. Kopia dowodu nadania przesyłki pocztowej

*) niepotrzebne skreślić

Spory konsumenckie i ich rozwiązywanie

1 Definicja

Spór konsumencki – spór między przedsiębiorcą a konsumentem, dotyczący zawartej między nimi umowy (np. nienależytego wykonania umowy, nieuznania reklamacji). Może być rozwiązany na drodze postępowania interwencyjnego, polubownego lub sądowego.

Postępowanie interwencyjne polega na włączeniu w spór między konsumentem a przedsiębiorcą podmiotu zewnętrznego, którego zadaniem jest wspieranie konsumentów w tego typu sporach. Podmiotem takim może być:

- powiatowy (miejski) rzecznik konsumentów – w sporach dotyczących umów zawieranych na rynku dóbr i usług oraz na rynku finansowym;
- Rzecznik Finansowy – w sporach dotyczących umów zawieranych na rynku finansowym.

Na pisemny wniosek konsumenta podmioty te podejmują nieodpłatną interwencję u przedsiębiorcy i próbują go skłonić do uznania racji konsumenta. Przedsiębiorca ma jednak prawo nie zgodzić się z przedstawionymi argumentami i podtrzymać swoje stanowisko.

Postępowanie polubowne jest postępowaniem poreklamacyjnym, czyli można z niego skorzystać dopiero wtedy, gdy złożona przez konsumenta reklamacja nie została załatwiona zgodnie z jego oczekiwaniami. Celem tego postępowania jest osiągnięcie porozumienia przez strony sporu przy udziale innego niezależnego i bezstronnego podmiotu, nazywanego podmiotem uprawnionym. Wszystkie podmioty uprawnione są wpisane do rejestru prowadzonego przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Osoba niezadowolona ze sposobu załatwienia reklamacji przez przedsiębiorcę może również wnieść pozew do sądu powszechnego i wtedy ma miejsce **postępowanie sądowe**. Rozstrzygnięciem sporu w tym postępowaniu jest wyrok sądu. Od wyroku sądu pierwszej instancji można odwołać się do sądu drugiej instancji.

2 Postępowanie sądowe – praktyczne wskazówki

1. Pozew musi spełniać wymagania formalne, dlatego przy jego sporządzaniu warto skorzystać z pomocy rzecznika konsumentów, organizacji społecznej zajmującej się ochroną praw konsumentów lub prawnika.
2. Wniesienie pozwu do sądu wymaga poniesienia opłat sądowych.
3. Pozew do sądu w imieniu konsumenta może wnieść powiatowy (miejski) rzecznik praw konsumentów. Pozew taki jest zwolniony z opłat sądowych.
4. Strona sporu, która przegra sprawę, ma obowiązek zwrócić drugiej stronie poniesione przez nią opłaty sądowe oraz koszty zastępstwa procesowego, tj. koszty radcy prawnego lub adwokata, który w imieniu strony występował przed sądem.



Instytucje i organizacje zajmujące się ochroną konsumentów

Do najważniejszych instytucji zajmujących się ochroną konsumentów należą: powiatowi (miejscy) rzecznicy konsumentów, Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Rzecznik Finansowy oraz Komisja Nadzoru Finansowego (te dwie ostatnie instytucje zostaną omówione w rozdziale 14).

Powiatowy rzecznik konsumentów działa w każdym powiecie, a **miejski rzecznik konsumentów** – w każdym mieście na prawach powiatu. Dlatego dla mieszkańców każdego powiatu lub miasta na prawach powiatu ich powiatowy lub miejski rzecznik konsumentów powinien być pierwszą instytucją, do której zgłaszają się w sprawach dotyczących umów zawieranych z różnymi przedsiębiorcami.

Do zadań powiatowego (miejskiego) rzecznika konsumentów należą m.in.:

- udzielanie bezpłatnych porad i informacji prawnych w zakresie ochrony konsumentów;
- udział w postępowaniach interwencyjnych;
- udzielanie pomocy konsumentom w dochodzeniu roszczeń na drodze sądowej.

Rzecznik konsumentów może podejmować interwencje u przedsiębiorców, nie może jednak wydawać im żadnych nakazów ani nakładać na nich kar.

Fragmenty artykułu zamieszczonego na stronie internetowej Miejskiego Rzecznika Konsumentów w Szczecinie z okazji Światowego Dnia Konsumenta 2023

15 marca każdego roku obchodzony jest Światowy Dzień Konsumenta. W Polsce ten dzień obchodzimy od 1982 r. Obchody zapoczątkował w dniu 15 marca 1962 r. John F. Kennedy, który przedstawił Kongresowi Stanów Zjednoczonych projekt ustawy o ochronie praw konsumentów. (...)

Z doświadczenia Miejskiego Rzecznika Konsumentów w Szczecinie wynika, iż polski konsument ma coraz większą świadomość swoich praw, choć nadal podpisuje umowy bez wnikliwego przeczytania i zrozumienia ich treści, co prowadzi do zagrożenia jego interesu ekonomicznego. Z analizy spraw wpływających do Biura wynika, iż najczęściej poszkodowanych konsumentów jest nadal wśród seniorów.



Naiwność i łatwowierność w kontaktach ze sprzedawcami czynią starszych konsumentów łatwym celem dla nieuczciwych przedsiębiorców. Wzrost spraw poszkodowanych seniorów wcale nie oznacza, iż konsumenci z innych grup wiekowych nie mają problemów. Szczególny rodzaj spraw dotyczy młodych ludzi, którzy w relacjach z przedsiębiorcami wykazują się z jednej strony małym doświadczeniem, a z drugiej strony zbyt dużą beztróską, pośpiechem w działaniu i podejmowaniu decyzji, utratą czujności i uwagi. W tej grupie osób najczęściej problemów odnotowujemy w przypadku zakupów na odległość – przez internet, zawierania umów telekomunikacyjnych, umów o usługi turystyczne, usługi fitness, umów o edukację językową lub podnoszenie kwalifikacji zawodowych. (...)

Analizując wpływające do Biura sprawy, dochodzimy do wniosku, że kłopoty konsumentów wynikają często z szeregu nakładających się na siebie przyczyn. Należą do nich przede wszystkim: szybkość podejmowania decyzji (wymuszana przez „pęd życia”), niesprawdzanie danych przedsiębiorcy przed zawarciem kontraktu, łatwowierność i ufność w kontaktach z przedsiębiorcami (ufanie „na słowo”). Niestety w wielu przypadkach zdarza się, iż konsumenci wpadają w pułapki z uwagi na brak elementarnej wiedzy w zakresie przysługujących im uprawnień lub poprzez błędną wiedzę, którą czerpią z niepotwierdzonych źródeł. Do tego dochodzi kwestia bezrefleksyjnego podpisywania dokumentów, bez wnikliwego przeczytania i zrozumienia ich treści, co w konsekwencji prowadzi do zagrożenia interesu ekonomicznego konsumentów. (...)

Źródło: serwis Miejskiego Rzecznika Konsumentów w Szczecinie (dostęp: 14.06.2023).

Organem administracji rządowej zajmującym się sprawami ochrony konsumentów jest **Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów** (Prezes UOKiK), któremu w wykonywaniu zadań pomagają pracownicy urzędu. Podejmuje on działania tylko w przypadku naruszenia zbiorowych interesów konsumentów, natomiast sprawami indywidualnymi zajmują się wspomniani wcześniej rzecznicy konsumentów oraz organizacje społeczne. Na stronie internetowej Urzędu można zapoznać się m.in. z:

- klauzulami niedozwolonymi, czyli z listą niedozwolonych zapisów używanych w umowach (np. przez firmy telekomunikacyjne, banki czy firmy deweloperskie);
- ostrzeżeniami konsumenckimi, czyli informacjami o przedsiębiorcach dopuszczających się praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów;
- poradami dla konsumentów.

Ochrona konsumentów jest również przedmiotem działania wielu **organizacji pozarządowych**. Informacje na temat niektórych z nich przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Wybrane organizacje pozarządowe zajmujące się ochroną konsumentów

Nazwa	Opis
Federacja Konsumentów	Jest to jedna z najstarszych w Polsce organizacji pozarządowych zajmujących się ochroną konsumentów. Działa w formie dobrowolnego stowarzyszenia, które realizuje zadania w zakresie związanym z ochroną konsumentów, promocją zrównoważonej konsumpcji, edukacją konsumencką czy poradnictwem obywatelskim.
Fundacja ProPublika	Prowadzi nieodpłatne poradnictwo konsumenckie w ramach Infolinii Konsumentkiej (nr 801-440-220 lub 22 266-76-76) oraz Konsumentckiego Centrum e-Porad (porady@dlakonsumentow.pl).
Fundacja Konsumentów	Zajmuje się ochroną praw konsumentów, wzmocnieniem ich pozycji oraz umożliwieniem im podejmowania świadomych decyzji, które odpowiadają ich rzeczywistym potrzebom. Fundacja udziela bezpłatnej pomocy prawnej na swojej stronie internetowej, gdzie w kilka minut każdy może samodzielnie znaleźć rozwiązanie problemu, jaki ma z zakupionym towarem.
Stowarzyszenie Stop Bankowemu Bezprawiu	Ma na celu upowszechnianie wiedzy i ochronę praw konsumentów oraz udzielanie pomocy klientom sektora usług finansowych. Założyciele stowarzyszenia wywodzą się z osób, którym na początku XXI w. banki udzielały kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich.

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

1. Konsumentami są osoby z gospodarstw domowych, biorące udział w różnych transakcjach na rynku dóbr i usług oraz na rynku finansowym.
2. Państwo podejmuje różne działania w celu ochrony konsumentów, ponieważ są oni słabszą stroną w transakcjach z przedsiębiorstwami.
3. Jeżeli towar zakupiony przez konsumenta jest niezgodny z umową, konsument może złożyć u sprzedawcy reklamację z tytułu niezgodności towaru z umową.
4. Prawo do złożenia reklamacji z tytułu gwarancji przysługuje tylko wtedy, gdy gwarant dobrowolnie udzielił gwarancji. Prawo to jest niezależne od prawa do złożenia reklamacji z tytułu niezgodności towaru z umową.
5. Z prawa do odstąpienia od umowy mogą korzystać osoby, które zawarły umowę na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa.
6. Spór konsumencki może być rozwiązany na drodze postępowania interwencyjnego, polubownego lub sądowego.
7. Do najważniejszych instytucji publicznych zajmujących się ochroną praw konsumentów należą powiatowi (miejscy) rzecznicy konsumentów oraz Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
8. Działalność w zakresie ochrony praw konsumentów jest prowadzona przez różne organizacje pozarządowe.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Przypomnij sobie sytuację, w której zakupiony produkt był niezgodny z umową. Jeśli nie miałeś/miałaś takiej sytuacji, to zapytaj o podobną kogoś z rodziny lub znajomego. Przeanalizuj, jakie kroki zostały podjęte i – na podstawie wiedzy z tego rozdziału – określ, jakie inne kroki można było podjąć.
2. Wyobraź sobie sytuację, w której jeden z członków Twojej rodziny kupił w trakcie wycieczki autokarowej komplet garnków za 5000 zł, a następnego dnia postanowił wycofać się z tej transakcji. W tej sprawie zwrócił się do Ciebie o pomoc. Jak będzie brzmiała Twoja rada dla niego? Napisz w punktach plan działań.
3. Wyszukaj w internecie informacje o tym, jakimi sprawami z zakresu ochrony praw konsumentów zajmował się ostatnio Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Przygotuj notatkę na ten temat.
4. Ustal, gdzie znajduje się siedziba powiatowego (miejskiego) rzecznika konsumentów w powiecie (mieście), w którym mieszkasz, a także jego numer telefonu, adres e-mail i adres strony internetowej.
5. Odszukaj adresy stron internetowych organizacji pozarządowych, które zajmują się pomocą konsumentom. Zrób tabelę zawierającą w jednej kolumnie nazwę organizacji, w drugiej jej krótki opis, a w trzeciej adres strony internetowej. Uwzględnij również profile w mediach społecznościowych tych organizacji i zapoznaj się z ich treściami.
6. Na podstawie informacji z podręcznika i ze strony internetowej Twojego rzecznika konsumentów przygotuj ulotkę, która będzie zawierała m.in. dane kontaktowe oraz informacje o sprawach, z którymi można się do niego zwracać. Kopię tej ulotki prześlij swoim bliskim i znajomym, a jej elektroniczną wersję wyślij na adres e-mail rzecznika.