

Wydawnictwo Ekonomik – Jacek Musiałkiewicz
ul. Zwierzyniecka 7 m. 1, 00-719 Warszawa
www.ekonomik.biz.pl

Grzegorz Kwiatkowski

Biznes i zarządzanie

Zakres rozszerzony

Część 1
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Ćwiczenia

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie do zarządzania projektami



ĆWICZENIE 1.1

Podaj przykłady 3 projektów, w których uczestniczyłaś/uczestniczyłeś lub o których słyszałaś/słyszałeś.

1.
.....
2.
.....
3.
.....

ĆWICZENIE 1.2

Opisz dokładnie jeden z projektów wymienionych w poprzednim ćwiczeniu. Opis ten powinien zawierać m.in. informacje o celu, charakterze i czasie trwania projektu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 1.3

Zdecyduj, które z zapisanych poniżej zdań charakteryzują projekty, a które procesy, i wpisz litery stojące przy poszczególnych zdaniach do właściwego wiersza.

- A. To seria działań lub kroków, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie określonego, powtarzalnego rezultatu.
- B. Nie jest rutynowym działaniem.
- C. Są podstawą funkcjonowania organizacji.
- D. Ma ustalony początek i koniec.
- E. Jego celem jest stworzenie określonego produktu lub usługi bądź osiągnięcie konkretnego rezultatu.
- F. Zarządzanie nimi wymaga standaryzacji, ciągłego doskonalenia i eliminacji marnotrawstwa.
- G. Zarządzanie nimi wymaga elastyczności, umiejętności rozwiązywania problemów i zarządzania ryzykiem.
- H. Trwają przez cały czas funkcjonowania organizacji.

Zdania charakteryzujące procesy:

Zdania charakteryzujące projekty:

ĆWICZENIE 1.4

Wyobraź sobie, że jesteś pracownikiem przedsiębiorstwa posiadającego sieć stacjonarnych sklepów odzieżowych. Przeanalizuj zadania wykonywane przez pracowników tego przedsiębiorstwa, które zostały wymienione w pierwszej kolumnie tabeli zamieszczonej na następnej stronie i zdecyduj, które z nich powinny być zrealizowane jako projekty, a które jako procesy – wstawiając znak X w odpowiedniej kolumnie tabeli. Następnie w ostatniej kolumnie tabeli wpisz uzasadnienie swojej decyzji, biorąc pod uwagę różnice między projektem a procesem przedstawione na stronie 14 podręcznika.

| Zadanie pracowników | Proces | Projekt | Uzasadnienie |
|---|--------|---------|--------------|
| Wdrożenie nowego systemu obsługi klientów we wszystkich sklepach | | | |
| Zaopatrywanie sklepów w towary | | | |
| Rekrutacja pracowników | | | |
| Uruchomienie sklepu internetowego | | | |
| Obsługa klientów | | | |
| Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej* przedsiębiorstwa | | | |

* **System identyfikacji wizualnej (SIW)** (ang. *corporate identity, CI*) to zestaw symboli, znaków, kolorów, które identyfikują daną organizację (np. przedsiębiorstwo, fundację). Jest czytelną identyfikacją wizualną organizacji i sposobem na jej wyróżnienie spośród konkurencji. SIW obejmuje różne elementy, takie jak logo, kolorystyka, czcionki, grafiki, wzory, zdjęcia i inne elementy wizualne.

ĆWICZENIE 1.5

Wypisz poniżej główne korzyści z odpowiedniego zarządzania projektami według Twojej hierarchii ważności. Następnie uzasadnij wybór najważniejszej z nich.

Główne korzyści z odpowiedniego zarządzania projektami

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Najważniejszą korzyścią z odpowiedniego zarządzania projektami jest moim zdaniem:

.....
ponieważ

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 1.6

Uzupełnij zdania.

1. Ze względu na projekty dzielą się na: biznesowe, technologiczne, edukacyjne, społeczne i
2. Projekty to te, które są realizowane dla indywidualnych celów i rozwoju.
3. Ze względu na projekty dzielą się na: wewnętrzne, zewnętrzne i
4. Pod względem stopnia wyróżniamy projekty, innowacyjne i rutynowe.
5. Ze względu na wyróżniamy: megaprojekty oraz projekty duże, średnie i

ĆWICZENIE 1.7

Przypomnij sobie projekty, które wymieniłaś/wymieniłeś w ćwiczeniu 1 na stronie 7. Następnie na podstawie kryteriów podziału wymienionych w pierwszej kolumnie tabeli określ, jakie to były typy projektów.

| Kryterium podziału | Projekt 1 | Projekt 2 | Projekt 3 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Dziedzina | | | |
| Odbiorca i sposób realizacji | | | |
| Stopień innowacyjności | | | |
| Skala | | | |

ĆWICZENIE 1.8

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Fałsz |
|--|--------|-------|
| 1. We współczesnym świecie projekty odgrywają kluczową rolę w realizacji celów organizacji i wprowadzaniu innowacji. | | |
| 2. Profesjonalne podejście do zarządzania projektami pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów, minimalizację ryzyka i maksymalizację szans na sukces. | | |
| 3. W momencie przystępowania do projektu nie jest znany czas jego realizacji. | | |
| 4. Pojęcia proces i projekt są synonimami. | | |
| 5. Zarządzanie procesami koncentruje się na planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu zasobów w celu osiągnięcia konkretnego, unikalnego celu w określonym czasie. | | |
| 6. Zarządzanie projektami wymaga elastyczności oraz umiejętności rozwiązywania problemów i zarządzania ryzykiem. | | |
| 7. Ze względu na swoją złożoność projekty są realizowane jedynie przez korporacje oraz organizacje międzynarodowe. | | |
| 8. Zarządzanie projektami skupia się na optymalizacji powtarzalnych sekwencji działań, aby zwiększyć efektywność i jakość. | | |
| 9. Zarządzanie procesami wymaga standaryzacji, ciągłego doskonalenia i eliminacji marnotrawstwa. | | |
| 10. Projekt różni się od procesu kilkoma kluczowymi cechami. | | |

ĆWICZENIE 1.9

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|-------------------------------|---|
| 1. Alokacja zasobów | A. Systematyczne planowanie, kontrolowanie i optymalizacja procesów w celu poprawy ich wydajności, jakości i efektywności. |
| 2. Projekt osobisty | B. Środki pieniężne odłożone na pokrycie nieprzewidzianych wydatków lub strat w projekcie lub organizacji. |
| 3. Projekt przełomowy | C. Proces identyfikacji, analizy i reagowania na potencjalne zagrożenia i szanse w projekcie. |
| 4. Projekt rutynowy | D. Podejście do zarządzania projektami, które koncentruje się na iteracyjnych procesach, elastycznym reagowaniu na zmiany i ciągłym doskonaleniu. |
| 5. Projekt społeczny | E. Projekt ukierunkowany na poprawę jakości życia społeczności lub grupy społecznej. |
| 6. Rezerwa finansowa | F. Projekt wprowadzający radykalne zmiany lub nowe technologie. |
| 7. Zarządzanie projektami | G. Zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania działań projektowych w celu osiągnięcia określonych celów i wymagań projektu. |
| 8. Zarządzanie procesami | H. Projekt wykorzystujący znane i sprawdzone zestawy działań. |
| 9. Zarządzanie ryzykiem | I. Proces przydzielania dostępnych zasobów (ludzkich, finansowych, materialnych) do różnych zadań lub projektów w celu optymalizacji ich wykorzystania i osiągnięcia celów organizacji. |
| 10. Zwinne metody zarządzania | J. Projekt realizowany dla indywidualnych celów lub rozwoju. |

ĆWICZENIE 1.10

Rozwiąż krzyżówkę.

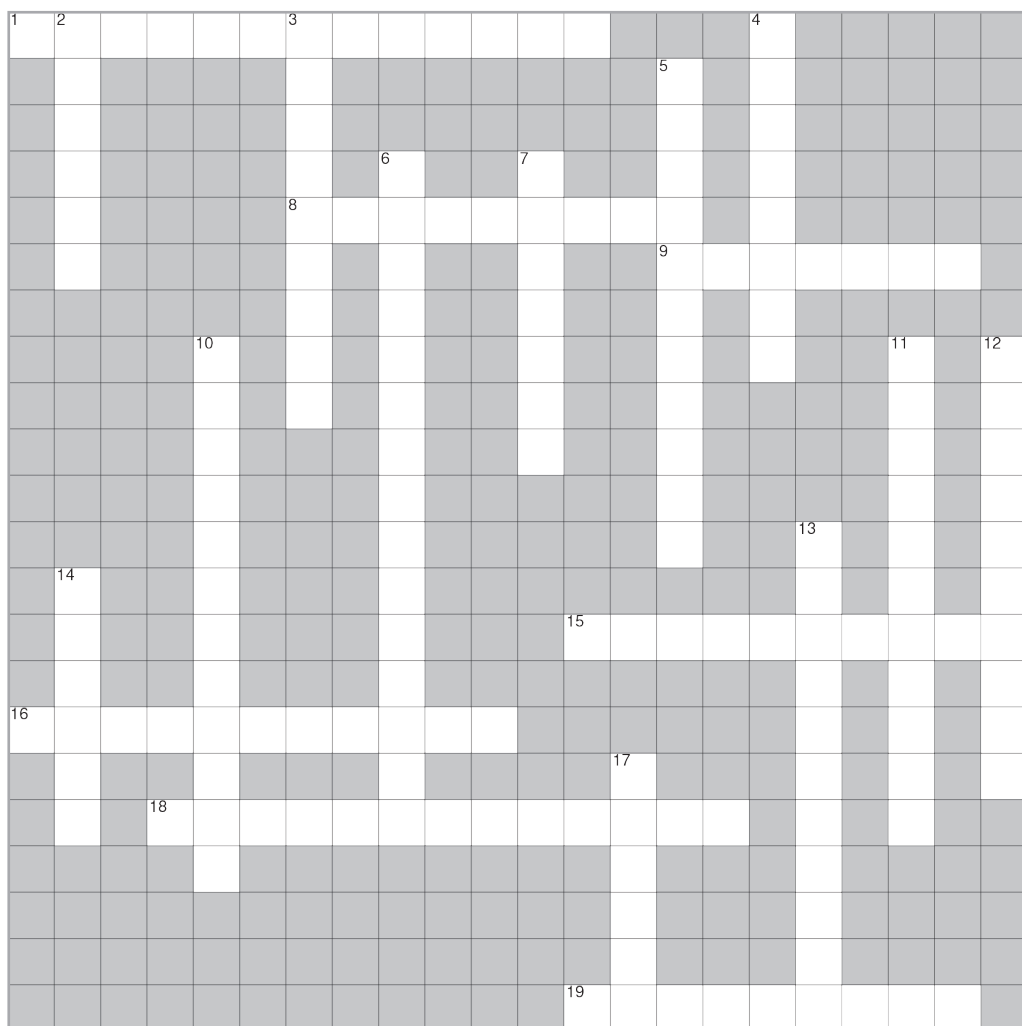
POZIOMO

1. Proces doskonalenia systemu, produktu lub procesu w celu zwiększenia jego efektywności, wydajności lub skuteczności.
8. Sposób organizacji i podziału zadań, odpowiedzialności i władzy w ramach organizacji lub projektu.
9. Unikalne, trwające przez określony czas przedsięwzięcie, służące realizacji konkretnego celu.
15. Duża organizacja biznesowa, często działająca na skalę międzynarodową, mająca złożoną strukturę organizacyjną i znaczące zasoby.
16. Proces harmonizowania i synchronizowania różnych działań, zasobów i ludzi w celu efektywnego osiągnięcia wspólnych celów.
18. Osoba, grupa lub organizacja, która jest zainteresowana projektem.
19. Długoterminowy plan działania, mający na celu osiągnięcie określonych celów organizacji lub projektu.

PIONOWO

2. Powtarzalna seria działań lub kroków, które prowadzą do określonego rezultatu, tworząc wartość dla klienta lub organizacji.
3. Zarządzanie przepływem zasobów, towarów, informacji i usług w przestrzeni.

4. Regularny, powtarzalny i przewidywalny; odnosi się do działań lub procesów, które są wykonywane w standardowy sposób, bez konieczności innowacyjnego podejścia.
5. Bardzo duży i złożony projekt, często realizowany na poziomie krajowym lub międzynarodowym.
6. Konkretnie działanie lub seria działań podejmowanych w celu osiągnięcia określonego rezultatu, często wiążące się z pewnym ryzykiem i niepewnością.
7. Nowo powstałe przedsiębiorstwo, często oparte na innowacyjnym pomysle, charakteryzujące się szybkim wzrostem i poszukiwaniem skalowalnego modelu biznesowego.
10. Sposób finansowania projektu przez zgromadzenie funduszy od dużej liczby osób, zazwyczaj poprzez platformy internetowe.
11. Nowy, nowatorski, wprowadzający istotne zmiany w dotychczasowych metodach lub technologiach.
12. Proces określania celów, strategii i działań niezbędnych do ich osiągnięcia, obejmujący analizę sytuacji, identyfikację zasobów i przewidywanie potencjalnych problemów.
13. Proces planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania zasobów organizacji w celu osiągnięcia określonych celów w sposób efektywny i skuteczny.
14. Wszystkie środki, materiały, ludzie, finanse i informacje, które są dostępne dla organizacji lub projektu i mogą być wykorzystane do osiągnięcia celów.
17. Plan finansowy określający przewidywane przychody i wydatki w określonym czasie, służący do kontroli i zarządzania finansami projektu (lub organizacji).



ĆWICZENIE 2.2

Uporządkuj według kolejności występowania etapy metody design thinking i wpisz je we właściwe miejsca w tabeli.

Etapy metody design thinking: testowanie, prototypowanie, definiowanie problemu, generowanie pomysłów, empatyzacja

| Nr etapu | Nazwa etapu |
|----------|-------------|
| I | |
| II | |
| III | |
| IV | |
| V | |

ĆWICZENIE 2.3

W pozostawionych pustych wierszach opisz własnymi słowami, jak rozumiesz pojęcia „empatia” oraz „iteracyjny”.

Empatia:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Iteracyjny:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 2.4

Każde ze zdań oznaczonych literami A–J opisuje jeden z etapów metody design thinking. Przeczytaj je, a następnie odpowiedz, który etap jest opisywany przez poszczególne zdania. Litery stojące przy każdym ze zdań wpisz do właściwego wiersza.

- A. Najważniejszymi narzędziami używanymi na tym etapie są: obserwacje użytkowników, testy A/B i ankiety.
- B. Na tym etapie określamy problem do rozwiązania.
- C. Na tym etapie wybieramy najbardziej obiecujące pomysły i tworzymy ich prototypy.
- D. Jest to etap, w którym tworzymy jak najwięcej potencjalnych rozwiązań zdefiniowanego problemu.
- E. Narzędzia używane na tym etapie to m.in. burza mózgów i metoda SCAMPER.
- F. Narzędzia używane na tym etapie to w szczególności szkice, makiety, storyboardy oraz cyfrowe prototypy.
- G. W ramach tego etapu należy zrozumieć potrzeby, pragnienia i problemy użytkowników.
- H. Ten etap polega na sprawdzeniu prototypu w działaniu, najlepiej z jego docelowymi użytkownikami.
- I. Najważniejsze narzędzia używane na tym etapie to przede wszystkim matryca propozycji wartości oraz pytanie generatywne.
- J. W ramach tego etapu wykorzystuje się m.in. wywiady pogłębione, obserwacje uczestniczące oraz mapy empatii.

Empatyzacja:

Definiowanie problemu:

Generowanie pomysłów:

Prototypowanie:

Testowanie:

ĆWICZENIE 2.5

Zapoznaj się z zamieszczonymi poniżej opisami sytuacji, a następnie ustal, jakie narzędzie zrozumienia potrzeb, pragnień i problemów użytkowników było zastosowane w każdym z przypadków. Odpowiedzi wpisz w wierszach zamieszczonych pod każdym opisem.

1. Członkowie zespołu projektowego mającego za zadanie wprowadzić nowe procedury obsługi klientów w urzędzie gminy przez kilka tygodni obserwowali proces załatwiania spraw osób przychodzących do urzędu.

Zastosowane narzędzie empatyzacji w tej sytuacji to

2. Producent telefonów komórkowych zamierza wprowadzić specjalny model telefonu przeznaczony dla seniorów. W celu poznania potrzeb przyszłych użytkowników członkowie zespołu przeprowadzili wiele szczegółowych rozmów z osobami starszymi, dzięki którym uzyskali informacje o tym, jaki ich zdaniem powinien być przeznaczony dla nich telefon i w jakie funkcje powinien być wyposażony.

Zastosowane narzędzie empatyzacji w tej sytuacji to

3. Jedna z linii lotniczych powołała zespół projektowy mający na celu wprowadzenie rozwiązań podnoszących komfort pasażerów w samolotach. Członkowie tego zespołu przygotowali graficzne zestawienie zawierające informacje o tym, co pasażerowie czują, myślą, mówią i robią, jakie są ich bóle oraz jakie będą mieć korzyści po wprowadzeniu nowych rozwiązań podnoszących komfort podróży.

Zastosowane narzędzie empatyzacji w tej sytuacji to

ĆWICZENIE 2.6

W lewej kolumnie tabeli wymienione zostały elementy metody SCAMPER w języku angielskim. Twoim zadaniem jest wpisanie polskiego tłumaczenia w prawej kolumnie tabeli.

| Lp. | Angielskie sformułowanie | Polskie tłumaczenie |
|-----|---------------------------|---------------------|
| 1 | <i>Substitute</i> | |
| 2 | <i>Combine</i> | |
| 3 | <i>Adapt</i> | |
| 4 | <i>Modify</i> | |
| 5 | <i>Put to another use</i> | |
| 6 | <i>Eliminate</i> | |
| 7 | <i>Reverse</i> | |

ĆWICZENIE 2.7

Korzystając z metody SCAMPER, zaproponuj, co można zmienić w wybranym przez Ciebie produkcie lub usłudze, z których często korzystasz. W tym celu uzupełnij zamieszczoną poniżej tabelę.

Produktem może być np. telefon, rower, hulajnoga, laptop, plecak, a usługą – przejazd komunikacją miejską, sposób obsługi uczniów w stołówce, bufecie czy sekretariacie szkolnym lub sposób obsługi pacjentów w przychodni, do której chodzisz Ty bądź Twoi bliscy.

Produkt (usługa), który (którą) chcesz zmodyfikować:

| Element metody SCAMPER | Pytania pomocnicze | Zaproponowana zmiana |
|---------------------------------------|---|----------------------|
| S <i>Substitute</i> | Co możesz zastąpić lub zmienić w wybranym produkcie (usłudze), żeby usprawnić jego (jej) funkcjonowanie? | |
| C <i>Combine</i> | Co będzie, jeżeli połączysz wybrany przez siebie produkt (usługę) z innym produktem lub usługą? | |
| A <i>Adapt</i> | Jakie rozwiązania z innych produktów (usług) możesz zastosować w wybranym produkcie (wybranej usłudze)? | |
| M <i>Modify</i> | Co możesz zmienić w wybranym produkcie (wybranej usłudze)? Np. co będzie, gdy zmienisz kształt lub wielkość produktu albo czas lub miejsce świadczenia usługi? | |
| P <i>Put to another use</i> | Co by było, gdyby produkt został użyty w inny sposób niż zwykle? Czy z usługą można dotrzeć do innych użytkowników (np. do osób z niepełnosprawnościami)? | |
| E <i>Eliminate</i> | Czy dzięki wyeliminowaniu niepotrzebnych elementów lub funkcji wybranego produktu można uprościć jego działanie? Czy można wyeliminować jakieś czynności wykonywane w trakcie świadczenia usługi i dzięki temu skrócić czas jej trwania? | |
| R <i>Reverse</i> | Co się stanie, gdy poprzestawiasz elementy składowe lub funkcje wybranego produktu? Co się stanie, gdy pozmieniasz kolejność czynności wykonywanych w trakcie świadczenia usługi? | |

ĆWICZENIE 2.8

W lewej kolumnie tabeli wymieniono cztery narzędzia używane do tworzenia prototypów, a w prawej – ich opisy. Twoim zadaniem jest połączenie narzędzi z odpowiadającymi im opisami i wpisanie par (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Narzędzie | Opis |
|---------------------|--|
| 1. Makieta | A. Szybko wykonany rysunek przedstawiający koncepcję rozwiązania. |
| 2. Prototyp cyfrowy | B. Sekwencja obrazów przedstawiająca przebieg doświadczenia użytkownika. |
| 3. Storyboard | C. Interaktywny model cyfrowy produktu lub usługi. |
| 4. Szkic | D. Fizyczny model reprezentujący proponowane rozwiązanie. |

ĆWICZENIE 2.9

Poniżej przedstawiono opisy testowania nowych produktów. Twoim zadaniem jest rozstrzygnięcie, jakie narzędzie testowania było zastosowane w każdym przypadku i wpisanie jego nazwy we właściwe miejsca.

1. Wydawca ćwiczeń do biznesu i zarządzania zaprojektował dwie wersje okładki tej książki i zamieścił je na swoim profilu w mediach społecznościowych. Osoby wchodzące na profil mogły w ciągu 30 dni polubić jedną z wersji i ta z nich, która otrzymała więcej polubień, została użyta w wydanej książce.

W tym przypadku wydawca ćwiczeń do biznesu i zarządzania zastosował

2. Producent telefonów komórkowych przekazał do bezpłatnego użytkowania 10 000 swoich klientów w wieku powyżej 65 lat specjalny model telefonu przeznaczony dla seniorów. Osoby, które chciały zatrzymać ten telefon, zostały poproszone o wypełnienie formularza z pytaniami na temat rozwiązań zastosowanych w tym modelu.

W tym przypadku producent telefonów komórkowych zastosował

3. Producent nowego typu urządzenia do ćwiczeń fitness wstawił jego prototyp do największego klubu fitness w Warszawie i polecił swoim pracownikom przychodzić do klubu i obserwować osoby korzystające z tego urządzenia.

W tym przypadku producent urządzenia do ćwiczeń fitness zastosował

ĆWICZENIE 2.10

Która z korzyści stosowania design thinking jest Twoim zdaniem najważniejsza? W celu udzielenia odpowiedzi możesz skorzystać z tabeli 7 na stronie 28 podręcznika lub z dowolnych źródeł w internecie.

Odpowiedź wraz z uzasadnieniem wpisz w wierszach poniżej.

ĆWICZENIE 2.11

Otocz kółkiem wyrażenia, które charakteryzują design thinking.

ŹRÓDŁEM ROZWIĄZAŃ SĄ EKSPERCI.

Punktem wyjścia jest problem.

Wszelkie działania są skoncentrowane na użytkowniku.

Jest to proces iteracyjny.

Testowanie odbywa się możliwie często.

Testowanie nie odbywa się w ogóle.

Jest to proces przyrostowy.

Punktem wyjścia jest ograniczenie kosztów przez producenta.

Jest to proces liniowy.

Źródłem rozwiązań są interdyscyplinarne zespoły i użytkownicy.

Wszelkie działania są skoncentrowane na produkcji.

Punktem wyjścia jest odbiorca i jego potrzeby.

Testowanie odbywa się na końcu procesu.

Wszelkie działania są skoncentrowane na zysku producenta.

Źródłem rozwiązań są przedstawiciele władz publicznych.

ĆWICZENIE 2.12

Podaj przykłady trzech produktów lub usług, do których tworzenia i wprowadzania na rynek zastosowałbyś/zastosowałabyś metodę design thinking. Propozycje produktów i usług wraz z krótkim uzasadnieniem wpisz do pozostawionych wolnych wierszy.

Propozycja pierwsza:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Propozycja druga:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Propozycja trzecia:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 2.15

W lewej kolumnie tabeli wymieniono różne rodzaje burzy mózgów, a w prawej – ich opisy. Twoim zadaniem jest połączenie rodzajów z odpowiadającymi im opisami i wpisanie par (liczba + litera) do wiersza pod tabelą.

| Rodzaj burzy mózgów | Opis |
|------------------------------|---|
| 1. Cicha burza mózgów | A. W przypadku dużych grup dzielimy je na mniejsze zespoły, w których jedna osoba pełni rolę moderatora. Moderatorzy zmieniają grupy co 10–15 minut i cała grupa dalej pracuje, ulepszając i modyfikując istniejące pomysły. |
| 2. Klasyczna burza mózgów | B. Naprzemienne sesje cichej i klasycznej burzy mózgów. |
| 3. Metoda ambasadorów | C. Uczestnicy generują pomysły podczas przechadzek, co sprzyja kreatywności. |
| 4. Metoda wózka | D. Uczestnicy wracają do pomysłów kolejnego dnia, wykorzystując potencjał snu i odpoczynku, podczas których często przychodzą do głowy nieszablonowe pomysły. |
| 5. Metoda 6-3-5 | E. Każdy uczestnik pracuje indywidualnie, bez interakcji z zespołem. Dopiero później z opracowanych w ten sposób pomysłów wybiera się w grupie najlepsze. |
| 6. Mieszana burza mózgów | F. Większą grupę dzielimy na 6 mniejszych i każda pracuje przez 6 minut. Po tym czasie grupy spotykają się i wymieniają pomysłami. |
| 7. „Odespana” burza mózgów | G. Każda z 6 osób ma stworzyć 3 pomysły w ciągu 5 minut, zapisując je na kartce. Następnie przekazuje kartkę innej osobie, a sama pracuje nad pomysłami, które otrzymała od innych. |
| 8. Odwrócona burza mózgów | H. Grupa jest podzielona na dwa zespoły pracujące w oddzielnych miejscach, a następnie zespoły wymieniają się pomysłami poprzez wybranych przedstawicieli. |
| 9. Phillips 66 | I. Problem formułujemy w sposób negatywny (czyli np. zamiast „jak stworzyć ciekawą grę edukacyjną?” pytamy „jak stworzyć najnudniejszą grę edukacyjną?”), a następnie przekształcamy pomysły w przeciwieństwa. |
| 10. „Spacerowa” burza mózgów | J. Grupa wspólnie pracuje nad opracowaniem jak największej liczby oryginalnych pomysłów. |

ĆWICZENIE 2.16

Które z rodzajów burz mózgow wymienione w poprzednim ćwiczeniu są zaliczane do prostych burz mózgow, a które do ustrukturyzowanych? Liczby stojące przy poszczególnych nazwach wpisz do odpowiedniego wiersza.

1. Cicha burza mózgow
2. Klasyczna burza mózgow
3. Metoda ambasadorów
4. Metoda wózka
5. Metoda 6-3-5
6. Mieszana burza mózgow
7. „Odespana” burza mózgow
8. Odwrócona burza mózgow
9. Phillips 66
10. „Spacerowa” burza mózgow

Proste burze mózgow:

Ustrukturyzowane burze mózgow:

ĆWICZENIE 2.17

Po przeczytaniu podrozdziału pt. **Techniki kreatywnego myślenia polegające na zmianie perspektywy**, zamieszczonego na stronach 34–35 podręcznika, napisz, którą z nich technik chciałabyś/ chciałbyś stosować w przyszłości. Uzasadnij swoją wypowiedź.

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 2.18

Klasę należy podzielić na sześciuosobowe lub siedmiuosobowe zespoły. Każdy z zespołów wybierze sobie jakiś aktualny problem dotyczący klasy, szkoły lub lokalnego środowiska, który można rozwiązać **metodą sześciu myślowych kapeluszy**, a następnie z wykorzystaniem tej metody szuka rozwiązania wybranego problemu.

Przykłady problemów, które mogą być rozwiązywane tą metodą:

1. Czy klasa powinna pójść na wagarowicza?
2. Czy w szkole należy wydłużyć przerwy międzylekcyjne?
3. Czy lokalna społeczność powinna zgodzić się na wybudowanie w pobliżu ich miejsca zamieszkania spalarni śmieci / farmy wiatrowej / farmy fotowoltaicznej?

ĆWICZENIE 2.19

Po przeczytaniu podrozdziału pt. **Pozostałe techniki kreatywnego myślenia**, zamieszczonego na stronach 35–37 podręcznika, napisz, którą z technik chciałabyś/chciałbyś stosować w przyszłości. Uzasadnij swoją wypowiedź.

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 2.20

Klasę należy podzielić na sześciuosobowe lub siedmioosobowe zespoły. Każdy z zespołów wybiera sobie jakiś aktualny problem dotyczący klasy, szkoły lub lokalnego środowiska, który można rozwiązać **metodą 5 why**, a następnie z wykorzystaniem tej metody szuka rozwiązania wybranego problemu.

Przykłady problemów, które mogą być rozwiązywane tą metodą:

1. Dlaczego niektórzy uczniowie spóźniają się na lekcje?
2. Dlaczego w bufecie szkolnym są zawsze długie kolejki?
3. Dlaczego w Waszej gminie jest zbyt mało obiektów sportowych dostępnych dla mieszkańców?

ĆWICZENIE 2.21

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Fałsz |
|--|--------|-------|
| 1. Design thinking jest metodą rozwiązywania problemów stosowaną tylko w biznesie. | | |
| 2. W czasie empatyzacji najważniejsze jest zrozumienie potrzeb i emocji użytkowników. | | |
| 3. Kluczowym elementem procesu design thinking jest kreatywne myślenie. | | |
| 4. Design thinking jest uniwersalną metodą rozwiązywania wszystkich problemów. | | |
| 5. Proces design thinking składa się z pięciu etapów. | | |
| 6. Zgodnie z podstawową zasadą burzy mózgów należy natychmiast oceniać zgłaszane pomysły. | | |
| 7. Technika 5 whys polega na zadaniu pięciu pytań zaczynających się od słów „Jak moglibyśmy”. | | |
| 8. Pytanie generatywne zaczyna się od słowa „dlaczego”. | | |
| 9. Najważniejszymi narzędziami używanymi w design thinking na etapie definiowania problemu są: matryca propozycji wartości oraz pytanie generatywne. | | |
| 10. Metoda SCAMPER polega na generowaniu pomysłów poprzez modyfikację istniejących rozwiązań. | | |

ĆWICZENIE 2.22

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (liczba + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|--------------------------------|--|
| 1. Burza mózgów | A. Wizualne narzędzie pomagające zrozumieć perspektywę użytkownika, uwzględniające jego myśli, uczucia, słowa i działania. |
| 2. Design thinking | B. Porównanie dwóch wersji rozwiązania, po to aby określić, która z nich jest skuteczniejsza lub bardziej preferowana przez użytkowników. |
| 3. Kultura korporacyjna | C. Narzędzie przedstawiające korzyści oferowane klientom przez produkt lub usługę. |
| 4. Mapa empatii | D. Otwarte pytanie, zaczynające się od słów „Jak moglibyśmy”, które stymuluje kreatywne myślenie i generowanie nowych pomysłów. |
| 5. Matryca propozycji wartości | E. Metoda generowania pomysłów poprzez modyfikację istniejących rozwiązań. |
| 6. Mock-up | F. Technika kreatywnego myślenia polegająca na przyjmowaniu trzech różnych postaw: marzyciela, realisty i krytyka. |
| 7. Pytanie generatywne | G. Zestaw wspólnych wartości, przekonań, zachowań i praktyk, które są typowe dla danej organizacji i wpływają na sposób, w jaki osoby z tej organizacji działają i współpracują. |
| 8. SCAMPER | H. Technika kreatywnego myślenia polegająca na generowaniu dużej liczby pomysłów, bez ich oceniania. |
| 9. Technika Walta Disneya | I. Metoda rozwiązywania problemów, która koncentruje się na potrzebach odbiorców. |
| 10. Test A/B | J. Pełnowymiarowy model lub makieta produktu, używane do prezentacji, testowania lub oceny designu przed rozpoczęciem właściwej produkcji. |

ĆWICZENIE 2.23

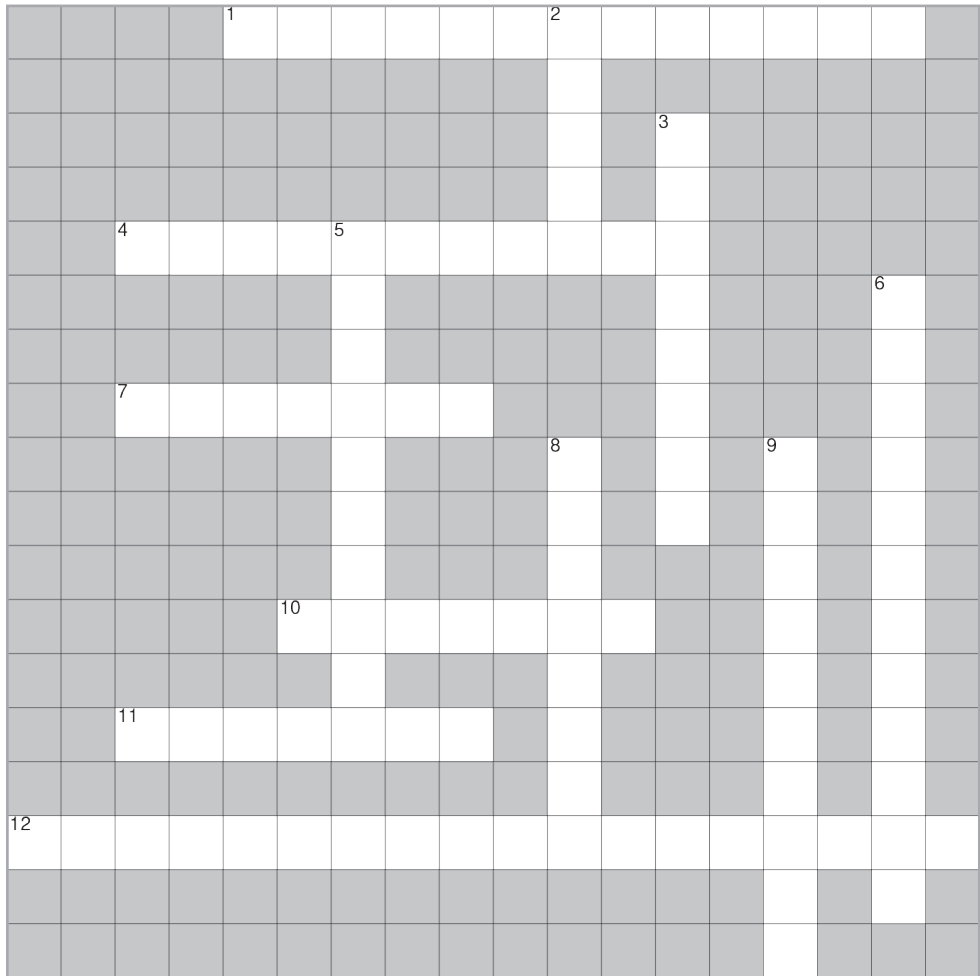
Rozwiąż krzyżówkę.

POZIOMO

- Osoba, grupa lub organizacja, która jest zainteresowana projektem, lub taka, na którą projekt oddziałuje.
- Pierwszy etap procesu design thinking, polegający na głębokim zrozumieniu potrzeb i emocji użytkowników.
- Zdolność rozumienia i współodczuwania emocji innych osób.
- Formularz z pytaniami służący do zbierania opinii użytkowników na określony temat.
- Fizyczny model reprezentujący proponowane rozwiązanie.
- Łączący wiedzę i metody z różnych dziedzin nauki lub życia.

PIONOWO

2. Szybko wykonany rysunek przedstawiający koncepcję rozwiązania.
3. Porównanie lub zestawienie dwóch różnych pojęć, zjawisk lub sytuacji w celu wyjaśnienia jednego z nich.
5. Ostatni etap procesu design thinking, polegający na sprawdzeniu prototypu w działaniu, najlepiej z jego docelowymi użytkownikami.
6. Technika kreatywnego myślenia polegająca na odegraniu scenek i symulacji sytuacji lub pomysłów.
8. Wstępna wersja produktu lub rozwiązania, służąca do jego testowania, zbierania informacji zwrotnej i udoskonalania.
9. Sekwencja obrazów przedstawiająca przebieg doświadczenia użytkownika.



ROZDZIAŁ 3

Podejścia i techniki zarządzania projektami



ĆWICZENIE 3.1

W lewej kolumnie tabeli znajdują się zdania charakteryzujące różne podejścia do zarządzania projektami. Twoim zadaniem jest uzupełnienie prawej kolumny tabeli poprzez wpisanie nazwy podejścia scharakteryzowanego w lewej kolumnie.

| Zdanie | Nazwa podejścia |
|---|-----------------|
| 1. Łączy ono elementy dwóch pozostałych podejść do zarządzania projektami. | |
| 2. Jest określane również angielskim słowem <i>agile</i> . | |
| 3. To podejście dobrze sprawdza się w projektach o jasno określonych wymaganiach i przewidywalności działań. | |
| 4. Osoby stosujące to podejście do zarządzania projektami mogą szybko reagować na zmieniające się wymagania klienta. | |
| 5. Podejście to kładzie nacisk na współpracę z klientem i szybkie dostarczanie wartości. | |
| 6. Każdy etap musi być ukończony przed rozpoczęciem kolejnego. | |
| 7. W tym podejściu projekt realizowany jest w krótkich cyklach zwanych sprintami. | |
| 8. W projektach zarządzanych przy wykorzystaniu tego podejścia dokonuje się regularnych przeglądów. | |
| 9. Jest określane również mianem podejścia kaskadowego. | |
| 10. W projektach zarządzanych przy wykorzystaniu tego podejścia wprowadzane są zmiany wynikające z informacji uzyskanych w czasie regularnych przeglądów. | |
| 11. Do jego określenia używa się angielskiego słowa <i>waterfall</i> (wodospad). | |

ĆWICZENIE 3.3

Wyobraź sobie, że w pewnej organizacji istnieją dwa zespoły projektowe pracujące nad nowymi produktami – do zarządzania pierwszym z nich wykorzystywane jest podejście tradycyjne, a do zarządzania drugim z nich – podejście zwinne.

Odpowiedz na pytania dotyczące obu tych zespołów i wpisz odpowiedzi w pozostawionych pustych wierszach.

1. Który z zespołów projektowych będzie miał większe trudności w reagowaniu na zmiany wprowadzone w projekcie?

.....
.....

2. Który z zespołów projektowych będzie mógł prezentować nowe wersje produktu w czasie pracy zespołu projektowego, a który dostarczy ostateczną wersję produktu dopiero po zakończeniu projektu?

.....
.....

3. W którym zespole zakres jego działań był ustalony na starcie projektu?

.....
.....

4. W którym zespole na początku szczegółowo zaplanowano wszystkie zadania?

.....
.....

ĆWICZENIE 3.4

Wyobraź sobie, że jesteś odpowiedzialna/odpowiedzialny za projekt wybudowania nowego domu dla rodziny, która straciła swój dom w czasie powodzi. Który ze sposobów zarządzania projektem zastosowałabyś/zastosowałbyś w opisanej sytuacji?

Odpowiedź wraz z uzasadnieniem napisz w pozostawionych pustych wierszach.

.....
.....
.....
.....
.....

ĆWICZENIE 3.5

Wyobraź sobie, że jesteś pracownicą/pracownikiem agencji reklamowej odpowiedzialną/odpowiedzialnym za projekt przygotowania kampanii reklamowej innowacyjnego produktu – skuterów napędzanych wodorem. Który ze sposobów zarządzania projektem zastosowałbyś/zastosowałabyś w opisanej sytuacji?

Odpowiedź wraz z uzasadnieniem napisz w pozostawionych pustych wierszach.

ĆWICZENIE 3.6

Jakie podejście do zarządzania projektami zastosowałbyś/zastosowałabyś w opisanych poniżej sytuacjach. Uzasadnij swoje odpowiedzi.

1. W ramach projektu będzie realizowane bardzo złożone przedsięwzięcie.

2. Zespół projektowy pracuje nad innowacyjnym produktem.

3. Zespół realizuje długoterminowy projekt.

4. Budżet projektu został bardzo dokładnie określony i nie można go przekroczyć.

5. Wymagania odbiorcy projektu są jasne i stabilne.

.....

.....

.....

6. Wymagania odbiorcy projektu nie są jasno określone, a w dodatku odbiorca bardzo często wprowadza w nich zmiany i oczekuje, że przed zakończeniem projektu zostanie mu dostarczonych kilka wersji produktu, do których będzie mógł wprowadzać zmiany.

.....

.....

.....

7. Organizacja, które realizuje projekt, jest bardzo konserwatywna.

.....

.....

.....

8. W firmie, która realizuje projekt, występuje hierarchiczna struktura organizacyjna.

.....

.....

.....

9. Osoby, które są zaangażowane w realizację projektu, uczestniczą w zespole projektowym po raz pierwszy.

.....

.....

.....

10. Zespół projektowy składa się z kilku osób pracujących stacjonarnie.

.....

.....

.....

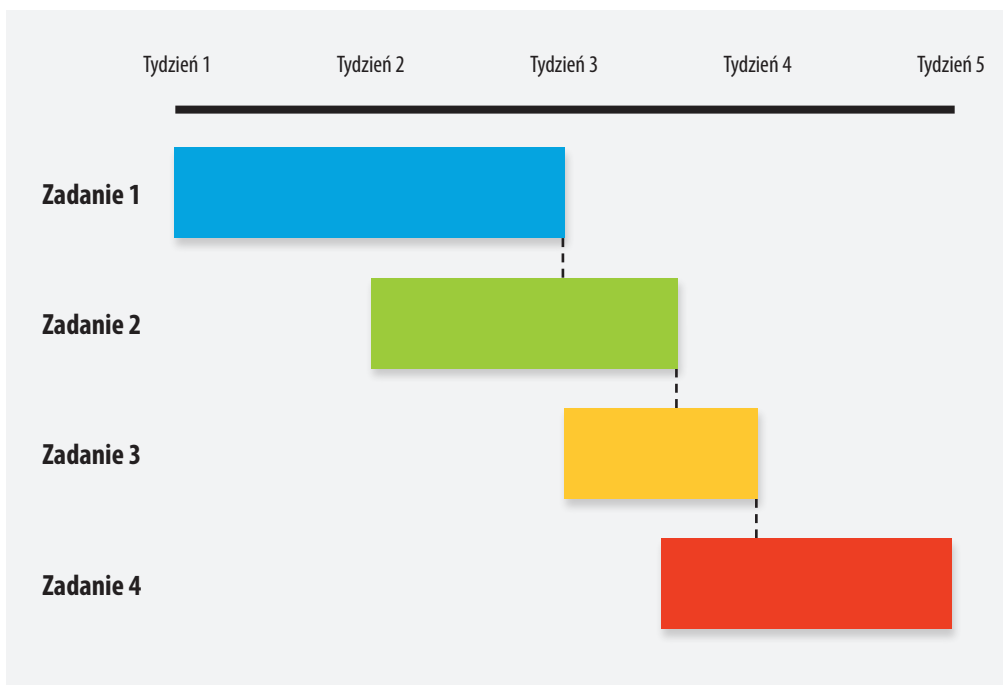
ĆWICZENIE 3.7

W lewej kolumnie tabeli znajdują się zdania charakteryzujące różne techniki zarządzania projektami. Twoim zadaniem jest uzupełnienie prawej kolumny tabeli poprzez wpisanie nazwy techniki, która została scharakteryzowana zdaniem zamieszczonym w lewej kolumnie.

| Zdanie | Nazwa techniki |
|--|----------------|
| 1. Kładzie ona nacisk na uzasadnienie biznesowe projektu, strukturę organizacyjną z jasno określonymi rolami i odpowiedzialnościami, planowanie oparte na produktach oraz podejście oparte na zarządzaniu przez wyjątki. | |
| 2. Opiera się na iteracyjnym i przyrostowym podejściu do pracy, w którym projekty są realizowane w krótkich, ustalonych cyklach zwanych sprintami. | |
| 3. Jest to technika wizualizacji harmonogramu projektu opracowana na początku XX w. | |
| 4. Jest to hierarchiczne rozbicie projektu na mniejsze elementy, którymi łatwiej jest zarządzać. | |
| 5. Poszczególne zadania do wykonania są zapisane na oddzielnych kartach, które są przesuwane do odpowiednich kolumn, obrazując w ten sposób postęp prac. | |
| 6. Umożliwia łatwe śledzenie postępów projektu, identyfikację zależności między zadaniami oraz efektywne zarządzanie zasobami i terminami. | |
| 7. Wykorzystuje małe, samoorganizujące się zespoły oraz kładzie nacisk na elastyczność w reagowaniu na zmiany oraz częste dostarczanie wartościowych przyrostów produktu (jego ulepszeń lub kolejnych działających elementów). | |
| 8. Zastosowanie hierarchicznego układu jasno pokazuje, jak projekt jest dzielony na coraz mniejsze, bardziej szczegółowe elementy. | |
| 9. Polega na przedstawieniu procesu pracy w formie tablicy z kolumnami reprezentującymi poszczególne etapy. | |
| 10. Przedstawia zadania projektu w formie poziomych pasków na osi czasu – długość paska odpowiada czasowi trwania zadania, natomiast położenie paska wskazuje daty rozpoczęcia i zakończenia zadania. | |
| 11. Ułatwia przydzielanie zasobów, szacowanie kosztów, monitorowanie postępów i zarządzanie ryzykiem w projekcie. | |
| 12. Jest to popularna technika w ramach zwinnego zarządzania projektami, szczególnie często stosowana w tworzeniu oprogramowania. | |
| 13. Pomaga w optymalizacji przepływu pracy, identyfikacji wąskich gardeł i zwiększeniu efektywności zespołu. | |
| 14. Ważnymi elementami tej metody są artefakty, czyli kluczowe dokumenty i narzędzia pomocne w zarządzaniu projektem. | |
| 15. Opiera się ona na siedmiu zasadach, siedmiu tematach i siedmiu procesach. | |
| 16. Wywodzi się z japońskiego systemu produkcji. | |
| 17. Pomaga w kompleksowym planowaniu projektu, zapewniając, że wszystkie niezbędne działania są uwzględnione i zapisane. | |

ĆWICZENIE 3.10

Opisz zamieszczony poniżej rysunek, zamieszczając w opisie jak najwięcej informacji o przedstawionym na nim obiekcie.



Opis rysunku:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 3.11

Porozmawiaj ze swoimi rodzicami o tym, co w najbliższym czasie powinno być wyremontowane w Waszym domu lub mieszkaniu. Następnie ustal, jakie zadania muszą być wykonane w ramach tego remontu i ile zajmą one czasu, oraz opracuj diagram Gantta dla tego projektu. Gotowy diagram przedstaw rodzicom i popraw go na podstawie zgłoszonych przez nich uwag.

Diagram Gantta możesz przygotować w programie MS Excel. Jeżeli chcesz się dowiedzieć, jak to zrobić, obejrzyj film zamieszczony pod linkiem bit.ly/bizrc1-gantt.

ĆWICZENIE 3.12

Klasę należy podzielić na osiem grup. Każda z grup wybiera jedno z narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami, które zostały wymienione w tabeli 12 podręcznika (ss. 56–57). Jeżeli tym samym narzędziem zainteresowanych jest kilka grup, wyboru narzędzi należy dokonać w drodze losowania.

Zadaniem każdej grupy jest zdobycie jak największej liczby informacji o wybranym lub wylosowanym narzędziu, a następnie przygotowanie trwającej 10–15 minut prezentacji na jego temat i przeprowadzenie jej przed całą klasą.

ĆWICZENIE 3.13

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Fałsz |
|---|--------|-------|
| 1. Wyróżniamy trzy główne podejścia do zarządzania projektami. | | |
| 2. Podejście hybrydowe do zarządzania projektami łączy cechy podejścia tradycyjnego i zwinnego. | | |
| 3. Cechą tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami jest jego realizowanie w krótkich cyklach zwanych sprintami. | | |
| 4. Diagram Gantta to wizualna metoda zarządzania pracą, wywodząca się z japońskiego systemu produkcji. | | |
| 5. Scrum to popularna technika w ramach zwinnego zarządzania projektami, szczególnie często stosowana w tworzeniu oprogramowania. | | |
| 6. Kanban to metoda wizualizacji harmonogramu projektu opracowana przez Henry'ego Gantta na początku XX wieku. | | |
| 7. Techniki zarządzania projektami pomagają w efektywnej realizacji projektów. | | |
| 8. Regulacje prawne nigdy nie mają wpływu na decyzję o wyborze podejścia do zarządzania projektem. | | |
| 9. Product owner w zespole projektowym stosującym technikę scrum jest odpowiedzialny za prawidłowe stosowanie zasad tej techniki. | | |
| 10. Metoda zarządzania projektami oparta na siedmiu zasadach, siedmiu tematach i siedmiu procesach to PRINCE2. | | |

ĆWICZENIE 3.14

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (liczba + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|--|--|
| 1. Backlog produktu | A. Podejście do zarządzania projektem, które charakteryzuje się tym, że projekt podzielony jest na jasno zdefiniowane etapy, które następują po sobie i każdy etap musi być ukończony przed rozpoczęciem kolejnego. |
| 2. Diagram Gantta | B. Hierarchiczne rozbicie projektu na mniejsze elementy, którymi łatwiej jest zarządzać. Rozpoczyna się od głównego celu projektu i sukcesywnie dzieli go na mniejsze, konkretne zadania. |
| 3. Microsoft Project | C. Zestaw narzędzi i procedur, które pomagają liderowi oraz zespołowi efektywnie zrealizować projekt. |
| 4. PRINCE2 | D. Ustrukturyzowana metoda zarządzania projektami, która opiera się na siedmiu zasadach, siedmiu tematach i siedmiu procesach, które razem tworzą elastyczne ramy do zarządzania projektami różnej skali i w różnych branżach. |
| 5. Product owner | E. Podejście do zarządzania projektem, które kładzie nacisk na współpracę z klientem i szybkie tworzenie kolejnych wersji produktu, które działają coraz lepiej. |
| 6. Scrum master | F. Lista wszystkich planowanych funkcjonalności produktu. |
| 7. Struktura podziału pracy | G. Osoba odpowiedzialna za wizję produktu. |
| 8. Technika zarządzania projektem | H. Technika wizualizacji harmonogramu projektu opracowana na początku XX wieku, która przedstawia zadania projektu w formie poziomych pasków na osi czasu. |
| 9. Tradycyjne podejście do zarządzania projektem | I. Narzędzie informatyczne, które umożliwia kompleksowe planowanie i zarządzanie projektami, tworzenie harmonogramów oraz zarządzanie zasobami. |
| 10. Zwinne podejście do zarządzania projektem | J. Osoba dbająca o prawidłowe stosowanie zasad techniki scrum. |

ĆWICZENIE 3.15

Rozwiąż krzyżówkę.

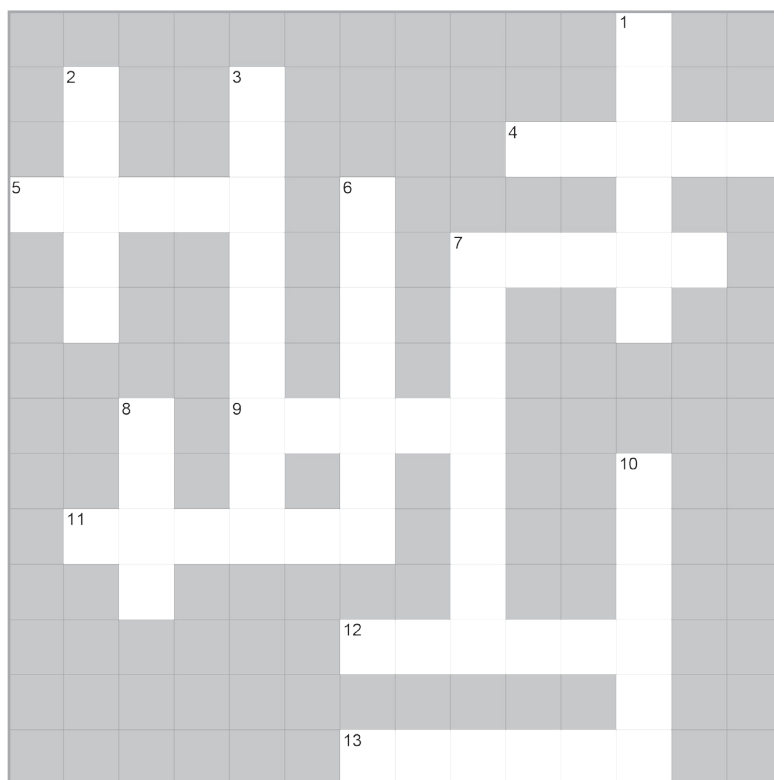
POZIOMO

- Popularna technika w ramach zwinnego zarządzania projektami, szczególnie często stosowana w tworzeniu oprogramowania, która opiera się na iteracyjnym i przyrostowym podejściu do pracy.
- Nazwisko twórcy diagramu, który przedstawia zadania projektu w formie poziomych pasków na osi czasu.
- Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia m.in. zarządzanie zadaniami i komunikacją zespołową.
- Angielska nazwa zwinnego podejścia do zarządzania projektami.

11. Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia wizualne zarządzanie zadaniami i projektami za pomocą tablic i kart.
12. Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia kontrolę wersji kodu źródłowego, współpracę programistów i zarządzanie projektami programistycznymi.
13. Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia tworzenie elastycznych przestrzeni do pracy indywidualnej i zespołowej, łączących notatki, bazy danych i inne elementy.

PIONOWO

1. Podstawowa jednostka pracy wykorzystywana w ramach techniki Scrum.
2. Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia szybką komunikację w zespole, prowadzenie rozmów tematycznych w kanałach i integrację z innymi narzędziami.
3. Angielska nazwa tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami.
6. Otwarta platforma elektroniczna, która składa się z mikrokontrolera oraz oprogramowania sterującego. Używa się jej do tworzenia projektów takich jak roboty, inteligentne urządzenia domowe czy systemy monitorujące.
7. Ważny element techniki Scrum, będący kluczowym dokumentem lub narzędziem pomocnym w zarządzaniu projektem.
8. Narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami, które umożliwia śledzenie zadań, błędów i problemów w projektach, zwłaszcza w tworzeniu oprogramowania.
10. Wizualna metoda zarządzania pracą, wywodząca się z japońskiego systemu produkcji.



ĆWICZENIE 4.3

Fundacja „Clean Earth” zamierza w jednym z państw afrykańskich zorganizować selektywną zbiórkę odpadów. Ma to być projekt pilotażowy, który będzie mógł być później realizowany w innych państwach. W związku z realizacją tego projektu fundacja przeprowadziła analizę PESTEL, w wyniku której zidentyfikowano wymienione poniżej czynniki zewnętrzne, mogące wpływać na realizację projektu.

- A. Ograniczony dostęp do internetu
- B. Wysokie bezrobocie
- C. Niestabilność polityczna
- D. Brak zainteresowania ekologią wśród mieszkańców
- E. Słabo rozwinięta infrastruktura (np. brak dróg i wysypisk)
- F. Brak przepisów dotyczących zarządzania odpadami
- G. Wysoki poziom biurokracji i korupcji
- H. Możliwość ubiegania się o granty od organizacji międzynarodowych, wspierających projekty ekologiczne
- I. Wysoki poziom zanieczyszczenia środowiska odpadami
- J. Przyzwyczajenie ludzi do spalania odpadów lub wyrzucania ich w pobliżu miejsca zamieszkania
- K. Zanieczyszczenie rzek i wód gruntowych spowodowane przez odpady wyrzucane w ich pobliżu
- L. Konieczność uzyskania pozwoleń na działalność międzynarodowej fundacji

Zaklasyfikuj ww. czynniki do odpowiednich grup wyodrębnionych w ramach analizy PESTEL, wpisując w odpowiednich wierszach prawej kolumny tabeli stojące przy nich litery.

| Grupa czynników | Zidentyfikowane czynniki zewnętrzne |
|-----------------|-------------------------------------|
| Polityczne | |
| Ekonomiczne | |
| Społeczne | |
| Technologiczne | |
| Środowiskowe | |
| Prawne | |

ĆWICZENIE 4.4

Które z czynników zewnętrznych wymienionych w poprzednim ćwiczeniu sprzyjają Twoim zdaniem projektowi zorganizowania selektywnej zbiórki odpadów w państwie afrykańskim, a które stanowią potencjalne bariery? Wpisz do odpowiedniego wiersza litery stojące przy poszczególnych czynnikach.

Czynniki sprzyjające:

Potencjalne bariery:

ĆWICZENIE 4.7

Fundacja „Most Pokoleń” zajmuje się m.in. projektami polegającymi na uruchomieniu i prowadzeniu klubów seniora. Dotychczasowe projekty były realizowane w dużych miastach. W 2025 r. podjęto decyzję, że kluby seniora będą uruchamiane również w mniejszych miejscowościach. Pierwszy z nich ma być założony w gminie wiejskiej A.

Zespół pracujący nad tym projektem zidentyfikował dziewięć czynników, które mogą wpływać na sukces lub porażkę projektu uruchomienia klubu seniora w gminie A.

1. Możliwość uzyskania dofinansowania na uruchomienie klubu z istniejących obecnie programów unijnych i rządowych.
2. Duża dostępność pomieszczeń, których koszty zakupu lub wynajmu są znacznie mniejsze niż w większych miastach.
3. Niechęć osób starszych do zmian i nowych form spędzania czasu.
4. Doświadczony zespół projektowy.
5. Brak doświadczenia w realizowaniu projektów fundacji w małych miejscowościach.
6. Trudności w znalezieniu osób do prowadzenia specjalistycznych zajęć (np. z zakresu fizjoterapii, psychologii oraz bezpieczeństwa osobistego i finansowego).
7. Słabo rozwinięty transport publiczny (seniorzy mieszkający poza miejscowością, w której będzie znajdował się klub, mogą mieć problem z dojazdem).
8. Ryzyko zamknięcia klubu po wyczerpaniu środków otrzymanych na jego uruchomienie.

Przeanalizuj ww. czynniki, a następnie przygotuj analizę SWOT projektu. W pierwszej kolejności nazwij kolumny i wiersze zamieszczonej poniżej tabeli, a następnie wpisz w odpowiednie miejsca poszczególne czynniki.

Analiza SWOT dla projektu uruchomienia klubu seniora w gminie A

ĆWICZENIE 4.8

Jakie źródła finansowania zostały wykorzystane do sfinansowania opisanych poniżej projektów. Nazwy form finansowania poszczególnych projektów wpisz w pustych wierszach zamieszczonych pod każdym opisem.

- A.** Stowarzyszenie uzyskało z urzędu miasta środki na projekt uruchomienia lodówek społecznych. Wydział spraw społecznych tego urzędu zorganizował konkurs, w którym organizacje pozarządowe mogły ubiegać się o środki finansowe na projekty służące ludziom, którzy potrzebują pomocy.

.....

- B.** Paweł, który zamierzał zrealizować projekt stworzenia książkowej gry fabularnej „Tkacze burz”, postanowił zebrać środki na ten cel, uruchamiając przedsprzedaż gry za pośrednictwem platformy internetowej Wspieram.to.

.....

- C.** Fundacja, która chciała bardzo szybko zrealizować projekt budowy domów dla osób, które straciły swoje domy w czasie powodzi w 2024 r., postanowiła przeznaczyć na to część środków z funduszu założycielskiego.

.....

- D.** Spółka akcyjna, która zamierza zrealizować projekt uruchomienia nowej linii produkcyjnej, przeznaczyła na ten cel środki uzyskane z nowej emisji akcji.

.....

- E.** Startup, który chce zrealizować projekt uruchomienia innowacyjnego portalu aukcyjnego dla przedsiębiorców, postanowił skorzystać ze środków oferowanych przez fundusz inwestycyjny.

.....

- F.** Spółka akcyjna, która zamierza zrealizować projekt uruchomienia nowej linii produkcyjnej, przeznaczyła na ten cel środki uzyskane z banku. Przed przyznaniem tych środków bank ocenił zdolność kredytową spółki oraz biznesplan projektu.

.....

- G.** Grupa inżynierów chcąc wypuścić na rynek nową, innowacyjną ładowarkę do samochodów elektrycznych, zasilaną energią słoneczną, rozpoczęła współpracę z przedsiębiorcą, który przez 40 lat prowadził swój biznes i który nie tylko sfinansuje ten projekt, ale również pomoże w innych sprawach dotyczących tego projektu dzięki swoim kontaktom biznesowym.

.....

ĆWICZENIE 4.9

Wyobraź sobie, że dziś jest 8 stycznia i zostałeś/zostałaś liderem zespołu, który ma za zadanie w dniach 1–5 czerwca przygotować i zorganizować mistrzostwa Twojej szkoły w szachach. W związku z otrzymanym zadaniem przygotuj w zeszycie przedmiotowym lub w odrębnym pliku informację o tym projekcie, która będzie zawierać wymienione poniżej elementy.

- A. Cel projektu (zgodny z metodą SMART).
- B. Analiza otoczenia projektu przygotowana zgodnie z metodą PESTEL.
- C. Lista interesariuszy projektu.
- D. Macierz interesariuszy.
- E. Struktura podziału prac.
- F. Wykaz kamieni milowych projektu wraz z terminami ich osiągnięcia i wskaźnikami ich realizacji.
- G. Analiza SWOT projektu.
- H. Harmonogram projektu.
- I. Budżet projektu.

ĆWICZENIE 4.10

Uporządkuj według kolejności etapy zarządzania projektem wymienione w lewej kolumnie tabeli, wpisując w środkowej kolumnie przy każdym z etapów odpowiednie cyfry od 1 do 6. Następnie przeanalizuj wymienione poniżej czynności i przyporządkuj je do odpowiednich etapów, wpisując stojące przy nich litery we właściwe miejsca w prawej kolumnie tabeli.

- A. Przydzielenie zasobów niezbędnych do rozpoczęcia prac.
- B. Monitorowanie pojawiających się problemów i ryzyk.
- C. Stworzenie harmonogramu.
- D. Oddanie ostatecznej wersji projektu jego odbiorcom.
- E. Wykonywanie zadań zgodnie harmonogramem.
- F. Sporządzenie budżetu.
- G. Dokładne określenie celów projektu.
- H. Rozwiązanie zespołu projektowego.
- I. Przeprowadzenie analizy otoczenia projektu.
- J. Utworzenie zespołu projektowego.

Na koniec kolorowym zakreślaczem oznacz te etapy projektu, które są zaliczane do jego fazy początkowej.

| Nazwa etapu | Numer etapu | Wykonywane czynności |
|--------------------------|-------------|----------------------|
| Wykonanie | | |
| Kontrola i monitorowanie | | |
| Definiowanie | | |
| Inicjowanie | | |
| Planowanie | | |
| Zakończenie | | |

ĆWICZENIE 4.11

Przypomnij sobie jeden z projektów, w których brałaś/brałeś udział w szkole lub w miejscu zamieszkania. Następnie w oddzielnym pliku przygotuj informację na temat tego projektu, która może mieć postać dokumentu lub prezentacji i powinna zawierać elementy wymienione w punktach A–M.

- A. Cel projektu.
- B. Twoja ocena dotycząca zgodności sformułowania celu projektu z pięcioma kryteriami metody SMART.
- C. Wskazanie czasu realizacji projektu.
- D. Wszystkie istotne dla projektu czynniki zewnętrzne (elementy otoczenia), pogrupowane na sześć obszarów zgodnie z metodą PESTEL.
- E. Podział czynników zewnętrznych projektu (elementów otoczenia) wymienionych w punkcie D na dwie grupy, tj. czynniki sprzyjające realizacji projektu i potencjalne bariery.
- F. Opis zaplanowanych i zrealizowanych działań, których celem było dostosowanie projektu do zidentyfikowanych warunków zewnętrznych.
- G. Lista wszystkich zidentyfikowanych interesariuszy projektu.
- H. Macierz interesariuszy projektu.
- I. Struktura podziału prac dla projektu.
- J. Wskazanie kamieni milowych projektu z podaniem terminów i wskaźników ich realizacji.
- K. Analiza SWOT projektu.
- L. Budżet projektu.
- M. Opis sposobu formalnego rozpoczęcia projektu.

ĆWICZENIE 4.12

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Fałsz |
|---|--------|-------|
| 1. Faza początkowa projektu składa się z pięciu etapów. | | |
| 2. Dzięki stosowaniu metody SMART cele projektu są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie. | | |
| 3. Na etapie planowania projektu tworzy się harmonogram, przydziela zasoby i określa budżet. | | |
| 4. Kamienie milowe mają z góry ustalony czas trwania (np. tydzień, miesiąc lub kwartał). | | |
| 5. Kamienie milowe to kluczowe punkty kontrolne w harmonogramie projektu, które oznaczają zakończenie ważnego etapu lub osiągnięcie istotnego rezultatu. | | |
| 6. Analiza PESTEL pozwala zidentyfikować mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z projektem. | | |
| 7. Macierz interesariuszy pomaga zidentyfikować i sklasyfikować interesariuszy projektu na podstawie ich wpływu na projekt i zaangażowania w jego realizację. | | |
| 8. Środki własne są najprostszą formą finansowania projektu i dają one pełną kontrolę nad projektem. | | |
| 9. Granty i dotacje przyznawane przez instytucje rządowe i samorządowe oraz organizacje międzynarodowe muszą być zwrócone po pięciu latach od zakończenia projektu. | | |
| 10. Kick-off meeting jest to spotkanie zamykające projekt. | | |

ĆWICZENIE 4.13

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (liczba + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|------------------------------------|---|
| 1. Analiza otoczenia projektu | A. Najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na projekt. |
| 2. Analiza PESTEL | B. Fundusze inwestycyjne specjalizujące się w finansowaniu obiecujących startupów o wysokim potencjale wzrostu. |
| 3. Analiza SWOT | C. Narzędzie, które pomaga zidentyfikować i sklasyfikować interesariuszy projektu na podstawie ich wpływu na projekt i zaangażowania w jego realizację. |
| 4. Inicjowanie projektu | D. Dzięki prawidłowemu jej zastosowaniu wyznaczone cele projektu są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie. |
| 5. Inkubator innowacji społecznych | E. Pomaga zrozumieć kontekst, w którym projekt będzie realizowany. |
| 6. Kamienie milowe | F. Obejmuje m.in. formalne rozpoczęcie prac projektowych i podjęcie pierwszych konkretnych działań zgodnie z przyjętym planem. |
| 7. Macierz interesariuszy | G. Pomaga w identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które mogą wpłynąć na powodzenie projektu. |
| 8. Metoda SMART | H. Kluczowe punkty kontrolne w harmonogramie projektu, które oznaczają zakończenie ważnego etapu lub osiągnięcie istotnego rezultatu. |
| 9. Otoczenie projektu | I. Organizacja wspierająca rozwój i wdrażanie kreatywnych rozwiązań problemów społecznych. |
| 10. Venture capital | J. Narzędzie, które pozwala uporządkować najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na projekt według następujących kategorii: politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych. |

ĆWICZENIE 4.14

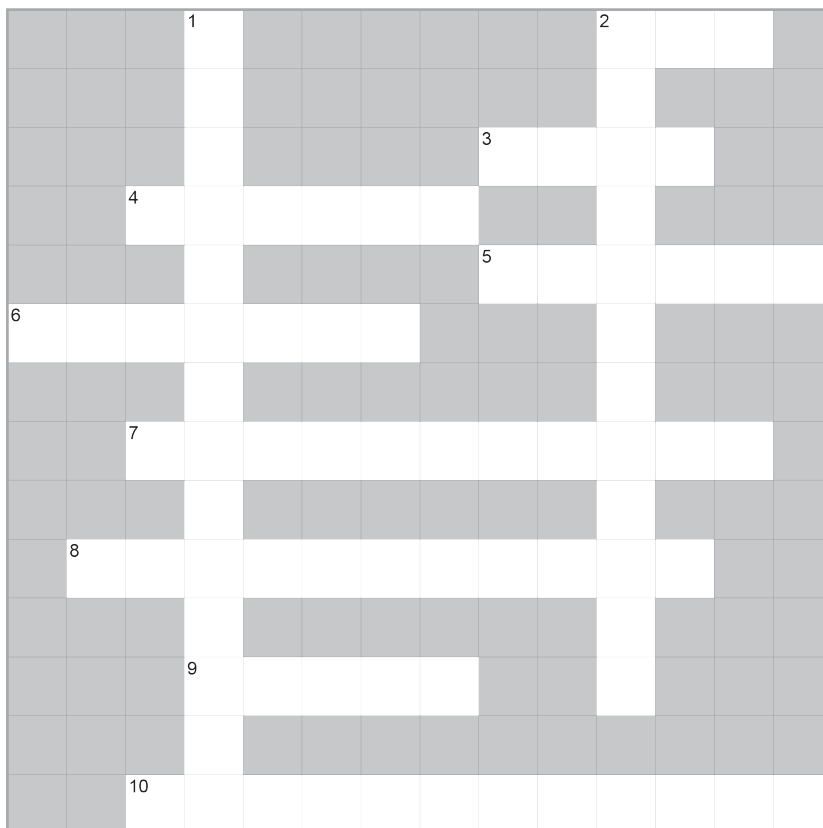
Rozwiąż krzyżówkę.

POZIOMO

2. Pewnego rodzaju drogowskaz, określający, co zamierzamy osiągnąć w projekcie.
3. Analiza pomagająca zidentyfikować mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z projektem.
4. Metoda analizy otoczenia projektu, która polega na wyodrębnieniu sześciu głównych kategorii czynników wpływających na projekt.
5. Zestawienie planowanych wydatków związanych z realizacją projektu oraz źródeł ich finansowania.
6. Inaczej fundusz awaryjny.
7. Ostatni etap zarządzania projektem.
8. Etap zarządzania projektem, w którym przechodzi się od planów do rzeczywistych działań.
9. Metoda przydatna przy określaniu celu projektu.
10. Pierwszy etap zarządzania projektem.

PIONOWO

1. Wszystkie osoby i grupy, które mogą wpływać na projekt lub na które projekt może mieć wpływ.
2. Finansowanie społecznościowe polegające na zbieraniu niewielkich kwot od dużej liczby osób.



ROZDZIAŁ 5

Zespół projektowy i role w projekcie



ĆWICZENIE 5.1

Wymień 3 zespoły projektowe, których byłeś/byłaś członkiem.

1.
2.
3.

W którym z ww. zespołów pracowało Ci się najlepiej? Uzasadnij swoją odpowiedź.

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 5.2

Wymień 3 najważniejsze cechy, które Twoim zdaniem powinien posiadać kierownik zespołu projektowego.

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 5.3

Wymień 3 najważniejsze cechy, które Twoim zdaniem najbardziej utrudniają kierowanie zespołem projektowym.

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 5.4

Porozmawiaj z 3 dorosłymi osobami, które są aktywne zawodowo od wielu lat, i zapytaj je, jakie działania na rzecz integracji zespołów były podejmowane przez ich pracodawców. Następnie wymień i krótko scharakteryzuj trzy takie działania, które Twoim zdaniem są najbardziej skuteczne w integrowaniu zespołu.

Pierwsze działanie:

.....

.....

.....

Drugie działanie:

.....

.....

.....

Trzecie działanie:

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 5.5

Czy konflikt między członkami zespołu projektowego należy zawsze oceniać jako zjawisko negatywne? Odpowiedź na powyższe pytanie wraz z uzasadnieniem zapisz w pozostawionych pustych wierszach.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 5.6

Wyobraź sobie, że dziś jest 8 stycznia i zostałeś/zostałaś liderem zespołu, który ma za zadanie w dniach 1–5 czerwca przygotować i zorganizować mistrzostwa Twojej szkoły w szachach. W związku z otrzymanym zadaniem przygotuj w zeszycie przedmiotowym lub w odrębnym pliku informację o tym projekcie, która będzie zawierała wymienione poniżej elementy.

- A. Informacja o sponsorze projektu.
- B. Informacja o zasobach, jakie będą potrzebne do zrealizowania projektu.
- C. Informacja o interesariuszach projektu.
- D. Zaproponowany przez Ciebie skład zespołu projektowego – wraz z uzasadnieniem.
- E. Lista interesariuszy projektu.
- F. Informacja o tym, w jaki sposób będziesz chciała/chciał zintegrować zespół.
- G. Informacja o wybranym przez Ciebie modelu zorganizowania zespołu – wraz z uzasadnieniem.

ĆWICZENIE 5.7

Zapoznaj się z zamieszczonym poniżej artykułem „Jak zbudować efektywny zespół projektowy”, napisanym przez Adama Pisterskiego i dostępnym również pod linkiem bit.ly/bizrc1-zespol (kod QR →), a następnie odpowiedz na pytania znajdujące się pod artykułem.



Jak zbudować efektywny zespół projektowy

Na sukces każdej firmy składają się działania, które wykonują pracujący w niej ludzie. W wielu firmach bardzo ważną rolę odgrywa praca w zespole. Praca zespołowa może przynieść bardzo dobre efekty, ale pod warunkiem, że uda się stworzyć dobry zespół. Zbudowanie idealnego zespołu jest zadaniem trudnym, ale nie niemożliwym do wykonania.

Na co zwrócić uwagę?

Tworzenie zespołu należy oczywiście zacząć od wybrania pracowników, którzy będą jego członkami. To zadanie należy do jednych z najbardziej trudnych. Osoby, które będą tworzyły zespół, nie powinny być dobrane w sposób przypadkowy. Jednym ze sposobów na osiągnięcie sukcesu w budowaniu idealnego zespołu jest integracja. Skuteczna realizacja zadań, które zostaną powierzone zespołowi, będzie możliwa tylko wtedy, kiedy jego członkowie będą mieli okazję bliżej się poznać. Integracja jest niezbędna zwłaszcza wtedy, kiedy tworzymy zespół z pracowników, który dotychczas pracowali samodzielnie. Bez nauki wspólnego funkcjonowania stworzenie idealnego zespołu może okazać się zadaniem ponad siły. Zespół, który jest złożony z osób, które się lubią, którzy są ze sobą życzliwi, pracuje o wiele lepiej. Członkowie takiego mocno zintegrowanego ze sobą zespołu są bardziej zmotywowani do pracy, zdecydowanie lepiej angażują się w powierzone im zadania, a tym samym ich praca jest bardziej efektywna. Oczywiście członkowie zespołu powinni mieć odpowiednią wiedzę merytoryczną. Grupa powinna być zróżnicowana pod względem kompetencji, członkowie zespołu powinni się wzajemnie wspierać i dzielić posiadaną przez siebie wiedzę.

Jakimi cechami powinny wyróżniać się osoby, które będą tworzyć idealny zespół?

Pracownicy, którzy wejdą w skład zespołu, powinni być przede wszystkim:

- zaangażowani w realizację powierzonych im zadań – zanim utworzymy zespół, musimy poznać jego członków z celem, do którego mają dążyć;
- aktywni – osoby aktywne są bardziej kreatywne, mają wiele pomysłów, nie są bierni;
- zmotywowani.

Rola dialogu w dobrym funkcjonowaniu zespołu

Komunikacja pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu odgrywa bardzo istotną rolę w jego idealnym funkcjonowaniu; dialog to jeden z kluczy do sukcesu zespołu, a po części także realizowanego przez niego projektu. Członkowie zespołu muszą ze sobą nieustannie komunikować się. Prowadzenie merytorycznych dyskusji powinno być stałym nawykiem członków zespołu. Każda z osób, która wchodzi w skład zespołu ma prawo do przedstawienia swoich pomysłów. Komunikacja sprzyja nie tylko lepszej pracy, ale także kreatywności. Z gorących dyskusji może się zrodzić wiele interesujących rozwiązań. Wykonanie projektu będzie o wiele łatwiejsze.

Konflikty – co zrobić, kiedy się pojawiają?

Nie da się ich uniknąć, zespół nie składa się bowiem z osób, które mają takie same cechy charakteru, każdy z jego członków mimo że pracuje w grupie, jest odrębną indywidualnością. Jeśli więc konflikty się pojawiają, rolą lidera zespołu jest ich szybkie i delikatne rozwiązanie. Warto wspomnieć, że w zespole, w którym panuje dobra komunikacja pomiędzy jego poszczególnymi członkami, liczba konfliktów jest minimalna.

Cechy dobrego zespołu

Możemy powiedzieć, że udało nam się stworzyć idealny zespół do danego projektu, jeżeli jego wszyscy członkowie zaakceptują metodę pracy. O idealnym zespole możemy mówić także wtedy, kiedy każdy z jego członków w pełni angażuje się w powierzone im zadania i czuje się za ich realizację odpowiedzialny. Jeśli do tego dobierzemy do zespołu osoby, które mają uzupełniającą się wiedzę merytoryczną i posiadają umiejętność pracy zespołowej, to możemy powiedzieć, że udało nam się stworzyć idealny zespół.

W ostatnich latach praca zespołowa staje się coraz bardziej popularna. Taki system organizacji pracy sprawdza się wyjątkowo dobrze. Skuteczna współpraca członków zespołu sprzyja efektywnemu rozwiązywaniu wielu problemów. Oparta na efekcie synergii sprawdza się przy wielu projektach, w różnych firmach i przedsiębiorstwach. Dobrze dobrany zespół jest niezwykle efektywny, pozwala na ścisłą współpracę, służy skutecznemu rozwiązywaniu problemów.

Źródło: <https://bezowijania.com/pl/jak-zbudowac-efektywny-zespol-projektowy> (dostęp: 28.03.2025).

1. Jakie cechy powinny mieć według autora osoby, które będą tworzyć idealny zespół?

.....
.....

2. Co zdaniem autora wpływa na minimalizację liczby konfliktów w zespole?

.....
.....

3. Dlaczego zdaniem autora artykułu członkowie zespołu powinni być mocno zintegrowani?

.....
.....

ĆWICZENIE 5.8

Przypomnij sobie jeden z projektów, w których brałaś/brałeś udział w szkole lub w miejscu zamieszkania jako członek zespołu projektowego.

Następnie w oddzielnym pliku przygotuj informację na temat zespołu i innych osób zaangażowanych w realizację projektu. Informacja ta może mieć postać dokumentu lub prezentacji i powinna zawierać odpowiedzi na pytania wymienione w punktach A–Q.

- A. Jaki był cel projektu?
- B. Kto zainicjował projekt?
- C. Kiedy projekt był realizowany?
- D. Czy była osoba, która pełniła rolę sponsora projektu? Jeżeli tak, to kto nim był?
- E. Kim byli interesariusze projektu?
- F. Kto był kierownikiem projektu?
- G. Jakie były największe zalety kierownika projektu? Wymień i krótko scharakteryzuj 3 najważniejsze Twoim zdaniem zalety kierownika projektu.
- H. Jakie były największe wady kierownika projektu? Wymień i krótko scharakteryzuj 3 najbardziej uciążliwe dla Ciebie wady kierownika projektu.
- I. Kto decydował o tym, jaki będzie skład zespołu projektowego?
- J. Kto oprócz Ciebie wchodził w skład zespołu projektowego?
- K. Jakie kryteria decydowały o doborze osób do zespołu projektowego?
- L. Czy Twoim zdaniem skład zespołu projektowego był dobrany odpowiednio do celu projektu?
- M. Czy zespół, w którym pracowałaś/pracowałeś był różnorodny? Jeżeli tak, to jakie czynniki decydowały o jego różnorodności, a jeżeli nie był różnorodny, to co należało zrobić, aby tę różnorodność zapewnić?
- N. Czy kierownik zespołu podejmował jakieś działania w celu zintegrowania zespołu?
- O. Czy w trakcie pracy w zespole pojawiły się konflikty? Jeżeli tak, to czego one dotyczyły i kto był ich stroną oraz jakie strategie zarządzania nimi przyjął kierownik zespołu?
- P. Jaki był model organizacji pracy zespołu? Opisz go w kilku zdaniach, wymieniając jego cechy charakterystyczne oraz wady i zalety.
- Q. Czy udało się Wam osiągnąć cel projektu?

ĆWICZENIE 5.9

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|------------------------------------|---|
| 1. Członkowie zespołu projektowego | A. Sposób organizacji zespołu, do zalet którego zaliczamy pełne skupienie na projekcie oraz szybkie podejmowanie decyzji. |
| 2. Interesariusze projektu | B. Sposób organizacji zespołu polegający na podzieleniu zespołu na mniejsze grupy wyodrębnione według specjalizacji tworzących je osób. |
| 3. Kierownik projektu | C. Aktywności budujące zespół. |
| 4. Mediacja | D. Osoba lub grupa osób, które zapewniają zasoby i wsparcie dla projektu. |
| 5. Model funkcjonalny | E. Procedura wprowadzania nowego członka zespołu, dzięki której może on poczuć się w pełni jego częścią oraz poznać swoje zadania i zasady funkcjonowania w zespole. |
| 6. Model zadaniowy | F. Zbudowanie takich relacji w zespole, dzięki którym każdy z członków zespołu czuje się bezpiecznie, wyrażając swoje opinie. |
| 7. Onboarding | G. Osoba odpowiedzialna za codzienne zarządzanie projektem i realizację jego celów. |
| 8. Otwarta komunikacja | H. Strategia zarządzania konfliktem, w której do jego rozwiązania zaangażowana jest osoba trzecia, neutralna wobec stron konfliktu. |
| 9. Sponsor projektu | I. Osoby wykonujące konkretne zadania w ramach projektu. |
| 10. Team building | J. Osoby, na które wpływa realizacja projektu lub takie, które mogą wpływać na projekt, lecz nie są bezpośrednio zaangażowane w codzienną pracę zespołu projektowego. |

ĆWICZENIE 5.10

Rozwiąż test jednokrotnego wyboru. Literę stojącą przy prawidłowej odpowiedzi otocz kółkiem.

1. Bezpośrednio w skład zespołu projektowego wchodzi
 - A. sponsor projektu i interesariusze.
 - B. sponsor projektu i kierownik projektu.
 - C. członkowie zespołu projektowego i interesariusze.
 - D. kierownik projektu i członkowie zespołu projektowego.

2. Interesariusze projektu to
 - A. osoby inicjujące projekt.
 - B. osoby zapewniające zasoby potrzebne do zrealizowania projektu.
 - C. osoby bezpośrednio zaangażowane w codzienną pracę projektową.
 - D. osoby, na które wpływa realizacja projektu lub takie, które mogą wpływać na projekt, lecz nie są bezpośrednio zaangażowane w codzienną pracę projektową.
3. Zasoby potrzebne do zrealizowania projektu powinien zapewnić
 - A. sponsor projektu.
 - B. menadżer projektu.
 - C. kierownik projektu.
 - D. jeden z interesariuszy projektu.
4. Procedura wprowadzania nowych członków do zespołu, tak aby poznali swoje zadania i zasady funkcjonowania w danym zespole oraz poczuli się w pełni jego częścią, to
 - A. team spirit.
 - B. onboarding.
 - C. managment.
 - D. team building.
5. W którym modelu organizacji pracy zespołu projektowego jest on podzielony na mniejsze grupy według specjalizacji członków zespołu?
 - A. W modelu mieszanym.
 - B. W modelu zadaniowym.
 - C. W modelu macierzowym.
 - D. W modelu funkcjonalnym.
6. W którym modelu organizacji pracy zespołu projektowego jest on zorganizowany wokół realizowanego zadania?
 - A. W modelu mieszanym.
 - B. W modelu projektowym.
 - C. W modelu macierzowym.
 - D. W modelu funkcjonalnym.

ĆWICZENIE 5.11

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Falsz |
|--|--------|-------|
| 1. Zespół projektowy powołuje się w początkowej fazie projektu. | | |
| 2. Po powołaniu zespołu projektowego nie można dokonywać zmian w jego składzie. | | |
| 3. Tworząc zespół projektowy, należy dążyć do tego, żeby był on jak najbardziej jednolity. | | |
| 4. Tworząc zespół projektowy, należy brać pod uwagę nie tylko kompetencje potencjalnych członków. | | |
| 5. Najważniejszym zadaniem kierownika projektu jest zapobieganie konfliktom w zespole projektowym. | | |
| 6. Po utworzeniu zespołu i w trakcie realizacji prac projektowych sponsor projektu powinien dbać o właściwą integrację zespołu. | | |
| 7. Konflikty są naturalnym zjawiskiem w pracy zespołowej. | | |
| 8. Interesariusze są odpowiedzialni za zapewnienie zespołowi projektowemu potrzebnych do pracy zasobów. | | |
| 9. Nie ma jednego uniwersalnego zestawu cech i umiejętności, które charakteryzują dobrego kierownika projektu. | | |
| 10. Kierownik projektu powinien dbać o właściwą integrację zespołu nie tylko w fazie tworzenia zespołu, ale również w trakcie realizacji projektu. | | |

ROZDZIAŁ 6

Realizacja i monitorowanie projektu



ĆWICZENIE 6.1

Sporządź listę zadań, jakie masz do wykonania w najbliższym miesiącu. Następnie zastanów się, jak pilne i jak ważne jest każde z zadań, a potem wpisz je w odpowiednie miejsce matrycy Eisenhowera.

Lista zadań:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

| | PILNE | NIEPILNE |
|----------|-------|----------|
| WAŻNE | | |
| NIEWAŻNE | | |

ĆWICZENIE 6.2

Każde ze zdań oznaczonych literami A–J charakteryzuje jedną z kategorii wyodrębnionych w macierzy Eisenhowera. Przeczytaj je, a następnie odpowiedz, którą kategorię opisuje każde z nich. Litery stojące przy każdym ze zdań wpisz do właściwego wiersza.

- A. Pochłaniają dużo czasu.
- B. Można je pominąć.
- C. Należy zaplanować ich realizację i systematycznie nad nimi pracować.
- D. Warto je delegować członkom zespołu.
- E. Można je odłożyć na później.
- F. Wymagają natychmiastowej reakcji zespołu zarządzającego projektem.
- G. Poprzez dobre planowanie należy minimalizować ich liczbę.
- H. Warto je zautomatyzować.
- I. Nie przyczyniają się do realizacji celów projektu.
- J. Często wykonywane są pod presją czasu i towarzyszy im stres.

Zadania ważne i pilne:

Zadania ważne, ale niepilne:

Sprawy nieważne, ale pilne:

Sprawy nieważne i niepilne:

ĆWICZENIE 6.3

Każdą z wymienionych czynności przyporządkuj do odpowiedniego etapu techniki PDCA, a litery zapisane przy poszczególnych czynnościach wpisz do właściwego wiersza.

- A. analiza potencjalnych problemów; B. analiza zebranych danych; C. dokumentowanie postępów;
- D. identyfikacja potrzebnych zasobów; E. identyfikacja problemów; F. określenie celów;
- G. określenie zakresu działań; H. planowanie kolejnego cyklu; I. przygotowanie harmonogramu;
- J. realizacja zaplanowanych działań; K. standaryzacja działań; L. wprowadzanie usprawnień;
- M. porównanie wyników z planem; N. zbieranie danych

Planuj:

Wykonaj:

Sprawdzaj:

Działaj i poprawiaj:

ĆWICZENIE 6.4

Odpowiedz na pytanie: „Którą z technik osobistego zarządzania stosujesz lub chciałabyś/chciałbyś stosować do organizowania swojego czasu?”. Uzasadnij swoją odpowiedź.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 6.5

Uzupełnij zdania, wykorzystując słowa z ramki.

| | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| niedopuszczalne | niezbędne | normalne | organizacyjne |
| środowiskowe | wewnętrzne | zewnętrzne | |

1. Klasyfikacja ryzyka ze względu na jego źródło dzieli ryzyko na
i
2. W ramach ryzyka wewnętrznego wyróżnia się ryzyko: techniczne,
i zasobowe.
3. W ramach ryzyka zewnętrznego wyróżnia się ryzyko: rynkowe, prawne, polityczne
i
4. Ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka wyróżniamy ryzyko: niezbędne,
..... i rzadkie.
5. Ryzyko jest nierozzerwalnie związane z realizacją celów projektu i nie można go całkowicie wyeliminować, jeśli chcemy osiągnąć zamierzone rezultaty.
6. Ryzyko obejmuje zagrożenia, których realizacja mogłaby doprowadzić do poważnego naruszenia podstawowych parametrów projektu lub całkowitego niepowodzenia przedsięwzięcia.

ĆWICZENIE 6.6

Uporządkuj według kolejności etapy procesu zarządzania ryzykiem wymienione w lewej kolumnie tabeli, wpisując przy każdym z etapów odpowiednie cyfry od 1 do 4.

Następnie przeanalizuj wymienione poniżej czynności i przyporządkuj je do odpowiednich etapów, wpisując stojące przy nich litery we właściwym wierszu w prawej kolumnie tabeli.

- A. Przydzielenie odpowiedzialności.
- B. Śledzenie wskaźników.
- C. Określenie źródeł ryzyka.
- D. Oszacowanie wpływu.
- E. Aktualizacja planów.
- F. Klasyfikacja ryzyk.
- G. Opracowanie strategii działania.
- H. Dokumentacja zidentyfikowanych ryzyk.
- I. Ocena prawdopodobieństwa.
- J. Przygotowanie planów awaryjnych.
- K. Okresowe przeglądy.
- L. Rozpoznanie potencjalnych zagrożeń.

| Nazwa etapu | Numer etapu | Wykonywane czynności |
|--------------------------|-------------|----------------------|
| Planowanie reakcji | | |
| Identyfikacja ryzyka | | |
| Monitorowanie i kontrola | | |
| Analiza ryzyka | | |

ĆWICZENIE 6.7

Przygotuj w odrębnym pliku rejestr ryzyka projektu, w którego realizacji uczestniczyłaś/uczestniczyłeś. Pod rejestrem napisz, jaki był cel projektu i kiedy był on realizowany.

Jeżeli nie przychodzi Ci do głowy żaden projekt, przygotuj w odrębnym pliku rejestr ryzyka fikcyjnego projektu polegającego na zorganizowaniu mistrzostw Twojej szkoły w szachach. Umieść w rejestrze co najmniej pięć potencjalnych ryzyk.

ĆWICZENIE 6.8

Przypomnij sobie projekt, w którego realizacji uczestniczyłeś/uczestniczyłaś, a następnie uzupełnij w pozostawionych wierszach informacje na jego temat.

Cel projektu:

.....

Termin realizacji projektu:

Kierownik projektu:

Skład zespołu projektowego:

.....

.....

.....

Opis sposobów komunikowania się kierownika projektu z członkami zespołu projektowego:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Opis sposobów komunikowania się członków zespołu projektowego między sobą:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Twoja ocena procesu komunikacji w projekcie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Opis stosowanych w projekcie technik motywowania członków zespołu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Opis zastosowanych w projekcie sposobów integracji zespołu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 6.12

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Falsz |
|--|--------|-------|
| 1. Najmniej ważnym zasobem w każdym projekcie jest czas. | | |
| 2. Efektywne zarządzanie czasem jest kluczowe dla powodzenia projektu. | | |
| 3. Technika PDCA znana jest również pod nazwą „koło Deminga”. | | |
| 4. Koło Deminga nie jest przydatne w projektach wymagających ciągłego doskonalenia i adaptacji do zmieniających się warunków. | | |
| 5. Technika osobistego zarządzania czasem „Zjedz tę żabę” polega na tym, że najtrudniejsze zadania są wykonywane jako ostatnie w ciągu dnia. | | |
| 6. Jeżeli projekt ma dobrze określone cele i jest dobrze zaplanowany, to przy jego realizacji nie ma żadnego ryzyka. | | |
| 7. Rejestr ryzyka zawiera szczegółową dokumentację zidentyfikowanych ryzyk i ich charakterystyk wraz ze strategiami reagowania na nie. | | |
| 8. Komunikacja w projekcie obejmuje tylko komunikację w ramach zespołu projektowego. | | |
| 9. Kluczowym elementem motywowania członków zespołu projektowego jest włączanie ich w procesy decyzyjne. | | |
| 10. Kluczowe zasady efektywnego zarządzania ryzykiem w projekcie obejmują: systematyczność, proaktywność, kompleksowość i elastyczność. | | |

ĆWICZENIE 6.13

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|--|--|
| 1. Koło Deminga | A. Narzędzie pomagające w ustalaniu priorytetów zadań poprzez ich klasyfikację według dwóch wymiarów – ważności i pilności. |
| 2. Komunikacja w projekcie | B. Stanowi podstawowe narzędzie do zarządzania ryzykiem i zawiera szczegółową dokumentację zidentyfikowanych ryzyk i ich charakterystyk wraz ze strategiami reagowania na nie. |
| 3. Matryca Eisenhowera | C. Niepewne zdarzenie lub warunek, który w przypadku wystąpienia może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na projekt. |
| 4. Piramida Maslowa | D. Jeden z elementów efektywnej komunikacji w projekcie, który polega na systematycznym informowaniu o postępach, problemach i ryzykach. |
| 5. Plan komunikacji | E. Systematyczny proces prowadzony przez cały czas trwania projektu, który obejmuje szereg powiązanych ze sobą etapów, począwszy od identyfikacji potencjalnych zagrożeń, przez ich szczegółową analizę, planowanie odpowiednich reakcji, aż po stałe monitorowanie sytuacji i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji. |
| 6. Raportowanie | F. Stanowią swoiste drogowskazy, które pomagają zespołowi projektowemu utrzymać właściwy kierunek działań i nie zagubić się w natłoku szczegółowych procedur. |
| 7. Rejestr ryzyka | G. Dokument określający, kto, z kim, kiedy i w jaki sposób się komunikuje. |
| 8. Ryzyko | H. Proces wymiany informacji między członkami zespołu, interesariuszami i innymi podmiotami zaangażowanymi w projekt. |
| 9. Fundamentalne zasady zarządzania ryzykiem | I. Iteracyjna metoda zarządzania jakością, która pomaga w zarządzaniu czasem w projektach. |
| 10. Zarządzanie ryzykiem | J. Psychologiczne ujęcie potrzeb ludzi. |

ROZDZIAŁ 7

Zakończenie i ewaluacja projektu



ĆWICZENIE 7.1

Na podstawie własnych doświadczeń z realizacji różnych projektów oraz wiedzy zdobytej na lekcjach biznesu i zarządzania opisz własnymi słowami, na czym polega ewaluacja projektu.

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.2

Przyporządkuj podane poniżej pytania ewaluacyjne do wymienionych pod nimi obszarów ewaluacji i wpisz w odpowiednie miejsca stojące przy nich litery.

- A. Jak skuteczne było zarządzanie projektem?
- B. Czy wybrane przy realizacji projektu rozwiązania były właściwe?
- C. Czy rezultaty projektu będą trwałe?
- D. Które cele nie zostały osiągnięte i dlaczego?
- E. Czy zużyte w projekcie zasoby zostały wykorzystane optymalnie?
- F. Czy można było osiągnąć te same rezultaty mniejszym kosztem?
- G. Czy projekt odpowiadał na rzeczywiste potrzeby?
- H. Co zapewni utrzymanie rezultatów projektu w długim okresie?
- I. Co w zakresie zarządzania można poprawić w przyszłości?
- J. W jakim stopniu zrealizowano założone cele?

Obszary ewaluacji:

Skuteczność: **Efektywność:** **Trafność:**

Trwałość: **Zarządzanie:**

ĆWICZENIE 7.3

Przypomnij sobie zakończony sukcesem projekt, w realizacji którego uczestniczyłaś/uczestniczyłeś, a następnie uzupełnij w pozostawionych wierszach informacje na jego temat.

Cel projektu:

.....

Termin realizacji projektu:

Kierownik projektu:

Jakie Twoim zdaniem były najważniejsze czynniki sukcesu tego projektu:

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.4

Przypomnij sobie zakończony porażką projekt, w realizacji którego uczestniczyłaś/uczestniczyłeś, a następnie uzupełnij w pozostawionych wierszach informacje na jego temat.

Cel projektu:

.....

Termin realizacji projektu:

Kierownik projektu:

Jakie Twoim zdaniem były najważniejsze czynniki porażki tego projektu:

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.5

Jaką metodę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu lub porażki projektu zastosowałybyś/zastosowałbyś w opisanych sytuacjach? Odpowiedzi wpisz w pozostawionych wolnych wierszach.

1. Jaką metodę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu lub porażki projektu zastosowałybyś/zastosowałbyś, gdybyś chciała/chciał poznać subiektywne opinie niektórych osób zaangażowanych w projekt?

.....

2. Wyobraź sobie, że uczestniczysz w projekcie, który z dużym prawdopodobieństwem zakończy się porażką. Jeszcze w trakcie realizacji projektu chcesz zrozumieć przyczyny niepowodzenia projektu.

.....

3. Jaką metodę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu lub porażki projektu zastosowałybyś/zastosowałbyś, gdybyś chciała/chciał dokonać szczegółowego przeglądu projektu po jego zakończeniu przy zaangażowaniu wszystkich członków zespołu?

.....

ĆWICZENIE 7.6

W lewej kolumnie tabeli wymieniono cztery różne projekty, a w prawej kolumnie – cztery różne kluczowe wskaźniki efektywności. Twoim zadaniem jest połączenie projektów z odpowiadającymi im wskaźnikami efektywności i wpisanie par (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Projekt | Kluczowy wskaźnik efektywności |
|--|--|
| 1. Projekt zwiększający kompetencje cyfrowe seniorów | A. Wzrost liczby gospodarstw domowych segregujących odpady. |
| 2. Projekt oszczędzania wody i energii w budynkach użyteczności publicznej | B. Liczba uczniów, którzy po zakończeniu projektu mieli lepsze wyniki testów językowych niż przed jego rozpoczęciem. |
| 3. Projekt międzynarodowej wymiany uczniów | C. Odsetek seniorów, którzy po zakończeniu projektu zaczęli korzystać z bankowości on-line. |
| 4. Projekt wsparcia uczniów z niepełnosprawnościami | D. Zmniejszenie zużycia wody i energii w szkołach i urzędach o 25%. |
| 5. Projekt zwiększający świadomość ekologiczną | E. Odsetek szkół dostosowanych do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami. |

.....

ĆWICZENIE 7.7

Przypomnij sobie dowolny projekt, w realizacji którego uczestniczyłaś/uczestniczyłeś, a następnie uzupełnij w pozostawionych wierszach informacje na jego temat.

Cel projektu:

.....

Termin realizacji projektu:

Kierownik projektu:

W jaki sposób były zbierane i dokumentowane wnioski z projektu? Jeżeli nie były zbierane i dokumentowane, to opisz, w jaki sposób należałoby przeprowadzić ten proces i jakie korzyści można byłoby dzięki temu osiągnąć.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Czy po zakończeniu projektu była zorganizowana sesja *lessons learned*? Jeżeli tak, to opisz jej przebieg. Jeżeli sesja taka nie była zorganizowana, to opisz, jak należałoby ją zorganizować i jakie korzyści dałoby jej przeprowadzenie.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.8

Odpowiedz na pytania. Odpowiedzi wpisz w pozostawionych pustych wierszach.

1. Do czego służą sprawozdania z prac projektowych?

.....

.....

.....

.....

2. Czym różni się sprawozdanie z postępu prac od sprawozdania końcowego?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Na czym polega zachowanie równowagi między kompleksowością a zwięzłością sprawozdania z prac projektowych?

.....

.....

.....

.....

4. Dlaczego sprawozdanie z prac projektowych powinno być odpowiednio zwizualizowane?

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.9

Uporządkuj według kolejności występowania etapy tworzenia sprawozdania projektowego i wpisz je we właściwe miejsca w tabeli.

Etapy tworzenia sprawozdania projektowego: analiza i interpretacja, weryfikacja, gromadzenie danych i informacji, zatwierdzenie i dystrybucja, pisanie i redagowanie

| Numer etapu | Nazwa etapu tworzenia sprawozdania projektowego |
|-------------|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

ĆWICZENIE 7.10

Przypomnij sobie projekt, w którego realizacji ostatnio uczestniczyłaś/uczestniczyłeś, a następnie w odrębnym pliku przygotuj sprawozdanie końcowe z tego projektu.

Zwróć uwagę na to, żeby zawierało ono wszystkie elementy, które występują w „Sprawozdaniu końcowym z projektu BEAN AI”, zamieszczonym w rozdziale 7 podręcznika (wzór 1, ss. 125–127, link do pliku: bit.ly/bizrc1-sprawozdanie, kod QR →).



Jeżeli sprawozdanie końcowe z tego projektu było już przygotowywane przez Ciebie lub przez inną osobę, to możesz je wykorzystać.

ĆWICZENIE 7.11

Uporządkuj według kolejności występowania elementy prezentacji wyników projektu i wpisz je we właściwe miejsca w tabeli.

Elementy prezentacji wyników projektu: wnioski i rekomendacje, napotkane wyzwania, cele i ich realizacja, streszczenie, kluczowe osiągnięcia.

| Numer elementu | Element prezentacji wyników projektu |
|----------------|--------------------------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

ĆWICZENIE 7.12

Przeanalizuj wymienione w lewej kolumnie tabeli wskazówki dotyczące prowadzenia prezentacji. Następnie zastanów się nad tym, czy uzupełniłabyś/uzupełniłbyś tę listę innymi wskazówkami – jeżeli tak, to wpisz je w pustych wierszach tabeli.

Później zastanów się nad Twoją hierarchią ważności tych wskazówek i wpisz kolejne liczby w prawej kolumnie tabeli. Liczbę 1 wpisz przy wskazówce, którą uważasz za najważniejszą, liczbę 2 przy tej, którą uznajesz za drugą pod względem ważności itd.

Na końcu uzasadnij, dlaczego uznałaś/uznałeś wskazówkę oznaczoną liczbą 1 za najważniejszą, i zapisz uzasadnienie w wierszach pod tabelą.

| Wskazówki dotyczące prowadzenia prezentacji | Twoja hierarchia ważności |
|---|---------------------------|
| Bądź przygotowana/przygotowany na trudne pytania. | |
| Dostosuj język i poziom szczegółowości do odbiorców. | |
| Pilnuj czasu (nie przedłużaj prezentacji ponad wyznaczony limit). | |
| Przygotuj materiały dodatkowe dla osób zainteresowanych szczegółami. | |
| Skup się na najważniejszych informacjach. | |
| Uwzględnij czas na pytania i dyskusję. | |
| Używaj wizualizacji danych (wykresy, diagramy). | |
| W przypadku projektów, które nie osiągnęły wszystkich założonych celów, należy: uczciwie przedstawić przyczyny niepowodzeń, skupić się na wnioskach i zdobytym doświadczeniu, zaproponować konkretne rozwiązania na przyszłość, podkreślić pozytywne aspekty i częściowe sukcesy. | |
| Zachowaj obiektywizm w prezentowaniu wyników. | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

.....

.....

.....

.....

ĆWICZENIE 7.13

Przypomnij sobie projekt, w którego realizacji ostatnio uczestniczyłaś/uczestniczyłeś, a następnie w odrębnym pliku przygotuj prezentację jego wyników.

Przy przygotowywaniu prezentacji korzystaj ze wskazówek wymienionych w poprzednim ćwiczeniu oraz pamiętaj o tym, aby zawierała ona elementy wymienione w ĆWICZENIU 7.11.

ĆWICZENIE 7.14

Oceń prawdziwość zdań w tabeli i wstaw znak X we właściwej kolumnie.

| Zdanie | Prawda | Fałsz |
|--|--------|-------|
| 1. W ramach ostatniego etapu projektu należy formalnie zamknąć projekt, a jego rezultaty odpowiednio opisać i udokumentować. | | |
| 2. Proces zbierania i dokumentowania wniosków z projektu należy rozpocząć po zakończeniu projektu. | | |
| 3. Ewaluacja projektu polega na szczegółowym określeniu sposobów realizacji celów projektu. | | |
| 4. Dobrze przeprowadzona ewaluacja dostarcza cennych wniosków, które mogą być wykorzystane w przyszłych projektach i pomagają w rozwoju organizacji. | | |
| 5. Technika incydentów krytycznych pozwala na głębsze zrozumienie przyczyn powodzenia lub niepowodzenia projektu. | | |
| 6. Kluczowe wskaźniki efektywności to niemierzalne (opisowe) charakterystyki, które pokazują, jak skutecznie zespół projektowy lub firma osiąga swoje główne cele. | | |
| 7. Najważniejszym celem sesji <i>lessons learned</i> jest ustalenie, kto z zespołu projektowego odpowiada za to, że cel projektu nie został zrealizowany. | | |
| 8. Sprawozdanie z prac projektowych (sprawozdanie projektowe, raport projektowy) służy do informowania o postępach, problemach i wynikach projektu. | | |
| 9. Dobrze przygotowane sprawozdanie projektowe nie tylko dokumentuje przebieg projektu, ale także stanowi podstawę do podejmowania decyzji zarządczych i umożliwia wczesne wykrycie potencjalnych problemów. | | |
| 10. Prezentację wyników projektu przygotowuje się tylko wtedy, gdy zostały osiągnięte wszystkie cele projektu. | | |

ĆWICZENIE 7.15

Dopasuj pojęcia do odpowiadających im charakterystyk i wpisz pary (cyfra + litera) do wiersza pod tabelą.

| Pojęcie | Charakterystyka |
|---------------------------------------|---|
| 1. Analiza danych projektowych | A. Mierzalne wartości, które pokazują, jak skutecznie zostały zrealizowane cele projektu. |
| 2. Analiza postmortem projektu | B. Analiza konkretnych zdarzeń, które miały znaczący wpływ na projekt. |
| 3. Czynniki sukcesu | C. Rozmowy z osobami zaangażowanymi w projekt. |
| 4. Ewaluacja projektu | D. Systematyczny sposób zbierania, analizowania i dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie realizacji projektu. |
| 5. Kluczowe wskaźniki efektywności | E. Ostatni etap projektu. |
| 6. Sesja <i>lessons learned</i> | F. Badanie ilościowych wskaźników projektu |
| 7. Technika incydentów krytycznych | G. Szczegółowy przegląd projektu po jego zakończeniu. |
| 8. Wnioski i doświadczenia z projektu | H. Systematyczny proces oceny przeprowadzonych działań, uzyskanych rezultatów oraz wpływu projektu na odbiorców, zespół i otoczenie. |
| 9. Wywiady z interesariuszami | I. Spotkanie zespołu projektowego, które odbywa się po zakończeniu projektu, podczas którego zespół może otwarcie przedyskutować przebieg projektu. |
| 10. Zakończenie projektu | J. Elementy, które przyczyniły się do osiągnięcia celów projektu. |

ĆWICZENIE 7.16

Uzupełnij zdania, wykorzystując słowa z ramki.

projekt przebieg wynik etap proces

1. Zakończenie projektu to ostatni projektu.
2. Ewaluacja projektu to systematyczny oceny przeprowadzonych działań, uzyskanych rezultatów oraz wpływu projektu na odbiorców, zespół i otoczenie.
3. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu lub porażki to proces analizy zakończonego projektu w celu określenia elementów, które miały największy wpływ na jego
4. Podczas sesji *lessons learned* zespół może otwarcie przedyskutować projektu.
5. Prezentacja wyników powinna być profesjonalna i rzetelna – bez względu na to, czy zakończył się pełnym sukcesem, częściowym powodzeniem czy też napotkał istotne trudności.