

Przewodnik IPMA Polska

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych Individual Competence Baseline® (IPMA ICB 4.0)

w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami
(część 1. Zarządzanie Projektami)



Właściciel dokumentu:

International Project Management Association Polska

Adres:

International Project Management Association Polska
ul. Starościńska 1B lok. 3
02-516 Warszawa
Polska
<https://ipma.pl/>

Prawa autorskie:

2019 International Project Management Association Polska (IPMA Polska®) Wszelkie prawa zastrzeżone (łącznie z tłumaczeniem na inne języki). Żadna część tego dokumentu nie może być powielana w jakiegokolwiek formie – druku zdjęć, mikrofilmu lub w jakikolwiek inny sposób – ani przekazywana lub tłumaczona na język maszynowy bez pisemnej zgody.

ISBN (pdf): 978-83-917581-8-2

Zespół redakcyjny:

Koncepcja, opracowanie merytoryczne i redakcja: Łukasz D. Sienkiewicz

Współpraca merytoryczna:

Bogumił Dałkowski (Koncepcja, opracowanie merytoryczne i redakcja publikacji „Przewodnik – Wymagania kompetencyjne IPMA-D” dla poprzedniego standardu NCB3.0)
Krzysztof Witkowski

Współpraca edycyjna:

Marcin Nowicki
Sylwia Skonecka

Recenzenci:

Tomasz Leśniowski
Joanna Rzempala

Zatwierdzenie:

Kierownictwo Strategiczne Certyfikacji IPMA Polska: Joanna Rzempala, Krzysztof Witkowski, Kazimierz Majka, Mirosław Miśkiewicz, Magdalena Pieńkos, Leszek Staśto, Ewa Zawadzka.

Spis treści:

Wstęp	7
4.3 Perspektywa	9
4.3.1 Strategia	9
4.3.1.1 Dostosowanie do misji i wizji organizacji	9
4.3.1.2. Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną	10
4.3.1.3. Wypracowanie i zapewnienie ciągłości wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych	10
4.3.1.4 Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu	11
4.3.1.5 Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności	11
4.3.2 Nadzór zarządczy, struktury i procesy	12
4.3.2.1 Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania.....	12
4.3.2.2 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposób ich wdrażania	14
4.3.2.3 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposób ich wdrażania	14
4.3.2.4 Funkcje wspierające	15
4.3.2.5 Dostosowanie projektu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych oraz wymagań jakościowych organizacji.....	16
4.3.2.6 Dostosowanie projektu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi	17
4.3.2.7 Dostosowanie projektu do procesów finansowych i kontrolingowych	18
4.3.3 Zgodność, normy i przepisy	19
4.3.3.1 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa	19
4.3.3.2 Rozpoznanie i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska	19
4.3.3.3 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi.....	20
4.3.3.4 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju	20
4.3.3.5 Ocena, użytkowanie i rozwój profesjonalnych narzędzi i standardów dla projektu	21
4.3.3.6 Ocena, porównanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania projektem.....	22
4.3.4 Układ sił i interesów	22
4.3.4.1 Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na projekt.....	22
4.3.4.2 Ocena nieformalna wpływu jednostek i grup i ich potencjalnego wpływu na projekt.....	23
4.3.4.3 Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla projektu	23
4.3.5 Kultura i wartości	23
4.3.5.1 Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla projektu	23
4.3.5.2 Dostosowanie projektu do kultury i wartości organizacji	24
4.3.5.3 Ocena nieformalnej kultury i wyznawanych wartości organizacji i ich wpływu na projekt.....	24
4.4 Ludzie	25
4.4.1 Autorefleksja i zarządzanie sobą	25
4.4.1.1 Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę	25
4.4.1.2 Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron.....	25
4.4.1.3 Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji	25
4.4.1.4 Organizacja pracy w zależności od sytuacji i zasobów własnych	26
4.4.1.5 Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty	26
4.4.2 Spójność wewnętrzna i rzetelność	27
4.4.2.1 Uznanie i stosowanie wartości etycznych do wszelkich decyzji i działań	27
4.4.2.2 Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie	27
4.4.2.3 Odpowiedzialność za własne decyzje i działania.....	27
4.4.2.4 Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja	28
4.4.2.5 Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania	28
4.4.3 Komunikacja interpersonalna	29

4.4.3.1. Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia	29
4.4.3.2. Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji.....	29
4.4.3.3. Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania	30
4.4.3.4. Efektywna komunikacja z zespołem wirtualnym	31
4.4.3.5. Stosowanie humoru i zachowanie dystansu	32
4.4.4. Relacje i zaangażowanie	32
4.4.4.1. Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych	32
4.4.4.2. Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych.....	33
4.4.4.3. Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie.....	33
4.4.4.4. Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami.....	33
4.4.4.5. Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych.....	34
4.4.5. Przywództwo.....	35
4.4.5.1. Inicjowanie działań i aktywne doradzanie i oferowanie pomocy	35
4.4.5.2. Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania	35
4.4.5.3. Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów.....	36
4.4.5.4. Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów	37
4.4.5.5. Podejmowanie, wymuszanie i ocena decyzji	37
4.4.6. Praca zespołowa.....	38
4.4.6.1. Dobór członków i budowanie zespołu	38
4.4.6.2. Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu	39
4.4.6.3. Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków	39
4.4.6.4. Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności	40
4.4.6.5. Rozpoznanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach	40
4.4.7. Konflikty i kryzysy.....	41
4.4.7.1. Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom.....	41
4.4.7.2. Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów, kryzysów oraz dobór odpowiednich reakcji.....	42
4.4.7.3. Mediacja, rozwiązywanie konfliktów oraz kryzysów i/lub ich wpływu.....	42
4.4.7.4. Identyfikacja i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy	43
4.4.8. Przedsiębiorczość i kreatywność	43
4.4.8.1. Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska	43
4.4.8.2. Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowania strategii.....	44
4.4.8.3. Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów	44
4.4.8.4. Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatywnych rozwiązań	45
4.4.8.5. Promowanie holistycznego podejścia do projektu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji.....	46
4.4.9. Negocjacje.....	46
4.4.9.1. Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje	46
4.4.9.2. Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron.....	46
4.4.9.3. Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron	47
4.4.9.4. Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami	47
4.4.9.5. Wykrywanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży	48
4.4.10. Orientacja na wyniki	48
4.4.10.1. Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces projektu i cele organizacji	48
4.4.10.2. Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu	49
4.4.10.3. Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy.....	50
4.4.10.4. Promowanie i marketing projektu, jego procesów i wyników.....	50
4.4.10.5. Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji	50
4.5. Praktyka	52
4.5.1. Definiowanie projektu	52
4.5.1.1. Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola	52

4.5.1.2 Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych projektów	53
4.5.1.3 Określanie złożoności projektu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia	53
4.5.1.4 Wybór i analiza całościowego podejścia do zarządzania projektem	53
4.5.1.5 Opracowanie formuły realizacji projektu	54
4.5.2 Wymagania, cele i korzyści.....	55
4.5.2.1 Określenie hierarchii celów projektu	55
4.5.2.2 Identyfikacja i analiza potrzeb i wymagań interesariuszy projektu	56
4.5.2.3 Określenie priorytetów oraz kryteriów wymagań i akceptacji	57
4.5.3 Zakres	57
4.5.3.1 Określenie produktów częściowych projektu	57
4.5.3.2 Struktura zakresu projektu	58
4.5.3.3 Zdefiniowanie pakietów prac projektu	58
4.5.3.4 Ustalenie i utrzymanie konfiguracji zakresu projektu	58
4.5.4 Zarządzanie czasem w projekcie.....	59
4.5.4.1 Ustalenie działań koniecznych do zrealizowania projektu	59
4.5.4.2 Określenie nakładu pracy i czasu trwania działań	60
4.5.4.3 Wybór koncepcji harmonogramowania i określenia etapów projektu	60
4.5.4.4 Ustalenie kolejności zadań projektu i stworzenie harmonogramu.....	61
4.5.4.5 Monitorowanie postępów względem harmonogramu i dokonywanie odpowiednich korekt	62
4.5.5 Organizacja projektu i komunikacja.....	63
4.5.5.1 Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i dokumentacją	63
4.5.5.2 Określenie struktury, ról i obowiązków w projekcie	64
4.5.5.3 Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji	64
4.5.5.4 Wdrażanie, monitorowanie i utrzymanie organizacji projektu.....	65
4.5.6 Jakość	66
4.5.6.1 Opracowanie, monitorowanie wdrożenia oraz weryfikacja planu zarządzania jakością w projekcie.....	66
4.5.6.2 Przegląd projektu i jego produktów częściowych w celu zapewnienia stałej zgodności z wymaganiami planu zarządzania	66
4.5.6.3 Weryfikacja osiągnięcia celów jakościowych projektu oraz rekomendacja niezbędnych działań naprawczych i/lub zapobiegawczych	67
4.5.6.4 Zaplanowanie i organizacja walidacji rezultatów projektu	67
4.5.6.5 Zapewnienie jakości w całym projekcie	68
4.5.7 Finanse.....	69
4.5.7.1 Szacowanie kosztów projektu	69
4.5.7.2 Opracowanie budżetu dla projektu	70
4.5.7.3 Zapewnienie finansowania projektu	70
4.5.7.4 Opracowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania finansami i systemu sprawozdawczości w projekcie	71
4.5.7.5 Monitorowanie finansów projektu w celu zidentyfikowania i korekty odchyień od planu projektu	71
4.5.8 Zasoby	74
4.5.8.1 Opracowanie strategicznego planu zasobów	74
4.5.8.2 Określenie jakości i ilości wymaganych zasobów	74
4.5.8.3 Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów oraz wynegocjowanie ich pozyskania	74
4.5.8.4 Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb.....	75
4.5.8.5 Ewaluacja wykorzystania zasobów i podjęcie niezbędnych działań naprawczych	75
4.5.9 Zamówienia, kontrakty, współpraca.....	76
4.5.9.1 Uzgodnienie potrzeb, możliwości i procesów dot. zamówień	76
4.5.9.2 Udział w procesie oceny i wyboru dostawców i partnerów	76
4.5.9.3 Udział w negocjacjach i uzgadnianiu warunków umów spełniających cele projektu	77
4.5.9.4 Nadzorowanie realizacji kontraktów, rozwiązywanie problemów i w razie potrzeby, staranie się o rekompensatę.....	77
4.5.10 Planowanie i kontrola	78
4.5.10.1 Rozpoczęcie projektu oraz opracowanie i uzyskanie akceptacji planu zarządzania projektem	78
4.5.10.2 Inicjowanie projektu i zarządzanie przejściem w nową fazę projektu	78

4.5.10.3 Kontrola realizacji projektu względem planu oraz podejmowanie koniecznych działań naprawczych	79
4.5.10.4 Raportowanie postępu prac	79
4.5.10.5 Ocena, uzyskanie akceptacji i wdrażanie zmian w projekcie	81
4.5.10.6 Zamknięcie i ewaluacja etapu projektu lub całego projektu	82
4.5.11 Ryzyko.....	83
4.5.11.1 Opracowanie i wdrożenie planu zarządzania ryzykiem	83
4.5.11.2 Identyfikacja ryzyka i szans.....	83
4.5.11.3 Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	84
4.5.11.4 Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko	85
4.5.11.5 Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrażanie odpowiednich reakcji.....	85
4.5.12 Interesariusze	86
4.5.12.1 Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu	86
4.5.12.2 Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	86
4.5.12.3 Budowanie relacji z zarządem, sponsorami i kierownictwem wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	87
4.5.12.4 Budowanie relacji z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	88
4.5.12.5 Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy	89
4.5.13 Zmiana i transformacja	89
4.5.13.1 Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian	89
4.5.13.2 Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji	90
4.5.13.3 Opracowanie strategii zmiany lub transformacji	91
4.5.13.4 Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją	91

Kanon wiedzy – wymagania kompetencyjne IPMA-D

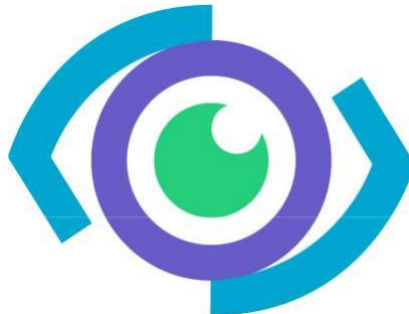
Wstęp

Podstawą systemu certyfikacji IPMA 4-L-C jest standard IPMA® Individual Competence Baseline - ICB, wersja 4.0, opracowany przez międzynarodową organizację International Project Management Association (IPMA).

ICB definiuje kompetencje wymagane od osób pracujących w dziedzinie zarządzania projektami, programami i portfelami. Ma służyć szerokiej grupie odbiorców, w tym pracownikom sektora edukacji, trenerom, praktykom zarządzania projektami, specjalistom ds. zasobów ludzkich (HR) oraz asesorum certyfikacji.

ICB stanowi podstawę systemu certyfikacji IPMA 4-L-C. Standard ICB v 4.0. opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy, wymaganej w dzisiejszym biznesie - zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami, definiując 28 elementów kompetencji (CE, ang. Competence Elements), wymaganych od współczesnego menedżera projektu.

CE tworzą Oko Kompetencji



Elementy Kompetencji podzielono na trzy obszary kompetencji, w zależności od ich specyfiki:



Perspektywa



Ludzie



Praktyka

- **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”**: definiują te kontekstowe umiejętności i wiedzę, która ma pewnie prowadzić nas w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela;
- **Kompetencje w obszarze „Ludzie”**: określają osobiste i interpersonalne kompetencje, wymagane do skutecznego uczestniczenia w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem;
- **Kompetencje w obszarze „Praktyka”**: określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami.

Na podstawie ICB 4.0 IPMA Polska opracowała Kanon Wiedzy, w którym dla każdego Elementu Kompetencji (CE) i Kluczowych Wskaźników Kompetencji (KCI – Key Competence Element) wymieniono wybrane zagadnienia i techniki, które powinien znać kandydat przystępujący do certyfikacji IPMA 4-L-C.

Kanon Wiedzy zawarty w Przewodniku IPMA uwzględnia nowy standard ICB 4.0 i zmiany wymagań rynkowych dotyczących głównie uwzględnienia elementów technik zwinnych oraz poszerzenia wymagań dotyczących kompetencji społecznych („miękkich”).

Kanon Wiedzy adresujemy do osób przygotowujących się do certyfikacji IPMA 4-L-C oraz do trenerów/firm szkoleniowych, które w oparciu o ICB mogą przygotowywać odpowiednie szkolenia.

CERT IPMA Polska zaprasza do współpracy przy rozwoju modelu wymagań kompetencyjnych IPMA. W nawiązaniu do aktualnych trendów w zakresie wiodących standardów zarządzania projektami oraz stanu nauki i praktyki chcemy ustawicznie rozwijać model certyfikacji IPMA.

Łukasz D. Sienkiewicz

IPMA Polska

Członek Zarządu ds. Certyfikacji

4.3 Perspektywa

4.3.1 Strategia

4.3.1.1 Dostosowanie do misji i wizji organizacji

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontekst projektu (otoczenie); 2. Wizja, misja, strategia; 3. Etapy budowania uzasadnienia biznesowego; 4. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 5. Plan przeglądu korzyści; 6. Analiza ekonomiczna; 7. Analiza opłacalności; 8. System sprawozdawczości na poziomie strategicznym („Big Project Picture”); 9. Zarządzanie projektami, a zarządzanie działalnością operacyjną; 10. Strategia organizacji, Plan strategiczny; 11. Zarządzanie korzyściami programu; 12. Orientacja na portfele: <ol style="list-style-type: none"> a. Wizja projektu, b. Analiza portfela, c. Wybór projektu, d. Priorytety projektów w organizacji. 13. Skonsolidowana sprawozdawczość dla kierownictwa najwyższego szczebla; 14. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs. plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs. plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs. plan komunikacji projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uwzględnia misję i wizję organizacji; • Dostosowuje cele projektu do misji, wizji i strategii, wykorzystując diagnostyczne systemy kontroli zarządzania (podejście „z góry na dół” i założone cele); • Kontroluje czy cele i korzyści projektu są zgodne z misją, wizją i strategią; • Rozwija i wdraża środki strategicznego dostosowania (np. kluczowe czynniki sukcesu, kluczowe wskaźniki wydajności, itp.); • Sprawdza, czy organizacja projektu przynosi korzyści organizacji.

<p>15. Wpływ prawa i innych przepisów na projekty – uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne;</p> <p>16. Canvas Business Model/Lean Business Model.</p>	
4.3.1.2. Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryzyko (zagrożenia i szanse): <ol style="list-style-type: none"> a. Ryzyko organizacji, b. Ryzyko portfela, c. Ryzyko programu, d. Ryzyko projektu. 2. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji; 3. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 4. Model zrównoważonej/strategicznej karty wyników (BSC - Balanced Score Card); 5. Ustalanie priorytetów: Macierz Eisenhowera; 6. Metody analizy strategicznej; SWOT/TOWS, BCG, GE, ABC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna proces tworzenia strategii; • Identyfikuje nowe zagrożenia i możliwości, mogące mieć wpływ na strategię; • Angażuje współpracowników w kwestionowanie strategii organizacyjnej, poprzez wdrażanie interaktywnych systemów kontroli (podejście oddolne i elastyczne cele); • Identyfikuje strategiczne usprawnienia; • Wpływa na proces tworzenia strategii poprzez proponowanie zmian.
4.3.1.3. Wypracowanie i zapewnienie ciągłości wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapy budowania uzasadnienia biznesowego; 2. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 3. Plan przeglądu korzyści; 4. Analiza ekonomiczna; 5. Analiza opłacalności; 6. Analiza kosztów i korzyści (CBA: Cost-Benefit Analysis); 7. Tolerancja korzyści; 8. Zarządzanie korzyściami; 9. Promowanie (marketing) projektu w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uwzględnia i definiuje uzasadnienia biznesowe i / lub organizacyjne; • Identyfikuje cele wymagane w projekcie do dostarczenia zaplanowanych korzyści; • Potrafi uwierzytelnić i przedstawić uzasadnienie biznesowe i / lub organizacyjne sponsorom i / lub właścicielom projektu; • Dokonuje ponownej oceny i weryfikuje uzasadnienie w ramach szerszego kontekstu; • Definiuje i zarządza organizacją projektu (kompletność i funkcjonalność organizacji projektu); • Zarządza realizacją korzyści, aby sprawdzić, czy organizacja projektu wytwarza pożądane rezultaty;

	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawdza, czy konieczne jest zakończenie projektu; czy projekt wynika ze strategii, czy jest potrzebny i stosownie zmienia konfigurację.
4.3.1.4 Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Krytyczne czynniki sukcesu projektu; 2. Kryteria sukcesu zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a. Orientacja na cel, b. Procesy zarządzania projektem, c. Przywództwo, d. Zarządzanie zespołem. 3. Kryteria sukcesu projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Zadowolony klient, b. Zadowoleni kluczowi interesariusze, c. Zadowoleni pozostali interesariusze, d. Zadowolony zespół. 4. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs. plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs plan komunikacji projektu. 5. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje i/lub wdraża zestaw CSF dla celów strategicznych; • Używa CSF w celu dostosowania do strategii, ale też identyfikuje ich nieformalny kontekst; • Angażuje podwładnych do kwestionowania strategii organizacyjnej podczas definiowania CSF (interaktywna kontrola zarządzania - ambitne cele); • Stosuje CSF w strategicznym dostosowaniu projektu lub wewnątrz projektu; • Stosuje CSF w zarządzaniu interesariuszami.
4.3.1.5 Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukces projektu a sukces zarządzania projektem; 2. Kryteria sukcesu projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Produkt zaakceptowany przez klienta, b. Cel główny, cele produktowe osiągnięte, 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje i/lub wdraża KPI (lub zestaw KPI) dla każdego krytycznego czynnika sukcesu; • Decyduje o użyciu wyprzedzających, opóźniających i aktualnych mierników przy definiowaniu KPI;

<ul style="list-style-type: none"> c. Zadowolony klient, d. Zadowoleni kluczowi interesariusze, e. Zadowoleni pozostali interesariusze, f. Zadowolony zespół. <p>3. Wewnętrzna i zewnętrzna ocena sukcesu projektu (np. Polish Project Excellence Award);</p> <p>4. Ocena zarządzania projektami;</p> <p>5. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs plan komunikacji projektu, e. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty, f. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing, g. Cykl życia produktu – cykl życia projektu, h. Kierownik projektu – kierownik produktu, i. Zarządzanie cyklem życia produktu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stosuje KPI w zarządzaniu efektywnością strategiczną; • Stosuje KPI w wywieraniu wpływu na interesariuszy; • Stosuje KPI w tworzeniu planów rozwoju osobistego; • Stosuje KPI do tworzenia systemu zachęt / nagród dla pracowników; • Dokonuje ponownej oceny konfiguracji projektu poprzez zastosowanie KPI i zarządzanie dostarczaniem korzyści.
--	--

4.3.2 Nadzór zarządczy, struktury i procesy

4.3.2.1 Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie projektami a zarządzanie działalnością operacyjną; 2. Zarządzanie przez projekty; 3. Procesy biznesowe: <ul style="list-style-type: none"> a. Procesy zarządcze, b. Procesy główne np. PLM, CRM, SCM, c. Procesy wspierające (pomocnicze), np. HR, ERP, Finanse, Księgowość, ICT, 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznaje i docenia projekt i posiada wiedzę na temat zasad zarządzania projektem; • Potrafi wyjaśnić cechy struktury funkcjonalnej, macierzowej i projektowej i rozpoznaje je w praktyce; • Potrafi wyjaśnić i wykorzystuje w praktyce koncepcję zarządzania przez projekty;

<ul style="list-style-type: none"> d. Mapowanie procesów biznesowych (BPM), e. Optymalizacja/Usprawnianie procesów biznesowych (BPM). <ol style="list-style-type: none"> 4. Rozwój kompetencji związanych z zarządzaniem projektami; 5. Kultura organizacji zorientowana na projekty (kultura projektowa); 6. Wiodące metody, metodyki i standardy w zarządzaniu projektami: <ul style="list-style-type: none"> a. PMBOK Guide[®], b. Prince2[®], c. PCM, d. ISO 21500:2012, e. Łańcuch krytyczny (Critical Chain Project Management), f. Metody i techniki zwinne: Scrum, Kanban, XP, Design Thinking, g. Metodyki adaptacyjne (Adaptive PM). 7. Wybór metodyki, techniki i narzędzi zarządzania projektami z uwzględnieniem potrzeb organizacji; 8. Stałe struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji, a strukturami tymczasowymi (projektem): <ul style="list-style-type: none"> a. Struktura funkcjonalna, b. Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna), c. Struktura projektowa, d. Holakracja, e. Struktura sieciowa. 9. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty; 10. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing; 11. Cykl życia produktu – cykl życia projektu; 12. Kierownik produktu – kierownik projektu; 13. Zarządzanie cyklem życia produktu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdraża koncepcję zarządzania przez projekty wewnątrz organizacji; • Identyfikuje i wyjaśnia aktualny poziom dojrzałości organizacji.
--	---

4.3.2.2 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposób ich wdrażania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia organizacji, plan strategiczny; 2. Metody zarządzania programami: <ol style="list-style-type: none"> a. Model MSP, b. The Standard for Program Management, PMI, 3. Struktura organizacji programu; 4. Biuro wsparcia kierownictwa programu; 5. Zarządzanie zasobami programu; 6. Zarządzanie korzyściami programu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi opisać charakterystykę programu (cele, dane wejściowe, dane wyjściowe, wyniki, korzyści); • Potrafi wyjaśnić koncepcję zarządzania programem.
4.3.2.3 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposób ich wdrażania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodyki zarządzania portfelami: <ol style="list-style-type: none"> a. Portfolio, Programme and Project Offices Model P30[®], b. The Standard for Portfolio Management, PMI. 2. Struktura portfeli; 3. Przygotowanie projektów i programów: <ol style="list-style-type: none"> a. Wizja projektu b. Uzasadnienie biznesowe, c. Studium wykonalności, d. Karta projektu, e. Analiza portfela, wybór projektu. 4. Priorytetyzacja projektów lub programów w organizacji; 5. Optymalizacja ogólnego wkładu projektów w strategię organizacji; 6. Zarządzanie zasobami współdzielonymi przez projekty i programy; 7. Skonsolidowana sprawozdawczość dla najwyższego szczebla: <ol style="list-style-type: none"> a. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI Key Performance Index), b. Syntetyczna ilustracja Kluczowych Wskaźników Efektywności portfela (KPI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi opisać cechy charakterystyczne portfela – krytyczne czynniki sukcesu (CSF) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPI); • Zna koncepcję zarządzania portfelem (struktury i procesy organizacyjne); • Efektywnie komunikuje się wewnątrz portfela w celu skutecznego zarządzania projektem.

4.3.2.4 Funkcje wspierające	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesy wspierające (pomocnicze), np. HR, ERP, Finanse, Księgowość, ICT; 2. Biuro zarządzania projektami: <ol style="list-style-type: none"> a. Funkcja PMO: Kontrola, b. Funkcja PMO: Wsparcie, c. Funkcja PMO: Zarządzanie. 3. Struktury organizacyjne wspierające strategię organizacji; 4. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs plan komunikacji projektu. 5. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty; 6. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing; 7. Cykl życia produktu – cykl życia projektu; 8. Kierownik produktu – kierownik projektu; 9. Zarządzanie cyklem życia produktu; 10. Zarządzanie zasobami ludzkimi: <ol style="list-style-type: none"> a. Wspólna odpowiedzialność kierownika liniowego, b. Rozwój zasobów ludzkich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna osoby, procesy i usługi funkcjonalnych jednostek wspierających projekt; • Korzysta ze wsparcia organizacji macierzystej dla efektywnego wsparcia projektu; • Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z funkcjonalnymi jednostkami wsparcia projektu; • Stosuje standardy raportowania organizacji macierzystej dla projektu, korzystając z właściwych narzędzi i metod.

4.3.2.5 Dostosowanie projektu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych oraz wymagań jakościowych organizacji

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakość zarządzania projektem; 2. Jakość produktów projektu; 3. Oczekiwania jakościowe klienta; 4. Opis produktu głównego; 5. Kryteria akceptacji; 6. Stałe struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji, a strukturami tymczasowymi (projektem): <ol style="list-style-type: none"> a. Struktura funkcjonalna, b. Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna), c. Struktura projektowa, d. Holakracja, e. Struktura sieciowa. 7. Scaled Agile Framework – SAFe; 8. Biuro zarządzania projektami: <ol style="list-style-type: none"> a. Funkcja PMO: Kontrola, b. Funkcja PMO: Wsparcie, c. Funkcja PMO: Zarządzanie. 9. Struktury organizacyjne wspierające strategię organizacji; 10. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs plan komunikacji projektu. 11. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty; 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi zidentyfikować rutynowe działania organizacji i specjalne zasady dotyczących podejmowania decyzji będące poza zakresem jego / jej odpowiedzialności; • Dostosowuje komunikację w projektach do wymagań stałej organizacji; • Stosuje standardy raportowania organizacji macierzystej do projektu, korzystając z właściwych narzędzi i metod; • Stosuje zasady organizacji dotyczące zapewnienia jakości podczas tworzenia systemu raportowania wewnątrz stałej organizacji.

<p>12. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing;</p> <p>13. Cykl życia produktu – cykl życia projektu;</p> <p>14. Kierownik produktu – kierownik projektu;</p> <p>15. Zarządzanie cyklem życia produktu.</p>	
4.3.2.6 Dostosowanie projektu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Stałe struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji, a strukturami tymczasowymi (projektem):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Struktura funkcjonalna, b. Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna) c. Struktura projektowa, d. Holakracja , e. Struktura sieciowa. <p>2. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty;</p> <p>3. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing;</p> <p>4. Zarządzanie zasobami ludzkimi:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Wspólna odpowiedzialność kierownika liniowego, b. Rozwój zasobów ludzkich. <p>5. Modele kompetencji:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. ICB®, Model kompetencji IPMA®, b. PMC Development Framework. <p>6. Ocena kompetencji i wyników członków zespołu (np. metoda 360 stopni);</p> <p>7. Rekrutacja z uwzględnieniem ról w zespołach zarządzających i projektowych:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Model Belbina, b. MBTI, c. Discovery Insight, d. Metoda Gallupa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korzysta z procesów działu HR w celu pozyskania pracowników posiadających wymagane uprawnienia; • Potrafi sobie poradzić z granicami, jakie istnieją pomiędzy tymczasową organizacją projektową a działem HR; • Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z działem HR; • Korzysta z procesów działu HR w celu organizacji szkoleń i indywidualnego rozwoju pracowników.

<p>8. Wsparcie i kierowanie rozwojem poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> Szkolenia, Coaching, Mentoring, Doradztwo, Consulting. <p>9. Systemy motywacyjne (proces planowania kariery).</p>	
4.3.2.7 Dostosowanie projektu do procesów finansowych i kontrolingowych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> Stale struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji, a strukturami tymczasowymi (projektem): <ol style="list-style-type: none"> Struktura funkcjonalna, Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna), Struktura projektowa, Holakracja, Struktura sieciowa. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty; Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing; Rachunkowość finansowa (sprawozdania finansowe przedsiębiorstwa); Rachunkowość zarządcza; Budżet organizacji, funkcje budżetowania; Źródła finansowania (wewnętrzne, zewnętrzne, własne, obce); Modele finansowania (m.in. BOOT/BOT, PPP); Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym. 	<ul style="list-style-type: none"> Zna procesy zachodzące w dziale finansów i kontroli; Potrafi odróżnić narzędzia obligatoryjne od opcjonalnych w dziale finansów i kontroli; Monitoruje i kontroluje, czy zasady, wytyczne i inne funkcjonalności finansowe są efektywnie wykorzystywane dla dobra projektu; Komunikuje i raportuje stan i trendy finansów w sposób obiektywny i przejrzysty.

4.3.3 Zgodność, normy i przepisy	
4.3.3.1 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Zbiory przepisów prawa i systemów prawnych:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Prawo karne, b. Kodeks cywilny, c. Przepisy korporacyjne, d. Prawo handlowe, e. Przepisy prawa pracy, f. Przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, g. Ochrona danych (m. in. RODO), h. Prawo budowlane, i. Przepisy dotyczące własności intelektualnej (IPR), praw autorskich, patentów i tantiemów. <p>2. Wpływ prawa i innych przepisów na projekty – uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uznaje otoczenie prawne i jego zastosowania w projekcie; • Wyszukuje i stosuje odpowiednie przepisy prawne; • Identyfikuje ryzyko w przepisach prawnych w odniesieniu do projektu i konsultuje je z ekspertami; • Uznaje i traktuje agencje regulacyjne i nadzorcze jako interesariuszy; • Dostosowuje procedury zamówień do przepisów.
4.3.3.2 Rozpoznanie i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Uwarunkowania prawne: przepisy prawa, normy i procedury operacyjne specyficzne dla projektu, b. Bezpieczeństwo i ochrona organizacji, jej infrastruktury, własności intelektualnej oraz produktów, systemów i technologii. <p>2. Zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona ludzi;</p> <p>3. Ocena oddziaływania na środowisko naturalne;</p> <p>4. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje odpowiednie dla projektu przepisy BHP i ochrony środowiska; • Określa kontekst BHP i ochrony środowiska dla projektu; • Identyfikuje ryzyko wynikające z wdrożenia środków BHP i ochrony środowiska w projekcie; • Zapewnia bezpieczne i zdrowe warunki pracy dla członków zespołu projektowego; • Stosuje środki BHP i ochrony środowiska dla zapewnienia trwałości i stabilności projektu.

4.3.3.3 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Systemy norm społecznych: <ol style="list-style-type: none"> a. Normy prawne, b. Normy moralne, c. Normy konkretnej społeczności. 2. Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA Polska; 3. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie, produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty; 4. Zbiory przepisów prawa i systemów prawnych: <ol style="list-style-type: none"> a. Prawo karne, b. Kodeks cywilny, c. Przepisy korporacyjne, d. Prawo handlowe, e. Przepisy prawa pracy, f. Przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, g. Ochrona danych (m. in. RODO), h. Prawo budowlane, i. Przepisy dotyczące własności intelektualnej (IPR), praw autorskich, patentów i tantiemów. 5. Wpływ prawa i innych przepisów na projekty – uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna odpowiednie kodeksy postępowania w biznesie; • Zna odpowiednie przepisy branżowe dla konkretnego sektora przemysłu (administracja publiczna, inżynieria lądowa, technologie informacyjne, telekomunikacja, itp.); • Identyfikuje zasady etycznego postępowania; • Identyfikuje i stosuje niepisane prawa rynku; • Dostosowuje procedury zamówień do kodeksów postępowania biznesowego; • Zapobiega naruszeniu kodeksu przez członków zespołu projektowego.

4.3.3.4 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Systemy norm społecznych: <ol style="list-style-type: none"> a. Normy prawne, b. Normy moralne, 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoznaje społeczne i środowiskowe konsekwencje projektu; • Definiuje i komunikuje cele zrównoważonego rozwoju dla projektu i jego rezultatów;

<p>c. Normy danej społeczności.</p> <p>2. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko:</p> <p>a. Uwarunkowania prawne: przepisy prawa, normy i procedury operacyjne specyficzne dla projektu,</p> <p>b. Bezpieczeństwo i ochrona organizacji, jej infrastruktury, własności intelektualnej oraz produktów, systemów i technologii.</p> <p>3. Zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona ludzi;</p> <p>4. Ocena oddziaływania na środowisko naturalne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dostosowuje cele do strategii organizacyjnej zrównoważonego rozwoju; • Równoważy wymagania społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk) z procesami i produktami projektu; • Promuje rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska.
4.3.3.5 Ocena, użytkowanie i rozwój profesjonalnych narzędzi i standardów dla projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie produktów lub technologii w organizacji poprzez projekty;</p> <p>2. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, ocena porównawcza, najlepsze praktyki:</p> <p>a. IPMA Project Excellence Baseline®,</p> <p>b. Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI).</p> <p>3. Informatyczne systemy zarządzania projektami:</p> <p>a. Systemy harmonogramowania,</p> <p>b. Systemy budżetowania,</p> <p>c. Systemy zarządzania ryzykiem,</p> <p>d. Systemy komunikacji w projekcie,</p> <p>e. Zintegrowane Systemy Zarządzania Projektami (PPM –Project Portfolio Management).</p> <p>4. Wiodące metody, metodyki i standardy w zarządzaniu projektami:</p> <p>a. PMBOK Guide®,</p> <p>b. Prince2®,</p> <p>c. PCM,</p> <p>d. ISO 21500:2012,</p> <p>e. Łańcuch krytyczny (Critical Chain Project Management),</p> <p>f. Metody i techniki zwinne: Scrum, Kanban, XP, Design Thinking,</p> <p>g. Metodyki adaptacyjne (Adaptive PM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje i korzysta z właściwych standardów zawodowych; • Identyfikuje szczegóły standardu i zarządza ryzykiem wynikającym z zastosowania standardu do projektu; • Identyfikuje i wykorzystuje dobre praktyki w zarządzaniu projektem; • Rozwija i wdraża indywidualnie stworzone standardy w zarządzaniu członkami zespołu projektowego.

4.3.3.6 Ocena, porównanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania projektem	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena dojrzałości projektowej organizacji: <ol style="list-style-type: none"> a. Model IPMA Delta[®], b. Model H. Kerznera. 2. Ocena doskonałości projektu (np. IPMA PEB[®]); 3. Ocena dojrzałości projektowej osób: <ol style="list-style-type: none"> a. ICB[®], Model kompetencji IPMA[®], b. PMC Development Framework, 4. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, ocena porównawcza, najlepsze praktyki: <ol style="list-style-type: none"> a. IPMA Project Excellence Baseline[®], b. Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI). 5. Modelowanie procesów biznesowych (BPM – Business Process Modeling); 6. Optymalizacja procesów biznesowych; 7. Zarządzanie zmianą; 8. Informatyczne systemy zarządzania projektami; 9. Informatyczne systemy komunikacji współdzielonej (collaboration systems); 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje i ocenia istotne obszary niedoskonałości organizacji w zarządzaniu projektem; • Identyfikuje i ustala właściwy wskaźnik referencyjny (benchmark) dla obszarów niedoskonałości; • Identyfikuje bazę wskaźników referencyjnych i dobre praktyki; • Analizuje obecną realizację projektu poprzez zestawienie z dobrymi praktykami; • Identyfikuje środki do wprowadzenia potrzebnych usprawnień; • Wdraża zidentyfikowane środki i ocenia uzyskane korzyści; • Rozpowszechnia pozyskaną wiedzę praktyczną – know-how - wewnątrz organizacji projektowej.
4.3.4 Układ sił i interesów	
4.3.4.1 Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na projekt	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr interesariuszy, b. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, c. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ, d. Pole sił interesariuszy, e. Analiza PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), f. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoznaje i ocenia osobiste interesy i ambicje istotnych jednostek lub grup; • Rozpoznaje i ocenia różnice pomiędzy osobistymi i organizacyjnymi interesami i celami.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji; 3. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym. 	
4.3.4.2 Ocena nieformalna wpływu jednostek i grup i ich potencjalnego wpływu na projekt	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr interesariuszy, b. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, c. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ, d. Pole sił interesariuszy, e. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. 2. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji; 3. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoznaje i ocenia wpływ, władzę i zasięg wpływu konkretnych osób w różnych okolicznościach; • Rozpoznaje grupy interesów i relacje tych grup w odniesieniu do projektu.
4.3.4.3 Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontekst społeczny projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Interesariusze wewnętrzni, b. Interesariusze zewnętrzni. 2. Rejestr interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy stylem bycia a osobowością; • Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy aspektami kulturalnymi a osobowością.
4.3.5 Kultura i wartości	
4.3.5.1 Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asertywność; 2. Aktywne słuchanie; 3. Dyplomacja; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna i uznaje wartości kulturowe, normy i wymogi danej społeczności; • Zna, rozumie i uznaje implikacje wartości kulturowych, normy i wymogi w projekcie;

<p>4. Otwartość:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Polityka „otwartych drzwi”, b. Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, c. Jawność/Transparentność, d. Okazywanie szacunku, <p>5. Elastyczność w myśleniu.</p> <p>6. Komunikowanie się z ludźmi oraz otwartość na ich opinie, wartości i normy etyczne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pracuje zgodnie z kulturowymi wymogami i wartościami społecznymi jednak bez poświęcania własnych wartości.
--	--

4.3.5.2 Dostosowanie projektu do kultury i wartości organizacji

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność dostrzegania wewnętrznych cech innych osób i rozumienia ich punktu widzenia. 2. Komunikowanie się z ludźmi oraz otwartość na ich opinie, wartości i normy etyczne; 3. Asertywność; 4. Aktywne słuchanie; 5. Dyplomacja; 6. Otwartość: <ol style="list-style-type: none"> a. Polityka „otwartych drzwi”, b. Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, c. Jawność/Transparentność, d. Okazywanie szacunku. 7. Elastyczność w myśleniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznaje i szanuje formalne normy i wymogi organizacji; • Zna i stosuje wartości korporacyjne i misję organizacji; • Zna i stosuje organizacyjną politykę jakości; • Uznaje wpływ formalnych norm, wymagań, wartości korporacyjnych i misji oraz polityki jakości na projekt; • Działa w sposób zrównoważony poprzez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

4.3.5.3 Ocena nieformalnej kultury i wyznawanych wartości organizacji i ich wpływu na projekt

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szacunek dla osób i opinii; 2. Elastyczność w myśleniu; 3. Komunikowanie się z ludźmi oraz otwartość na ich opinie, wartości i normy etyczne; 4. Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA Polska. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznaje, analizuje i szanuje nieformalną kulturę i wartości organizacji; • Identyfikuje wpływ nieformalnej kultury i wartości organizacji na projekt; • Pracuje zgodnie z nieformalną kulturą i wartościami organizacji.

4.4 Ludzie	
4.4.1 Autorefleksja i zarządzanie sobą	
4.4.1.1 Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozytywne nastawienie do ludzi i pracy; 2. Kontrola nad własnymi emocjami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksja nad osobistymi wartościami; • Korzystanie z własnych wartości i ideałów w celu kształtowania decyzji; • Komunikacja własnych zasad i osobistych wymagań; • Wyrażanie i rozmawianie o swoich doświadczeniach; • Umieszczanie własnych doświadczeń w szerszym kontekście; • Używanie własnych doświadczeń do tworzenia hipotez na temat ludzi i sytuacji.
4.4.1.2 Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrola nad własnymi emocjami; 2. Metodyczne zarządzanie stresem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje własne mocne i słabe strony, talenty i ograniczenia; • Wykorzystuje mocne strony, talenty i pasje; • Identyfikuje rozwiązania wiodące do pokonania własnych słabości i ograniczeń; • Utrzymuje kontakt wzrokowy nawet w sytuacjach stresowych; • Akceptuje niepowodzenia bez utraty pewności siebie.
4.4.1.3 Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Samokontrola; 2. Zarządzanie czasem własnym i zadaniami; 3. Ustalanie celów: SMART; 	<ul style="list-style-type: none"> • Posiada wiedzę na temat własnych czynników motywujących; • Wyznacza sobie osobiste i zawodowe cele i priorytety; • Wybiera zachowania korzystne dla osiągnięcia celów osobistych;

<ol style="list-style-type: none"> 4. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 5. Zasada Pareto; 6. Planowanie i analiza rezultatów własnych działań; 7. Metodyczne zarządzanie stresem; 8. Mindfulness; 9. Modele motywacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Teoria wzmocnienia Skinnera, b. Teoria hierarchii potrzeb Masłowa, c. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, d. Teoria X-Y Mc Gregora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jest świadomy czynników rozpraszających; • Świadomie koncentruje się na celach; • Terminowo wywiązuje się ze zobowiązań; • Skupia się na zadaniach pomimo licznych czynników rozpraszających i przeszkód; • Podejmuje własne decyzje lub szuka wyjaśnień w przypadku wątpliwości.
---	---

4.4.1.4 Organizacja pracy w zależności od sytuacji i zasobów własnych

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie czasem własnym i zadaniami; 2. Ustalanie celów: SMART; 3. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 4. Zasada Pareto; 5. Planowanie i analiza rezultatów własnych działań; 6. Świadomość własnych emocji; 7. Programowanie neurolingwistyczne (NLP); 8. Dzielenie pracy na etapy; 9. Równowaga między pracą, rodziną i wypoczynkiem (7 nawyków skutecznego działania). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzi osobisty kalendarz zajęć; • Ustala priorytety w przypadku nakładających się zadań; • Umie odmówić; • Angażuje zasoby w celu maksymalizacji wyników; • Dostosowuje język; • Wypracowuje taktykę stosowną do sytuacji.

4.4.1.5 Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena projektu przez zespół (zbieranie informacji zwrotnej, feedback); 2. Zarządzanie czasem własnym i zadaniami; 3. Kontrola nad własnymi emocjami; 4. Efektywna komunikacja z informacją zwrotną. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystuje błędy lub złe wyniki jako bodziec do nauki; • Używa informacji zwrotnej jako okazji do rozwoju osobistego; • Poszukuje konsultacji; • Mierzy własne osiągnięcia; • Skupia się na ciągłej poprawie własnej pracy i możliwości.

4.4.2 Spójność wewnętrzna i rzetelność	
4.4.2.1 Uznanie i stosowanie wartości etycznych do wszelkich decyzji i działań	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktywne słuchanie; 2. Asertywne komunikowanie się i przyjmowanie krytyki; 3. Umiejętność perswazji; 4. Dyplomacja; 5. Negocjacje; 6. Okazywanie szacunku dla osób i opinii; 7. Wiarygodność; 8. Systemy norm społecznych: <ol style="list-style-type: none"> a. Normy prawne, b. Normy moralne, c. Normy konkretnej społeczności. 9. Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA Polska. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna i reprezentuje własne wartości; • Używa własnych wartości i ideałów przy podejmowania decyzji; • Komunikuje własne zasady.
4.4.2.2 Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. PR projektu, zespołu, członków zespołu; 2. Promowanie (marketing) projektu w poszczególnych obszarach działalności gospodarczej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Działa proaktywnie, uwzględnia kwestie perspektywicznej trwałości w rozwiązaniach; • Uwzględnia i wdraża w rozwiązania możliwe efekty długoterminowe.
4.4.2.3 Odpowiedzialność za własne decyzje i działania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie czasem własnym i zadaniami; 2. Aktywne słuchanie; 3. Asertywne komunikowanie i przyjmowanie krytyki; 4. Dyplomacja; 5. Wiarygodność. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyjmuje pełną odpowiedzialność za własne decyzje i działania; • Bierze odpowiedzialność za pozytywne jak i negatywne wyniki; • Podejmuje decyzje i trzyma się ustaleń z innymi; • Stawia czoło osobistym i zawodowym niepowodzeniom, stojącym na drodze sukcesu zawodowego.

4.4.2.4 Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 2. Skuteczność; 3. Wiarygodność. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstruje spójność między tym co mówi i co robi; • Używa podobnych sposobów w rozwiązywaniu podobnych problemów; • Dostosowuje własne zachowanie do sytuacji.
4.4.2.5 Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiowanie i komunikowanie celów i priorytetów; 2. Ustalanie celów: SMART; 3. Ustalanie priorytetów: Macierz Eisenhowera; 4. Zasada Pareto; 5. Plan pracy zespołu; 6. Plany pracy członków zespołu; 7. Analiza odchyień i objaśnianie ich przyczyny; 8. Komunikowanie wyników w odniesieniu do celów; 9. Planowanie działań korygujących i naprawczych; 10. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 11. Przedsiębiorczość; 12. Skuteczność; 13. Sprawność; 14. Sprawna komunikacja: <ol style="list-style-type: none"> a. Efektywna komunikacja z informacją zwrotną, b. Moderowanie pracy zespołu, c. Facylitacja, d. Efektywne prowadzenie spotkań. 15. Wiarygodność. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykonuje zadania konsekwentnie i skrupulatnie; • Zdobywa zaufanie przez wykonywanie zadań dokładnie i do końca.

4.4.3 Komunikacja interpersonalna	
4.4.3.1. Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zadania komunikacji; 2. Zasady i techniki skutecznej, i sprawnej komunikacji: <ol style="list-style-type: none"> a. 5C (Jasno, Zwięźle, Wyczerpująco, Poprawnie, Uprzejmie), b. Szczegółowe komunikowanie się McQuaila, c. Model procesu komunikacji (łańcuch komunikacji) H. Laswella, d. Storytelling, e. Komunikacja wizualna, f. Komunikacja interaktywna, g. Komunikacja werbalna, niewerbalna, h. Wiarygodność. 3. Zasady prowadzenia spotkań; 4. Przygotowywanie agendy spotkania; 5. Moderowanie spotkania; 6. Facylitacja; 7. To Do List. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostosowuje informację w zależności od odbiorcy i sytuacji; • Używa formy opowiadania, gdy jest to stosowne; • Używa języka łatwego w zrozumieniu; • Stara się przemawiać i prezentować publicznie; • Doradza i szkoli innych; • Przewodzi i moderuje spotkania; • Używa wizualizacji, języka ciała i intonacji do wzmocnienia przekazu.
4.4.3.2 Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Spotkania projektowe: <ol style="list-style-type: none"> a. Warsztaty przygotowujące projekt (start-up workshop), b. Spotkanie rozpoczynające realizację projektu (kick-off meeting), c. Spotkania informacyjne (Status update meeting), d. Spotkania zamykające etap, e. Przeglądy wykonania, f. Warsztaty planistyczne, g. Warsztaty rozwiązywania problemów, 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzy otwartą i pełną szacunku atmosferę; • Słucha aktywnie i cierpliwie, potwierdza usłyszane informacje, parafrazuje słowa mówcy i potwierdza zrozumienie; • Nie przerywa w trakcie, gdy inni mówią; • Zachowuje otwartą postawę i okazuje prawdziwe zainteresowanie nowymi pomysłami; • Potwierdza zrozumienie informacji / przekazu lub w razie potrzeby, prosi o wyjaśnienie, przykłady i / lub szczegóły;

<p>h. Spotkanie zamykające projekt (kick-out meeting).</p> <p>2. Spotkania zespołu wytwórczego:</p> <ol style="list-style-type: none"> Daily Stand-Up Meeting/Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Retrospective, Sprint Review. <p>3. Zasady prowadzenia spotkań;</p> <p>4. Przygotowywanie agendy spotkania;</p> <p>5. Moderowanie spotkania;</p> <p>6. Facylitacja;</p> <p>7. To Do List;</p> <p>8. Modele motywacyjne:</p> <ol style="list-style-type: none"> Teoria wzmocnienia Skinnera, Teoria hierarchii potrzeb Masłowa, Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, Teoria X-Y Mc Gregora. <p>9. Otwartość:</p> <ol style="list-style-type: none"> Polityka „otwartych drzwi”, Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, Jawność/Transparentność, Okazywanie szacunku, <p>10. Elastyczność w myśleniu.</p> <p>11. Sprawna komunikacja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Efektywna komunikacja z informacją zwrotną, Efektywne prowadzenie spotkań. 	<ul style="list-style-type: none"> Sygnalizuje, kiedy, gdzie i jak zaprasza innych do przedstawiania swoich pomysłów i opinii i emocji; Informuje w jaki sposób pomysły i idee innych zostaną potraktowane.
4.4.3.3 Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Kontekst projektu (otoczenie):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kontekst zakresu: otoczenie (wewnętrzne, zewnętrzne), Kontekst społeczny (interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni), 	<ul style="list-style-type: none"> Dobiera odpowiednie kanały i style komunikacji, w zależności od odbiorcy; Komunikuje się przez wybrane kanały zgodnie z dopasowanym stylem;

<ul style="list-style-type: none"> c. Kontekst systemowy, d. Kontekst czasu (przed, w trakcie i po projekcie). <p>2. Rodzaje komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Komunikacja interaktywna, b. Komunikacja narzucająca (Push), c. Komunikacja przyciągająca (Pull), d. Formalna, Nieformalna, e. Ustna, Pisemna, f. Bezpośrednia, Zdalna, g. W grupie, jeden na jeden (face-to-face), h. Werbalna, Niewerbalna, i. Przygotowana, Improwizowana. <p>3. Spotkania;</p> <p>4. Komunikacja poprzez dokumenty zarządcze i techniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rodzaje dokumentów, b. System obiegu dokumentów, c. Metoda gromadzenia i archiwizowania dokumentów, d. Zarządzanie konfiguracją w zakresie dokumentów. <p>5. Plan komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lista dokumentów zarządczych, b. Lista spotkań projektowych, c. Lista kontaktów, d. Środki komunikacji, e. Macierz komunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoruje i kontroluje komunikację; • Zmienia kanały i styl komunikacji w zależności od sytuacji.
4.4.3.4 Efektywna komunikacja z zespołem wirtualnym	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Zarządzanie dokumentacją projektową:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Klasyfikowanie, b. Katalogowanie, c. Przechowywanie, 	<ul style="list-style-type: none"> • Używa nowoczesnej technologii komunikacyjnej (np. webinaria, telekonferencje, czat, chmura); • Definiuje i utrzymuje przejrzyste procesy i procedury komunikacji; • Promuje spójność i budowanie zespołu.

<ul style="list-style-type: none"> d. Publikowanie, e. Dystrybucja, f. Archiwizowanie. <p>2. Zarządzanie wiedzą:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wiedza skodyfikowana, b. Wiedza ukryta, c. Rejestr doświadczeń, d. Raport doświadczeń, e. Systemy zarządzania wiedzą. <p>3. Poufność i ochrona danych;</p> <p>4. Komunikacja zdalna;</p> <p>5. Informatyczne systemy komunikacji współdzielonej (collaboration systems);</p> <p>6. Wymiana komunikacji poprzez narzędzia informatyczne.</p>	
4.4.3.5 Stosowanie humoru i zachowanie dystansu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Moderowanie spotkań; 2. Świadomość własnych emocji; 3. Techniki relaksacyjne; 4. Równowaga między pracą, rodziną i wypoczynkiem (7 nawyków skutecznego działania). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmienia perspektywy postrzegania sytuacji; • Rozładowuje napięcia poprzez humor.
4.4.4 Relacje i zaangażowanie	
4.4.4.1 Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Praca zespołowa; 2. Umiejętności interpersonalne; 3. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 4. Systematyczne udzielanie informacji zwrotnej członkom zespołu projektowego; 5. Tożsamość i spójność grupy; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywnie poszukuje możliwości i okazji do nawiązywania nowych kontaktów; • Okazuje zainteresowanie poznawaniem nowych ludzi; • Używa humoru do przełamywania lodów; • Jest obecny, dostępny i otwarty na dialog;

6. Okazywanie szacunku.	<ul style="list-style-type: none"> • Pozostaje aktywny w kontaktach, regularnie się spotyka; • Informuje innych na bieżąco.
4.4.4.2 Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profile w sieciach społecznościowych; 2. Ochrona danych (np. RODO); 3. Moderowanie działań w sieciach społecznościowych: <ol style="list-style-type: none"> a. Persona, b. Plan wydawniczy. 4. Księga identyfikacji wizualnej; 5. Systemy internetowe do organizacji wydarzeń; 6. PR projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dołącza i działa w sieciach społecznościowych; • Tworzy i moderuje sieci społecznościowe; • Organizuje wydarzenia w celach networkingowych; • Udziela wsparcia dla networkingu.
4.4.4.3 Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 2. Systematyczne udzielanie informacji zwrotnej członkom zespołu projektowego; 3. Spójność i tożsamość grupy; 4. Okazywanie szacunku dla osób i ich opinii; 5. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywnie słucha; • Sprawia, że inni czują się wysłuchani; • Zadaje pytania w celu klaryfikacji; • Odnosi się do problemów innych i oferuje pomoc; • Poznaje wartości i standardy innych ludzi; • Odpowiada na komunikację w rozsądnym okresie czasu.
4.4.4.4 Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasne stawianie celów i wymagań członkom zespołu projektowego; 2. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 3. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu; 4. Tożsamość i spójność grupy; 5. Otwartość: <ol style="list-style-type: none"> a. Polityka „otwartych drzwi”, 	<ul style="list-style-type: none"> • Polega na danym słowie; • Przypisuje zadania członkom zespołu w oparciu o zaufanie; • Oczekuje od innych zachowania zgodnego z powszechnymi wartościami i umowami; • Deleguje pracę bez monitorowania i kontrolowania na każdym kroku; • Pyta innych o ich pomysły, życzenia i wątpliwości;

<ul style="list-style-type: none"> b. Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, c. Jawność/Transparentność, d. Okazywanie szacunku, <p>6. Elastyczność w myśleniu.</p> <p>7. Profesjonalny konsulting:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Niezależność, b. Obiektywność, c. Kompetentność, d. Poufność, e. Dyskrecja. <p>8. Metody konsultowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aktywne słuchanie, b. Zadawanie pytań, c. Metody seminaryjne (prezentacja, dyskusja, warsztaty), d. Metody zorientowane na działania z jedną osobą lub grupą (np. gry symulacyjne). <p>9. Metody podejmowania decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Jednoosobowa decyzja bez konsultacji, b. Głosowanie, c. Konsensus. <p>10. Podejście systemowe;</p> <p>11. Dostrzeganie wewnętrznych cech innych osób oraz rozumienie ich punktu widzenia;</p> <p>12. Komunikowanie się z ludźmi i otwartość na ich opinie, wartości oraz normy etyczne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zauważa i szanuje różnice pomiędzy ludźmi; • Akceptuje różnice w kwestiach zawodowych i osobistych.
4.4.4.5 Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Expose sponsora projektu (przewodniczącego komitetu sterującego); 2. Expose kierownika projektu; 3. Jasne stawianie celów i wymagań członkom zespołu projektowego; 4. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 5. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu; 	<ul style="list-style-type: none"> • Działa pozytywnie; • Jasno komunikuje wizję, cele i wyniki; • Zachęca do debaty i krytyki wizji, celów i wyników; • Włącza ludzi w planowanie i podejmowanie decyzji; • Prosi o włączanie się do konkretnych zadań;

<p>6. Tożsamość i spójność grupy;</p> <p>7. Okazywanie szacunku;</p> <p>8. Asertywne komunikowanie i przyjmowanie krytyki;</p> <p>9. Metody konsultowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aktywne słuchanie, b. Zadawanie pytań, c. Metody seminaryjne (prezentacja, dyskusja, warsztaty), d. Metody systemowe (cykliczne zadawanie pytań, wymiana ról, metody narracyjne), e. Metody zorientowane na działania z jedną osobą lub grupą (np. gry symulacyjne), <p>10. Metody podejmowania decyzji:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Jednoosobowa decyzja bez konsultacji, b. Głosowanie, c. Konsensus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traktuje poważnie zaangażowanie innych; • Podkreśla wspólne zaangażowanie w realizację sukcesu.
4.4.5 Przywództwo	
4.4.5.1 Inicjowanie działań i aktywne doradzanie i oferowanie pomocy	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expose sponsora projektu (przewodniczącego komitetu sterującego); 2. Expose kierownika projektu; 3. Wspieranie i kierowanie rozwojem kompetencji: <ol style="list-style-type: none"> a. Mentoring, b. Coaching, c. Doradztwo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponuje działania lub wychodzi z inicjatywą; • Oferuje pomoc lub radę bez uprzedniej prośby; • Myśli i działa z orientacją na przyszłość (bycie o krok naprzód); • Równoważy inicjatywę i ryzyko.
4.4.5.2 Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. PR projektu, zespołu, członków zespołu; 2. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazuje odpowiedzialność i poświęcenie w zachowaniu, słowach i postawie;

<ol style="list-style-type: none"> 3. Systematyczne udzielanie informacji zwrotnej zespołowi; 4. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu; 5. Tożsamość i spójność grupy; 6. Okazywanie szacunku; 7. Modele motywacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Teoria wzmocnienia Skinnera, b. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa, c. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, d. Teoria X-Y Mc Gregora. 8. Ulepszanie obecnie stosowanych metod, systemów, procesów i struktur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mówi o projekcie w pozytywnych słowach; • Kibicuje projektowi, generuje entuzjazm dla projektu; • Ustanawia miary i wskaźniki wydajności; • Szuka sposobów ulepszenia procesów projektowych; • Motywuje do nauki.
--	---

4.4.5.3 Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Style przywództwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Autorytarny, Leseferystyczny, Demokratyczny, Charyzmatyczny, b. Przywództwo sytuacyjne, c. Przywództwo transformacyjne, d. Przywództwo transakcyjne, e. Empowerment (holakracja). 2. Expose sponsora projektu (przewodniczącego komitetu sterującego); 3. Expose kierownika projektu; 4. Wspieranie i kierowanie rozwojem kompetencji, <ol style="list-style-type: none"> a. Mentoring, b. Coaching. c. Doradztwo; 5. Jasne stawianie celów i wymagań członkom zespołu projektowego; 6. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu; 7. Okazywanie szacunku; 8. Aktywne słuchanie; 9. Asertywne komunikowanie się i przyjmowanie krytyki; 10. Umiejętności perswazji; 	<ul style="list-style-type: none"> • Kieruje ludźmi i zespołami; • Stosuje coaching i mentoring członków zespołu, w celu poprawy ich umiejętności; • Tworzy wizję i wartości i zgodnie z nimi dobiera styl przywództwa; • Dostosowuje indywidualne cele do celów ogólnych i opisuje sposoby ich osiągnięcia.

11. Dyplomacja; 12. Negocjacje.	
4.4.5.4 Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
1. Style przywództwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Autorytarny, Leseferystyczny, Demokratyczny, Charyzmatyczny, b. Przywództwo sytuacyjne, c. Przywództwo transformacyjne, d. Przywództwo transakcyjne, e. Empowerment (holakracja). 2. Zarządzanie zmianą i oporem przed zmianą: <ol style="list-style-type: none"> a. Źródła oporu, b. Bariery (sfera materialna, sfera wartości, sfera władzy), c. Formy oporu. 3. Aktywne słuchanie; 4. Asertywne komunikowanie się i przyjmowanie krytyki; 5. Umiejętności perswazji; 6. Dyplomacja; 7. Negocjacje.	<ul style="list-style-type: none"> • Używa różnych sposobów wywierania wpływu i sprawowania władzy; • Demonstruje właściwy sposób wywierania wpływu i sprawowania władzy; • Jest postrzegany przez interesariuszy jako lider projektu/ zespołu.
4.4.5.5 Podejmowanie, wymuszanie i ocena decyzji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
1. Style przywództwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Autorytarny, Leseferystyczny, Demokratyczny, Charyzmatyczny, b. Przywództwo sytuacyjne, c. Przywództwo transformacyjne, d. Przywództwo transakcyjne, e. Empowerment (holakracja). 2. Zarządzanie zmianą i oporem przed zmianą: <ol style="list-style-type: none"> a. Źródła oporu, 	<ul style="list-style-type: none"> • Radzi sobie z niepewnością; • Zachęca innych do wyrażania opinii i dyskusji przed podjęciem decyzji w sposób właściwy i w odpowiednim czasie; • Wyjaśnia uzasadnienia decyzji; • Wpływa na decyzje interesariuszy poprzez oferowanie analiz i interpretacji; • Jasno komunikuje decyzje i intencje; • Weryfikuje i zmienia decyzje w zależności od nowych faktów;

<ul style="list-style-type: none"> b. Bariery (sfera materialna, sfera wartości, sfera władzy), c. Formy oporu. <p>3. PR projektu, zespołu, członków zespołu;</p> <p>4. Otwartość:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Polityka „otwartych drzwi”, b. Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, c. Jawność/Transparentność, d. Okazywanie szacunku, <p>5. Elastyczność w myśleniu.</p> <p>6. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy;</p> <p>7. Efektywna komunikacja z informacją zwrotną;</p> <p>8. Facylitacja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zastanawia się nad przeszłymi sytuacjami w celu ulepszenia procesów decyzyjnych.
4.4.6 Praca zespołowa	
4.4.6.1 Dobór członków i budowanie zespołu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Struktury zespołu projektowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Izomorficzna, b. Ekspercka, c. Kolektywna, d. Chirurgiczna. <p>2. Rodzaje zespołów:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Funkcyjny, b. Wielofunkcyjny, c. Samoorganizujący, d. Wirtualny, e. Zadaniowy, f. Konkretnego procesu (SWAT). <p>3. Dobór osób do zespołów zarządzających i projektowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Model ról zespołowych Belbina, 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozważa indywidualne kompetencje, mocne i słabe strony i motywacje przy doborze członków zespołu, przydzieleniu im ról i zadań; • Objasnia cele i tworzy wspólną wizję; • Wyznacza zespołowi cele, harmonogram i warunki ukończenia zadań; • Negocjuje wspólne normy i zasady zespołowe; • Motywuje jednostki i buduje świadomość grupy.

<ul style="list-style-type: none"> b. Model Extended DISC, c. Model MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), d. Insights Discovery, e. Model kompetencji IPMA®, f. Plan zasobów ludzkich. <p>4. Kształtowanie zespołu projektowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Umiejętności interpersonalne, b. Wartości, Normy, Etyka, c. Role: uprawnienia, odpowiedzialności, kompetencje, d. Negocjacje. 	
4.4.6.2 Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Praca zespołowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Prowadzenie spotkań, b. Działania integracyjne, c. Koncentracja zasobów: przestrzeń biurowa i wirtualna. <p>2. Facylitacja;</p> <p>3. Efektywna komunikacja z informacją zwrotną.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzy okazje do dyskusji pomiędzy członkami zespołu; • Pytanie o opinię, sugestie i wątpliwości członków zespołu, aby poprawić wydajność; • Dzieli się sukcesem z zespołem(-ami); • Promuje współpracę z ludźmi z- oraz spoza zespołu; • Podejmuje właściwe działania w obliczu zagrożenia współpracy zespołu; • Korzysta z narzędzi do wzmacniania współpracy.
4.4.6.3 Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Cykl życia zespołu (dynamika grupy): Model Tuckman'a;</p> <p>2. Kształtowanie zespołu projektowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Umiejętności interpersonalne, b. Szkolenia, c. Bieżąca ocena wyników i osiągnięć zespołu, d. Premiowanie, nagradzanie. <p>3. Wspieranie i kierowanie rozwojem kompetencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mentoring, 	<ul style="list-style-type: none"> • Promuje ciągłe doskonalenie się i dzielenie się wiedzą; • Używa technik zaangażowania w rozwój, np. szkolenie w miejscu pracy; • Zapewnia okazje do uczestniczenia w seminariach i warsztatach (na miejscu i poza miejscem pracy); • Planuje i promuje sesje „zdobytch doświadczeń i zbierania wniosków”; • Zapewnia członkom zespołu czas i możliwości do samorozwoju.

<ul style="list-style-type: none"> b. Coaching, c. Doradztwo. 	
4.4.6.4 Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobór osób do zespołów zarządzających i projektowych: <ol style="list-style-type: none"> a. Plan zasobów ludzkich, b. Role: uprawnienia, odpowiedzialności, kompetencje, c. Negocjacje, d. Macierz odpowiedzialności: RAM, RACI, RASCI, RAEW, e. Mianowanie zespołu. 2. Jasne stawianie celów i wymagań członkom zespołu projektowego; 3. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi; 4. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu; 5. Tożsamość i spójność grupy; 6. Okazywanie szacunku; 7. Modele motywacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Teoria wzmocnienia Skinnera, b. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa, c. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, d. Teoria X-Y Mc Gregora. 8. Ustalanie celów: SMART; 9. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 10. Zasada Pareto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deleguje zadania tam, gdzie to możliwe; • Wzmacnia zespoły i ludzi poprzez delegowanie odpowiedzialności; • Ustala jasne kryteria i oczekiwania wydajności; • Zapewnia struktury raportowania na poziomie zespołu; • Organizuje indywidualne i zespołowe sesje udzielania informacji zwrotnej.
4.4.6.5 Rozpoznanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bieżąca ocena wyników i osiągnięć zespołu; 2. Wspieranie i kierowanie rozwojem kompetencji: <ol style="list-style-type: none"> a. Mentoring, b. Coaching, 	<ul style="list-style-type: none"> • Unika negatywnego wpływu błędów na sukces projektu, na ile to tylko możliwe; • Rozumie, że błędy się zdarzają i że ludzie mają prawo je popełniać; • Okazuje tolerancję na błędy;

<p>c. Doradztwo.</p> <p>3. Zarządzanie wiedzą:</p> <p>a. Wiedza skodyfikowana,</p> <p>b. Wiedza ukryta,</p> <p>c. Rejestr doświadczeń,</p> <p>d. Raport doświadczeń,</p> <p>e. Systemy zarządzania wiedzą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizuje i omawia błędy, by wypracować usprawnienia w procesach; • Pomaga członkom zespołu w nauce na ich własnych błędach.
4.4.7 Konflikty i kryzysy	
4.4.7.1 Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Metodyczne zarządzanie stresem;</p> <p>2. Świadomość własnych emocji;</p> <p>3. Programowanie neurolingwistyczne (NLP);</p> <p>4. Równowaga między pracą, rodziną i wypoczynkiem (7 nawyków skutecznego działania);</p> <p>5. Koło źródeł konfliktów Moor'a:</p> <p>a. Konflikt interesów,</p> <p>b. Konflikt strukturalny (ról),</p> <p>c. Konflikt danych,</p> <p>d. Konflikt relacji,</p> <p>e. Konflikt wartości.</p> <p>6. Zarządzanie sytuacją kryzysową:</p> <p>a. Definicja sytuacji kryzysowej,</p> <p>b. Identyfikacja i uznanie stanu projektu za stan kryzysowy,</p> <p>c. Planowanie środków i działań doraźnych,</p> <p>d. Analiza przyczyny kryzysu,</p> <p>e. Planowanie środków i działań docelowych.</p> <p>7. Zarządzanie przez konflikt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizuje potencjalnie stresujące sytuacje; • Rozdziela skonfliktowane osobowości / interesy do oddzielnych zadań / zespołów; • Deleguje wrażliwe na konflikt zadania do konkretnych osób; • Wdraża środki zapobiegawcze; • Podejmuje środki redukcji stresu; • Zastanawia się nad stresującymi sytuacjami w zespole.

4.4.7.2 Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów, kryzysów oraz dobór odpowiednich reakcji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Koło źródeł konfliktów Moor'a: <ol style="list-style-type: none"> a. Konflikt interesów, b. Konflikt strukturalny (ról), c. Konflikt danych, d. Konflikt relacji, e. Konflikt wartości. 2. Zarządzanie sytuacją kryzysową: <ol style="list-style-type: none"> a. Definicja sytuacji kryzysowej, b. Identyfikacja i uznanie stanu projektu za stan kryzysowy, c. Planowanie środków i działań doraźnych, d. Analiza przyczyny kryzysu, e. Planowanie środków i działań docelowych, f. Zakończenie fazy kryzysu, komunikat o zakończeniu kryzysu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia etap konfliktu; • Analizuje przyczyny konfliktu lub kryzysu; • Analizuje potencjalny wpływ konfliktu lub kryzysu; • Wykazuje różne metody zarządzania kryzysem lub konfliktem.
4.4.7.3 Mediacja, rozwiązywanie konfliktów oraz kryzysów i/lub ich wpływu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Thomasa-Kilmanna: <ol style="list-style-type: none"> a. Rywalizacja (win/lose), b. Współdziałanie (win/win), c. Unikanie (lose/lose), d. Akomodacja (lose/win), e. Kompromis. 2. Dostrzeganie wewnętrznych cech innych osób oraz rozumienie ich punktu widzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otwarcie odnosi się do problemów; • Tworzy atmosferę konstruktywnej debaty; • Wybiera i stosuje właściwą metodę rozwiązania konfliktu lub kryzysu; • Podejmuje w razie konieczności środki dyscyplinarne lub prawne.

4.4.7.4 Identyfikacja i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Równowaga między pracą, rodziną i wypoczynkiem (7 nawyków skutecznego działania); 2. Zakończenie fazy kryzysu, komunikat o zakończeniu kryzysu. 3. Gromadzenie doświadczeń (lessons learned). 	<ul style="list-style-type: none"> • Przywraca utraconą równowagę w środowisku zespołu; • Motywuje zespół do przyjęcia do wiadomości faktów lub nauki z ich własnego udziału w konflikcie; • Używa konfliktu w pozytywny sposób, w celu uzyskania poprawy; • Wzmacnia spójność i jednolitość zespołu pod kątem przyszłych konfliktów i kryzysów.
4.4.8 Przedsiębiorczość i kreatywność	
4.4.8.1 Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpoznawanie problemu oraz jego przyczyn; 2. Otwartość: <ol style="list-style-type: none"> a. Polityka „otwartych drzwi”, b. Zarządzanie przez kontakt bezpośredni, c. Jawność/Transparentność, d. Okazywanie szacunku. 3. Elastyczność w myśleniu. 4. Stymulowanie i korzystanie z kreatywności indywidualnej i zbiorowej; 5. Zdolność do odraczania krytyki; 6. Techniki heurystyczne / asocjacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Brainstorming, b. Brainwriting, c. Brainlining. 7. Techniki mapowania: <ol style="list-style-type: none"> a. Mapa myśli, b. Mapowanie procesów biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami; • Stymuluje i wspiera kreatywność, kiedy jest ona dopuszczalna; • Używa i stymuluje oryginalne i pomysłowe sposoby pokonywania przeszkód; • Zachęca innych do dzielenia się pomysłami i wyraża gotowość do rozważenia i / lub zastosowania ich pomysłów; • Bierze pod uwagę punkt widzenia innych ludzi.

<p>8. Techniki analityczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Myślenie równoległe / lateralne (Kapelusze myślowe de Bono), b. Metoda 5W (Who, What, When, Where, Why), c. Metoda 5W&H (Who, What, When, Where, Why, How), d. Metoda „dlaczego” (Why, Why, Why,...), e. Analiza morfologiczna, f. Analiza wieloaspektowa, g. Diagramy przyczynowo-skutkowe, h. Zasada Pareto, i. Drzewa decyzyjne, j. Tabele decyzyjne. <p>9. Techniki konfrontacyjne (np. sparing menedżerski);</p> <p>10. Techniki analogii (synektyka).</p>	
---	--

4.4.8.2 Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowania strategii

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Myślenie w kategoriach systemowych; 2. Model zrównoważonej/strategicznej karty wyników (BSC - Balanced Score Card). 	<ul style="list-style-type: none"> • Używa lub promuje myślenia koncepcyjnego w razie potrzeby; • Wie, że problemy zwykle mają złożone przyczyny i że rozwiązania mają często różnorodne efekty; • Stosuje myślenia systemowe.

4.4.8.3 Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpoznawanie problemu oraz jego przyczyn: <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza wartości użytkowej (Value analysis), b. Badania porównawcze lub analiza porównawcza (Benchmarking). 2. Ocena wypracowanych pomysłów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stosuje różne techniki analityczne; • Analizuje problemy w celu wykrycia przyczyn i możliwych rozwiązań; • Analizuje złożone zestawy danych i wyciąga ważne informacje; • W jasny sposób raportuje i prezentuje wnioski, podsumowuje dane i ich trendy.

4.4.8.4 Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatywnych rozwiązań	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Techniki kreatywnego myślenia; 2. Zdolność do odraczania krytyki; 3. Techniki heurystyczne / asocjacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Brainstorming, b. Brainwriting, c. Brainlining. 4. Techniki mapowania: <ol style="list-style-type: none"> a. Mapa myśli, b. Mapowanie procesów biznesowych. 5. Techniki analityczne: <ol style="list-style-type: none"> a. Myślenie równoległe / lateralne (Kapelusze myślowe de Bono), b. Metoda 5W (Who, What, When, Where, Why), c. Metoda 5W&H (Who, What, When, Where, Why, How), d. Metoda „dlaczego” (Why, Why, Why,...), e. Analiza morfologiczna, f. Analiza wieloaspektowa, g. Diagramy przyczynowo-skutkowe, h. Zasada Pareto, i. Drzewa decyzyjne, j. Tabele decyzyjne. 6. Techniki konfrontacyjne (np. sparing menedżerski); 7. Techniki analogii (synektyka); 8. Podejście systemowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Używa kreatywnych metod w ramach rozsądku; • Stosuje techniki dywergencyjne (rozbieżne); • Stosuje techniki konwergencyjne (zbieżne); • Angażuje różnorodne spojrzenia na problem i umiejętności ludzi; • Identyfikuje współzależności.

4.4.8.5 Promowanie holistycznego podejścia do projektu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wypracowanie możliwych sposobów rozwiązywanie problemu; 2. Wybór preferowanego sposobu rozwiązania problemu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentuje myślenie holistyczne i umiejętności wyjaśnienia szerszego kontekstu; • Używa różnych punktów widzenia do analizy i radzenia sobie z daną sytuacją; • Łączy projekt z jego szerszym kontekstem i podejmuje odpowiednie działania.
4.4.9 Negocjacje	
4.4.9.1 Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr interesariuszy, b. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, c. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ, d. Pole sił interesariuszy, e. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. 2. Plan zarządzania relacjami z interesariuszami; 3. Zasady i fazy negocjacji; 4. Model Thomasa-Kilmanna; 5. Metoda Harwardzka (HNP – Harvard Negotiation Project/Method); 6. BATNA – Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna i uwzględnia własne interesy, potrzeby i ograniczenia; • Zbiera i dokumentuje istotne twarde i miękkie informacje na temat potrzeb, interesów i oczekiwań zaangażowanych w negocjacje stron; • Analizuje i dokumentuje dostępne informacje dla identyfikacji własnych priorytetów i możliwych priorytetów innych stron.
4.4.9.2 Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia zarządzania interesariuszami (przyjęta strategia negocjacji i zarządzania konfliktem); 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania, w oparciu o analizę interesów, potrzeb i priorytetów wszystkich stron;

<ol style="list-style-type: none"> 2. Model Thomasa-Kilmana; 3. Odmienności kulturowe: <ol style="list-style-type: none"> a. Kultura propartnerska – protransakcyjna, b. Kultura ceremonialna – nieceremonialna, c. Kultura monochroniczna – polichroniczna, d. Kultura powściągliwa – ekspresyjna. 4. Metoda Harvardzka (HNP – Harvard Negotiation Project/Method); 5. BATNA – Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponuje odpowiednie opcje, we właściwym czasie i miejscu.
4.4.9.3 Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia zarządzania interesariuszami (przyjęta strategia negocjacji i zarządzania konfliktem); 2. Zasady i fazy negocjacji; 3. Model Thomasa-Kilmana; 4. Odmienności kulturowe: <ol style="list-style-type: none"> a. Kultura propartnerska – protransakcyjna, b. Kultura ceremonialna – nieceremonialna, c. Kultura monochroniczna – polichroniczna, d. Kultura powściągliwa - ekspresyjna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje możliwe strategie negocjacji w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu; • Identyfikuje drugorzędne strategie i alternatywne opcje na potrzeby scenariuszy „a co, jeśli.”; • Wybiera strategię negocjacji i umie wyjaśnić ten wybór; • Analizuje i selekcjonuje techniki i taktyki negocjacji w celu wsparcia wybranej strategii negocjacji; • Identyfikuje kluczowe strony uczestniczące w negocjacjach i jasno określa ich uprawnienia.
4.4.9.4 Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Techniki manipulacji w negocjacjach: <ol style="list-style-type: none"> a. Taktyki presji pozycyjnej, b. Taktyki dywersyjne, c. Taktyki wojny psychologicznej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocjuje przy użyciu technik i taktyk stosownych do okoliczności, dla osiągnięcia pożądanego rezultatu; • Negocjuje dla osiągnięcia trwałego porozumienia; • Wykazuje cierpliwość i dąży do realizacji trwałej umowy; • Wdraża strategię BATNA w razie niemożności dojścia do trwałego rezultatu; • Dokumentuje efekty negocjacji.

4.4.9.5 Wykrywanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. BATNA – Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia; 2. Analiza interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr interesariuszy, b. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, c. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ, d. Pole sił interesariuszy, e. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poszukuje sposobów na dostarczenie ustalonych efektów szybciej, lepiej i / lub taniej; • Rozważa alternatywy dla obecnej sytuacji i umów; • Rozważa wpływ alternatyw na obecne stosunki.
4.4.10 Orientacja na wyniki	
4.4.10.1 Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces projektu i cele organizacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukces projektu a sukces zarządzania projektem; 2. Krytyczne czynniki sukcesu projektu; 3. Kryteria sukcesu zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a. Przywództwo, b. Zarządzanie zespołem, c. Zarządzanie zasobami (sprawność). 4. Kryteria sukcesu projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Zadowolony klient, b. Zadowoleni kluczowi interesariusze, c. Zadowoleni pozostali interesariusze, d. Zadowolony zespół, e. Cele ogólne (strategiczne) osiągnięte. 5. Ocena zarządzania projektem; 6. Ustalanie celów: SMART; 7. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 8. Zasada Pareto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozważa cele i uzgodnione rezultaty projektu, jako decydujące dla każdego działania; • Formułuje własne cele w oparciu o wymagania i wyniki; • Wypracowuje strategię projektu bazując na celach; • Ocenia wszystkie decyzje i działania poprzez ich wpływ na sukces projektu.

<ol style="list-style-type: none"> 9. Analiza odchyłeń i objaśnianie ich przyczyn; 10. Komunikowanie wyników w odniesieniu do celów; 11. Planowanie działań korygujących i naprawczych; 12. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 13. Przedsiębiorczość; 14. Skuteczność. 	
4.4.10.2 Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalanie celów: SMART; 2. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 3. Zasada Pareto; 4. Plan pracy zespołu; 5. Plany pracy członków zespołu; 6. Analiza odchyłeń i objaśnianie ich przyczyn; 7. Komunikowanie wyników w odniesieniu do celów; 8. Planowanie działań korygujących i naprawczych; 9. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 10. Skuteczność; 11. Sprawność: <ol style="list-style-type: none"> a. Szacowanie zasobów, b. Uwzględnianie łącznych kosztów posiadania, c. Sprawne gospodarowanie zasobami, d. Pomiary i ocena porównawcza. 12. Ulepszanie obecnie stosowanych metod, systemów, procesów i struktur; 13. Sprawna komunikacja: <ol style="list-style-type: none"> a. Efektywna komunikacja z informacją zwrotną, b. Moderowanie pracy zespołu, c. Efektywne prowadzenie spotkań. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia i ustala priorytety potrzeb; • Wyjaśnia, dlaczego niektóre działania mają wyższy priorytet; • Używa zasady orientacji na wynik jako argumentu odmowy przydzielenia środków.

4.4.10.3 Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Równowaga między pracą, rodziną i wypoczynkiem (7 nawyków skutecznego działania); 2. Ustalanie celów: SMART; 3. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 4. Zasada Pareto; 5. Plan pracy zespołu; 6. Plany pracy członków zespołu; 7. Skuteczność; 8. Sprawne gospodarowanie zasobami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chroni zespół od zewnętrznych zakłóceń; • Tworzy zdrowe, bezpieczne i stabilne otoczenie pracy; • Dostarcza członkom zespołu jasny zakres prac do wykonania; • Zapewnia niezbędną infrastrukturę i zasoby.
4.4.10.4 Promowanie i marketing projektu, jego procesów i wyników	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiowanie i komunikowanie celów i priorytetów; 2. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 3. Skuteczność; 4. Promocja projektu (m. in. reklama, PR wewnętrzny, PR zewnętrzny), zespołu, członków zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Broni i promuje cele, metody, procesy i uzgodnione rezultaty; • Poszukuje możliwości promocji projektu; • Zaprasza innych do uczestniczenia w marketingu projektu.
4.4.10.5 Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalanie celów: SMART; 2. Ustalanie priorytetów: macierz priorytetów Eisenhowera; 3. Zasada Pareto; 4. Plan pracy zespołu; 5. Plany pracy członków zespołu; 6. Analiza odchylenia i objaśnianie ich przyczyny; 7. Komunikowanie wyników w odniesieniu do celów; 8. Planowanie działań korygujących i naprawczych; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozróżnia koncepcje wydajności, efektywności i produktywności; • Planuje i utrzymuje planowany poziom wydajności, efektywności i produktywności; • Demonstruje umiejętności wykonywania zadań; • Skupia się na i wykazuje chęć ciągłego rozwoju; • Myśli w kategorii rozwiązań, nie problemów; • Pokonuje opór; • Rozpoznaje ograniczenia w uzyskiwaniu rezultatów i odnosi się do nich.

9. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 10. Przedsiębiorczość; 11. Skuteczność.	
---	--

4.5 Praktyka

4.5.1. Definiowanie projektu

4.5.1.1 Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukces projektu a sukces zarządzania projektem; 2. Krytyczne czynniki sukcesu projektu; 3. Kryteria sukcesu zarządzania projektem (orientacja na cel); 4. Kryteria sukcesu projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Produkt zaakceptowany przez klienta, b. Cel główny, cele produktowe osiągnięte, c. Zadowolony klient, d. Zadowoleni kluczowi interesariusze, e. Zadowoleni pozostali interesariusze, f. Zadowolony zespół, g. Cele ogólne (strategiczne) osiągnięte. 5. Analiza kontekstu projektu (otoczenia); 6. Uzasadnienie biznesowe; 7. Plan zarządzania projektem, plany projektu; 8. Wymagania i cele projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Cele ogólne projektu (biznesowe, użyteczne), cele główne projektu, cele cząstkowe projektu (dotyczące: produktów, rezultatów, terminu, budżetu), b. Wskaźniki realizacji celów i źródła danych do weryfikacji, c. Wyłączenia (Nie-cele), d. Matryca logiczna projektu (LFA LogFrame), e. Priorytety parametrów projektu: Zakres, Czas, Koszt, Jakość, f. SMART. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje, kategoryzuje, ocenia i określa priorytety, dla każdej z pięciu kompetencji w obszarze Perspektywa, istotne dla osiągnięcia sukcesu; • Identyfikuje i ocenia czynniki formalne, ja i nieformalne; • Ocenia i hierarchizuje kryteria sukcesu dla każdej z pięciu kompetencji w obszarze Perspektywa; • Identyfikuje i ocenia formalne i nieformalne kryteria sukcesu; • Identyfikuje i wykorzystuje istotne czynniki sukcesu; • Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia kryteriów sukcesu; • Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia czynników sukcesu.

4.5.1.2 Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych projektów	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukces zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a. Ocena zarządzania projektami, b. Audyty zarządzania projektem. 2. Zarządzanie wiedzą: <ol style="list-style-type: none"> a. Wiedza skodyfikowana, b. Wiedza ukryta, c. Rejestr doświadczeń, d. Raport doświadczeń, e. Systemy zarządzania wiedzą. 3. Badania porównawcze lub analiza porównawcza (Benchmarking). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje i zbiera wiedzę nabytą z poprzednich projektów; • Stosuje wiedzę nabytą; • Identyfikuje i wykorzystuje badania i metody analizy porównawczej (ang. benchmarking) w celu poprawy realizacji projektu; • Identyfikuje i rozpowszechnia w organizacji wiedzę nabytą z projektu.
4.5.1.3 Określanie złożoności projektu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukces projektu a sukces zarządzania projektem; 2. Krytyczne czynniki sukcesu projektu; 3. Kryteria sukcesu zarządzania projektem (orientacja na cel); 4. Procesy zarządzania projektem, 5. Zarządzanie zasobami (sprawność). 6. Analiza kontekstu projektu (otoczenia); 7. Cynefin Framework (Complex, Complicated, Obvious, Chaotic); 8. Stacey matrix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa poziom złożoności projektu z zastosowaniem odpowiednich metod; • Identyfikuje aspekty zwiększające złożoność; • Określa i definiuje wpływ szczególnych procesów, ograniczeń lub rezultatów na złożoność projektu; • Określa i ocenia wpływ szczególnych parametrów wewnętrznych i zewnętrznych na złożoność projektu; • Ocenia i stosuje środki zmniejszające złożoność.
4.5.1.4 Wybór i analiza całościowego podejścia do zarządzania projektem	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kryteria sukcesu zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a. Przywództwo, b. Zarządzanie zespołem, c. Zarządzanie zasobami (sprawność). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia i oszacowuje różne możliwe podejścia; • Wybiera podejście dające najwyższe szanse powodzenia i sukcesu; • Potrafi wyjaśnić i zdefiniować wybrane podejście i jego wpływ na możliwość osiągnięcia sukcesu;

<ol style="list-style-type: none"> 2. Analiza kontekstu projektu (otoczenia); 3. Plan zarządzania projektem, plany projektu; 4. Ocena zarządzania projektami; 5. Wiodące metody, metodyki i standardy w zarządzaniu projektami: <ol style="list-style-type: none"> a. PMBOK Guide®, b. Prince2®, c. PCM, d. ISO 21500:2012, e. Łańcuch krytyczny (Critical Chain Project Management), f. Metody i techniki zwinne: Scrum, Kanban, XP, Design Thinking, g. Metodyki adaptacyjne (Adaptive PM). 6. Wybór metodyki, techniki i narzędzi zarządzania projektami z uwzględnieniem potrzeb organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić w jaki sposób wybrane podejście wpłynie na organizację; • Potrafi wyjaśnić w jaki sposób wybrane podejście wpłynie na organizację dominującą; • Okresowo, powtórnie ocenia wybrane podejście z uwzględnieniem zmian wewnętrznych i kontekstowych; • Dokonuje niezbędnych zmian w podejściu wraz z podaniem przyczyn.
--	--

4.5.1.5 Opracowanie formuły realizacji projektu

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Krytyczne czynniki sukcesu projektu; 2. Kryteria sukcesu zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a. Przywództwo, b. Zarządzanie zespołem. 3. Analiza kontekstu projektu (otoczenia); 4. Analiza „Kup lub Zbuduj”; 5. Formuła realizacji projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Kupno gotowego produktu, b. Wykonanie własnymi zasobami, c. Zlecenie jednemu lub wielu wykonawcom, d. Zlecenie jednemu wykonawcy (Generalny wykonawca), e. Zlecenie zarządzania projektem (Inwestor zastępczy). 6. Plan zarządzania projektem, plany projektu; 7. Ocena zarządzania projektami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje formułę realizacji projektu wraz z rezultatami; • Definiuje reguły biznesowe i reguły kontroli; • Aktualizuje szkic projektu (wstępny plan) na podstawie zaistniałych zmian.

4.5.2 Wymagania, cele i korzyści	
4.5.2.1 Określenie hierarchii celów projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontekst projektu (otoczenie); 2. Wizja projektu; 3. Karta projektu; 4. Warsztaty inicjujące: <ol style="list-style-type: none"> a. Warsztat karty projektu, b. Warsztat zakresu, c. Warsztat uzasadnienia biznesowego. 5. Etapy budowania uzasadnienia biznesowego; 6. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 7. Heurystyczne metody identyfikacji celów; 8. Diagramy przyczynowo-skutkowe: <ol style="list-style-type: none"> a. Drzewo problemów, b. Drzewo celów, c. Analiza strategii. 9. Wymagania i cele projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Cele ogólne projektu (biznesowe, użyteczne), cele główne projektu, cele częściowe projektu (dotyczące: produktów, rezultatów, terminu, budżetu), b. Wyłączenia (Nie-cele), c. Matryca logiczna projektu (LFA LogFrame), d. SMART. 10. Hierarchia celów (wg. ICB 4.0): <ol style="list-style-type: none"> a. Cele ogólne organizacji i wynikające z nich cele ogólne projektu, b. Cele robocze projektu, c. Pozytywne skutki uboczne. 11. Priorytetyzacja celów; 12. Definition of Done (DoD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustala zależności między celami organizacji i celami projektu; • Ustala zależności między celami głównymi a celami roboczymi projektu; • Określa hierarchię celów dla projektu; • Wyjaśnia znaczenia i treści hierarchii celów.

4.5.2.2 Identyfikacja i analiza potrzeb i wymagań interesariuszy projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wizja projektu; 2. Karta projektu; 3. Wymagania funkcjonalne i нефункционалне; 4. Wymagania techniczne (specyfikacja produktu); 5. Wymagania legislacyjno-prawne; 6. SIWZ (Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia); 7. Odpowiedź na zapytanie ofertowe; 8. Doprecyzowywanie wymagań; 9. Warsztaty wymagań; 10. Priorytety wymagań (np. Obowiązkowe, Potrzebne, Przydatne); 11. Zarządzanie zmianami wymagań; 12. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 13. Plan przeglądu korzyści; 14. Analiza ekonomiczna; 15. Analiza opłacalności; 16. Wskaźniki realizacji celów i źródła danych do weryfikacji; 17. Priorytety parametrów projektu: Zakres, Czas, Koszt, Jakość; 18. Analiza wykonalności: <ol style="list-style-type: none"> a. Instytucjonalna, b. Prawna, c. Techniczna/Technologiczna, d. Finansowa, e. Ekonomiczna, f. Odziaływania na środowisko. 19. Definition of Done (DoD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Jest świadomy różnic między potrzebami, oczekiwaniami a wymaganiami; • Określa i dokumentuje potrzeby i wymagania interesariuszy; • Tworzy struktury monitorowania czy dostarczane produkty spełniają wymagania; • Analizuje potrzeby i wymagania interesariuszy.

4.5.2.3 Określenie priorytetów oraz kryteriów wymagań i akceptacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wizja projektu; 2. Karta projektu; 3. Wymagania funkcjonalne i нефункционаłne; 4. Wymagania techniczne (specyfikacja produktu); 5. Wymagania legislacyjno-prawne; 6. SIWZ (Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia); 7. Odpowiedź na zapytanie ofertowe; 8. Priorytety wymagań (np. Obowiązkowe, Potrzebne, Przydatne); 9. Formuła realizacji projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Kupno gotowego produktu, b. Wykonanie własnymi zasobami, c. Zlecenie jednemu lub wielu wykonawcom, d. Zlecenie jednemu wykonawcy (Generalny wykonawca), e. Zlecenie zarządzania projektem (Inwestor zastępczy). 10. Dokumentacja przygotowująca i inicjująca projekt: <ol style="list-style-type: none"> a. Przygotowanie projektu w ramach zarządzania programem/portfelem, b. Karta Projektu, c. Doprecyzowanie projektu: Plan Zarządzania Projektem / Dokumentacja inicjująca projekt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetyzuje potrzeby i wymagania interesariuszy; • Określa i dokumentuje potrzeby i wymagania interesariuszy; • Pomaga w i nadzoruje przekształcanie wymagań w kryteria akceptacji.
4.5.3 Zakres	
4.5.3.1 Określenie produktów cząstkowych projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zakres projektu, zakres produktu; 2. Planowanie wstępne zakresu: <ol style="list-style-type: none"> a. Deklaracja zakresu (SOW – Scope of Work), b. Wyłączenia zakresu, 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje produkty cząstkowe projektu; • Zna i potrafi wyjaśnić różnice między celami i produktami cząstkowymi; • Tworzy hierarchię celów i przyporządkowuje do nich produkty cząstkowe;

<ul style="list-style-type: none"> c. Lista głównych produktów, d. Product Backlog. <p>3. Doprecyzowywanie zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Struktura podziału prac (WBS - Work Breakdown Structure), b. Struktura podziału produktów (PBS - Product Breakdown Structure), c. Pakiet Prac (WP – Work Package), d. Story Map, e. Sprint Backlog, f. User story, g. Epic story. <p>4. Definition of Done (DoD).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zna i stosuje hierarchię celów i jej zastosowanie.
4.5.3.2 Struktura zakresu projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientacja struktury podziału prac (WBS): produktowa, funkcjonalna, mieszana, inne (np. etapowa); 2. Bazy danych i systemy kodowania struktur; 3. Wybór orientacji WBS z uwzględnieniem potrzeb organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna i potrafi wyjaśnić celowość i korzyści struktury definiującej zakres; • Zna i stosuje reguły tworzenia WBS; • Potrafi wyjaśnić różnice między różnymi regułami tworzenia WBS; • Potrafi wyjaśnić charakter granic projektu oraz podać przykłady; • Potrafi uzasadnić powód i moment, w którym pełna wersja WBS może być nieodpowiednia dla iteracyjnego podejścia (agile) do projektu.
4.5.3.3 Zdefiniowanie pakietów prac projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktura projektu: portfel, program, projekt, podprojekt, pakiet prac, działania; 2. Pakiet prac (WP – Work Package); 3. Epic story; 4. User story. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje pakiety prac i planowania; • Potrafi wyjaśnić celowość i korzyści (dobrze) zdefiniowanych pakietów prac; • Potrafi nazwać i wyjaśnić sposoby definiowania pakietów prac.
4.5.3.4 Ustalenie i utrzymanie konfiguracji zakresu projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tolerancje zakresu; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządza konfiguracją zakresu;

<ol style="list-style-type: none"> 2. Zintegrowane zarządzanie zakresem produktu i projektu; 3. Zarządzanie zmianami zakresu; 4. Zarządzanie metodą wartości wypracowanej (EVM – Earned Value Management): <ol style="list-style-type: none"> a. Ocena stanu wykonania (SV, CV, CPI, SPI, Tolerancja dla: zakresu, czasu, budżetu), b. Analiza trendów (wykres „S”, AC, EV, Wykres trendu: SV, CV, SPI, CPI, EAC), c. Prognoza wyniku końcowego EAC (wg CPI, SPI), EAC (wg CV), VAC, Tolerancja budżetu, TCPI. 5. Controlling finansowy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje role i obowiązki związane z zarządzaniem konfiguracją zakresu; • Potrafi wskazać zależności konfiguracji zakresu od ogólnego podejścia do projektu (sekwencyjnego lub iteracyjnego); • Potrafi porównać postęp i wartość wypracowaną (EV) z planem bazowym.
4.5.4 Zarządzenie czasem w projekcie	
4.5.4.1 Ustalenie działań koniecznych do zrealizowania projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Czas i etapy (fazy) projektu; 2. Cykl życia projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Fazy projektu wg: Prince2®, PMBOK Guide®, ISO 21500:2012 (np. przygotowanie, inicjowanie, realizacja, zamykanie), b. Model fazowy, c. Roadmap, d. Tekstowe (tabela) i graficzne formaty prezentacji cyklu życia i modelu fazowego. 3. Modele kaskadowe (waterfall); 4. Modele adaptacyjne (APM Adaptive Project Managemet); 5. Lista pakietów prac (działania z terminami rozpoczęcia i zakończenia); 6. Story map; 7. Product backlog; 8. Budowanie harmonogramu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje działania związane z realizacją produktów częściowych projektu; • Identyfikuje działania konieczne dla danego pakietu pracy WBS.

4.5.4.2 Określenie nakładu pracy i czasu trwania działań	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szacowanie czasu działań; 2. Zdeterminowany czas zadania (CPM – Critical Path Method); 3. Losowy czas zadań (PERT Program Evaluation Review Technique): <ol style="list-style-type: none"> a. Rozkład Beta, b. Oszacowanie najbardziej prawdopodobne, c. Oszacowanie optymistyczne, d. Oszacowanie pesymistyczne. 4. Szacowanie optymistyczne (np. Happy Scenario); 5. Zdeterminowany czas zadań równy medianie (rezygnacja z indywidualnych marginesów bezpieczeństwa CCPM - Critical Chain Project Management). 6. Obliczanie czasu zadania z uwzględnieniem zakresu prac oraz liczby i wydajności przydzielonych zasobów; 7. Negocjowanie czasu zadania; 8. Losowe parametry zadań (np. czasu, zakresu, kosztu, wydajności) - techniki symulacyjne); 9. Planning poker; 10. Szacowanie zasobów przydzielonych do zadania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa nakład pracy i czasu, potrzebnych do wykonania czynności; • Wskazuje rodzaj zasobów, które są konieczne do wykonania czynności; • Przydziela zasoby.
4.5.4.3 Wybór koncepcji harmonogramowania i określenia etapów projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cykl życia projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Fazy projektu wg: Prince2®, PMBOK Guide®, ISO 21500:2012 (np. przygotowanie, inicjowanie, realizacja, zamykanie), b. Model fazowy, c. Roadmap, d. Tekstowe (tabela) i graficzne formaty prezentacji cyklu życia i modelu fazowego. 2. Modele kaskadowe (waterfall); 	<ul style="list-style-type: none"> • Zna różne techniki planowania; • Wybiera odpowiednie techniki planowania; • Definiuje odpowiednie etapy; • Zna wpływ niepewności na planowanie oraz sposoby minimalizowania tego wpływu.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Modele adaptacyjne (APM Adaptive Project Management); 4. Lista pakietów prac (działania z terminami rozpoczęcia i zakończenia); 5. Kamienie milowe; 6. Harmonogram kamieni milowych; 7. Metoda ścieżki krytycznej (CPM – Critical Path Method); 8. Metoda PERT (Program Evaluation Review Technique); 9. Metoda Łańcucha Krytycznego (CCPM – Critical Chain Project Management); 10. Planowanie kroczące (rolling-wave planning); 11. Techniki symulacyjne; 12. Story mapping. 	
4.5.4.4 Ustalenie kolejności zadań projektu i stworzenie harmonogramu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kosztowe i czasowe rezerwy w projekcie: <ol style="list-style-type: none"> a. Rezerwa na ryzyko (contingency reserve), b. Rezerwa zarządcza (management reserve). 2. Budowanie harmonogramu metodą ścieżki krytycznej (CPM): <ol style="list-style-type: none"> a. Kamienie milowe, b. Ustalanie relacji (zależności) pomiędzy działaniami, c. Diagram sieciowy (węzłowy, strzałkowy), d. Szacowanie czasu trwania zadania, e. Ustalenie ograniczeń czasowych (jak najpóźniej – ang. ALAP, zakończ nie później niż – ang. FNLT, ...), f. Harmonogram wg terminów najwcześniejszych/najpóźniejszych, g. Ścieżka krytyczna, zadania krytyczne, zapasy całkowite, zapasy swobodne, h. Wykres Gantta. 3. Rezerwa czasu (bufor projektu): <ol style="list-style-type: none"> a. W metodzie CPM, b. W metodzie CCPM, c. Stan bufora projektu jako wskaźnik wykonania harmonogramu (CPPM). 4. Metody skracania czasu projektu: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustala kolejność zadań projektu; • Oblicza ścieżkę krytyczną; • Bilansuje zasoby dla danego harmonogramu.

<ul style="list-style-type: none"> a. Bilansowanie zasobów w ramach zapasu całkowitego, b. Szybka ścieżka realizacji (fast-tracking), c. Zwiększanie liczby/wydajności przydzielonych zasobów (time-crushing), d. Wybór najbardziej efektywnego (Efekt/Koszt) sposobu skrócenia czasu projektu. <p>5. Planowanie i bilansowanie zasobów:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. W ramach zapasu całkowitego, b. Zwiększające czas trwania projektu, c. Z uwzględnieniem zasobu krytycznie ograniczającego (CCPM). 	
4.5.4.5 Monitorowanie postępów względem harmonogramu i dokonywanie odpowiednich korekt	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Metody skracania czasu projektu: <ul style="list-style-type: none"> a. Szybka ścieżka realizacji (fast-tracking), b. Zwiększanie liczby/wydajności przydzielonych zasobów (time-crushing), c. Wybór najbardziej efektywnego (Efekt/Koszt) sposobu skrócenia czasu projektu. 2. Skracanie / Przyspieszanie terminu zakończenia projektu: <ul style="list-style-type: none"> a. Czas trwania projektu vs Termin realizacji projektu, b. Zmiana kalendarzy projektu, wybranych zadań, zasobów. 3. Monitorowanie wykonania harmonogramu: <ul style="list-style-type: none"> a. Tolerancja czasu trwania/tolerancja terminu, b. Ocena stanu wykonania i analiza trendów, c. Odchylenia czasu trwania / odchylenia terminów, d. Odchylenia harmonogramu SV, Wskaźnik wydajności harmonogramu SPI, e. Stopień wykorzystania bufora projektu (CCPM). 4. Graficzne techniki prezentacji odchyleń harmonogramu: <ul style="list-style-type: none"> a. Wykres Gantta, b. Analiza trendu kamieni milowych, c. Wykresy trendu SV, SPI, d. Burn-down/Burn-up chart dla projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Używa w odpowiednim momencie systemów kontroli harmonogramu; • Wdraża zmiany w planowaniu reakcji na różnego rodzaju zakłócenia; • Porównuje postęp i wartość wypracowaną (EV) z planem bazowym.

<p>5. Zarządzanie metodą wartości wypracowanej (EVM – Earned Value Management):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ocena stanu wykonania (SV, CV, CPI, SPI, Tolerancja dla: zakresu, czasu, budżetu), b. Analiza trendów (wykres „S”, AC, EV, Wykres trendu: SV, CV, SPI, CPI, EAC), c. Prognoza wyniku końcowego EAC (wg CPI, SPI), EAC (wg CV), VAC, Tolerancja budżetu, TCPI. <p>6. Time-box.</p>	
4.5.5 Organizacja projektu i komunikacja	
4.5.5.1 Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i dokumentacją	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rejestr interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza wymagań interesariuszy, b. Strategie zarządzania zaangażowaniem interesariuszy. 2. Zarządzanie dokumentacją projektową: <ol style="list-style-type: none"> a. klasyfikowanie, b. katalogowanie, c. przechowywanie, d. publikowanie, e. dystrybucja, f. archiwizowanie. 3. Zarządzanie wiedzą: <ol style="list-style-type: none"> a. Wiedza skodyfikowana, b. Wiedza ukryta, c. Rejestr doświadczeń, d. Raport doświadczeń, e. Systemy zarządzania wiedzą. 4. Poufność i ochrona danych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia i dokumentuje potrzeby informacyjne i dokumentacyjne projektu; • Ustala różne sposoby komunikacji, w tym formalne i nieformalne; • Określa cechy charakterystyczne projektu wpływające na potrzeby organizacji.

4.5.5.2 Określenie struktury, ról i obowiązków w projekcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja projektu a organizacja portfela/programu; 2. Poziomy zarządzania projektem (ujęcie sytuacyjne): <ol style="list-style-type: none"> a. Strategiczny, b. Operacyjny, c. Wykonawczy. 3. Zespół zarządzania projektem, role obligatoryjne i opcjonalne; 4. Macierz odpowiedzialności: RAM, RACI, RASCI, RAEW; 5. Struktury zespołu projektowego: <ol style="list-style-type: none"> a. Izomorficzna, b. Ekspercka, c. Kolektywna, d. Chirurgiczna. 6. Rodzaje zespołów: <ol style="list-style-type: none"> a. Funkcyjny, b. Wielofunkcyjny, c. Samoorganizujący, d. Wirtualny, e. Zadaniowy. 7. Role Biura Zarządzania Projektami (PMO); 8. Struktury zespołów realizacyjnych (np. zespoły w metodzie Scrum); 9. Odpowiedzialność Przewodniczącego Komitetu Sterującego (Sponsora) vs odpowiedzialność Kierownika Projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić podstawowe sposoby tworzenia struktury organizacji tymczasowej; • Projektuje i rozwija ramy i struktury zarządczego nadzoru; • Określa obowiązki kluczowych członków zespołu projektu; • Identyfikuje powiązania i elementy wspólne z zarządczym nadzorem korporacyjnym; • Wskazuje i dokumentuje różnice między zarządem organizacji a zarządem projektu.
4.5.5.3 Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. System sprawozdawczości na poziomie operacyjnym: <ol style="list-style-type: none"> a. Raport w punkcie kontrolnym, b. Raport stanu wykonania, 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić celowość i budowę procesów informacyjnych; • Komunikuje wewnętrzne informacje różnymi metodami; • Zapobiega powstawaniu zbędnych informacji i/lub je ogranicza;

<ul style="list-style-type: none"> c. Raport nadzwyczajny (o odchyleniu). <p>2. Zarządzanie informacją projektową:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gromadzenie, b. Organizowanie (indeksowanie, katalogowanie, wiązanie, filtrowanie), c. Uszlachetnianie (informacja w kontekście), d. Upowszechnianie informacji. <p>3. Plan komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lista dokumentów zarządczych, b. Lista spotkań projektowych, c. Lista kontaktów (interesariuszy), d. Środki komunikacji, e. Macierz komunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić korzyści płynące z różnych typów spotkań; • Potrafi wyjaśnić co kryje się za pojęciem struktury komunikacji; • Ustala mechanizmy planowania i kontroli (np. dokumentacja kluczowych decyzji).
4.5.5.4 Wdrażanie, monitorowanie i utrzymanie organizacji projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Diagram struktury organizacji; 2. Macierz odpowiedzialności: RAM, RACI, RASCI, RAEW; 3. Pozycja kierownika projektu w różnych wariantach struktury stałej organizacji; 4. Modelowanie procesów biznesowych (BPM - Business Process Modeling); 5. Procesy biznesowe: <ul style="list-style-type: none"> a. Procesy zarządcze, b. Procesy główne np. PLM, CRM, SCM, c. Procesy wspierające (pomocnicze), np. HR, ERP, Finanse, Księgowość, ICT, d. Mapowanie procesów biznesowych (BPM), e. Optymalizacja/Usprawnianie procesów biznesowych. 6. Zarządzanie korzyściami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdraża nowe struktury organizacyjne; • Monitoruje organizację, w tym wewnętrzne role; • Dokonuje zmian w organizacji, w tym wewnętrznych ról.

4.5.6 Jakość	
4.5.6.1 Opracowanie, monitorowanie wdrożenia oraz weryfikacja planu zarządzania jakością w projekcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan jakości: <ol style="list-style-type: none"> a. Opisy produktów, b. Kryteria jakości, c. Tolerancja jakości, d. Metody jakości, e. Organizacja jakości (role: uprawnienia, odpowiedzialności), f. Ścieżka audytu jakości. 2. Koszty jakości: <ol style="list-style-type: none"> a. Koszty zgodności, b. Koszty niezgodności. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzy i monitoruje plan jakości; • Wyznacza różne typy celów związanych z jakością; • Wdraża środki mające na celu spełnienie zdefiniowanych celów jakości; • Definiuje i wdraża miary jakości; • Potrafi wyjaśnić i nazwać różne typy narzędzi/technik osiągania celów jakości; • Potrafi wyjaśnić i nazwać procedury osiągania celów jakości; • Potrafi wyjaśnić sposób dostosowywania działań z obszaru zarządzania jakością do ogólnych działań w ramach projektu oraz odnieść się do własnych doświadczeń (projektów).
4.5.6.2 Przegląd projektu i jego produktów cząstkowych w celu zapewnienia stałej zgodności z wymaganiami planu zarządzania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakość zarządzania projektem; 2. Jakość produktów projektu; 3. Plan jakości: <ol style="list-style-type: none"> a. Kryteria jakości, b. Tolerancja jakości, c. Ścieżka audytu jakości. 4. Metody jakości: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr jakości, b. Przegląd jakości, c. Analiza przyczyn i skutków wad (FMEA – Failure Mode and Effects Analysis), d. Statystyczna Kontrola Procesu (SPC – Statistical Process Control), e. Histogramy, m. in. diagram Pareto, 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić różne sposoby oceny realizacji projektu i jego procesów; • Potrafi nazwać kluczowe elementy konieczne dla efektywnego i wydajnego przeglądu projektu; • Potrafi wyjaśnić sposób komunikowania celów jakościowych; • Potrafi nazwać przyczyny, na podstawie których przeprowadza się audyt; • Przeprowadza audyt jakości; • Analizuje audyt jakości i definiuje środki lub żądania zmian; • Prezentuje przynajmniej jeden przykład działania korygującego.

f. Definition of Done (DoD), Definition of Ready (DoR).	
4.5.6.3 Weryfikacja osiągnięcia celów jakościowych projektu oraz rekomendacja niezbędnych działań naprawczych i/lub zapobiegawczych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Metody jakości: <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr jakości, b. Przegląd jakości, c. Analiza przyczyn i skutków wad (FMEA – Failure Mode and Effects Analysis), d. Statystyczna Kontrola Procesu (SPC – Statistical Process Control), e. Histogramy, m. in. diagram Pareto, f. Definition of Done (DoD), Definition of Ready (DoR). 2. Spotkania projektowe: przegląd wykonania; 3. Zamykanie etapu: <ol style="list-style-type: none"> a. Przegląd korzyści (bieżących) etapu, b. Plan kolejnego etapu. 4. Zamykanie projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Przegląd korzyści (bezpośrednich) projektu (wskaźniki rezultatu i realizacji celu głównego), b. Uzgodnienie działań następczych, c. Plan przeglądu korzyści (przyszłych) projektu. 5. Przegląd partnerski. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opisuje rezultat zaplanowanej i przeprowadzonej weryfikacji w odniesieniu do własnych doświadczeń wyniesionych z projektów; • Potrafi wyjaśnić treść i wyniki analizy pierwotnych przyczyn niezgodności (ang. RCA - root cause analysis) przeprowadzonej na podstawie wykrytych defektów; • Tłumaczy procesy i cele przeglądu partnerskiego (ang. peer review); • Weryfikuje i zaleca działania naprawcze; • Nakreśla preferowane treści i kroki procesu komunikacji oraz zalecane działania naprawcze i żądania zmiany; odnosi się do własnych doświadczeń wyniesionych z projektów.
4.5.6.4 Zaplanowanie i organizacja walidacji rezultatów projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasady jakości dla projektu, ogólne kryteria jakości projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Oczekiwania jakościowe klienta, b. Opis produktu głównego (końcowego), c. Kryteria akceptacji. 2. Zamykanie etapu: <ol style="list-style-type: none"> a. Weryfikacja uzasadnienia biznesowego, 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi wyjaśnić różnice między weryfikacją a walidacją; • Dokumentuje różne typy celów jakościowych odpowiednich dla walidacji jakości; • Przeprowadza walidację rezultatów projektu; • Uzyskuje akceptację klienta.

<ul style="list-style-type: none"> b. Przegląd korzyści (bieżących) etapu, c. Sprint Review, d. Sprint Retrospective. <p>3. Przegląd korzyści (bezpośrednich) projektu (wskaźniki rezultatu i realizacji celu głównego);</p> <p>4. Ocena projektu przez zespół projektowy;</p> <p>5. Ocena zespołu przez kierownika projektu (informacja zwrotna, feedback).</p>	
4.5.6.5 Zapewnienie jakości w całym projekcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Zasady jakości: <ul style="list-style-type: none"> a. 14 zasad jakości Deminga (m. in. Cykl Deminga PDCA), b. Zarządzanie przez jakość (TQM – Total Quality Management), c. Lean Six-Sigma, d. Model doskonałości EFQM, e. Model doskonałości IPMA PEB®. 2. Jakość zarządzania projektem; 3. Jakość produktów projektu; 4. Metody jakości: <ul style="list-style-type: none"> a. Statystyczna kontrola procesu (SPC – Statistical Process Control), b. Histogramy (m. in. Diagram Pareto), c. Definition of Done (DoD), Definition of Ready (DoR). 5. Przeprowadzanie pomiarów i ocena porównawcza; 6. Koszty jakości: <ul style="list-style-type: none"> a. Koszty zgodności, b. Koszty niezgodności, 7. Modelowanie procesów biznesowych (BPM – Business Process Modeling); 8. Optymalizacja procesów biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia, adaptuje i integruje standardy jakości stosowane w organizacjach; • Wdraża procesy jakości w projekcie; • Przeprowadza regularne oceny wdrożonych procesów i koryguje je w razie potrzeby; • Wdraża świadomość jakości w projekcie, tak aby każda osoba znała wymagany poziom jakości; • Przeprowadza regularną ocenę świadomości jakości i podejmuje działania naprawcze w razie potrzeby.

4.5.7 Finanse	
4.5.7.1 Szacowanie kosztów projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Struktura kosztów:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Koszty bezpośrednie, Struktura rodzajowa kosztów, b. Koszty pośrednie, c. Koszty stałe, d. Koszty zmienne, e. Miejsca powstawania kosztów. <p>2. Metody rozdziału (alokacji) kosztów pośrednich:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Uznanie, b. Klucz rozliczeniowy, c. Rachunek kosztów działań (ABC). <p>3. Metody szacowania kosztów:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Modele parametryczne, b. Szacowanie wstępujące (bottom-up), c. Szacowanie na analogie, d. Ocena ekspercka, e. Wycena przez rynek. <p>4. Zarządzanie metodą wartości wypracowanej (EVM – Earned Value Management):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Plan kont kontrolnych (CAP), b. Ocena stanu wykonania (SV, CV, CPI, SPI Tolerancja dla: zakresu, czasu, budżetu), c. Analiza trendów (wykres „S”, AC, EV, Wykres trendu: SV, CV, SPI, CPI, EAC), d. Prognoza wyniku końcowego EAC (wg CPI, SPI), EAC (wg CV), VAC, Tolerancja budżetu, TCPI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje kategorie kosztowe i tworzy strukturę kosztów; • Dobiera adekwatne metody obliczania kosztów (np. obliczenia bezpośrednie); • Ustala tolerancje dla kosztów zgodnie z wszelkimi stosownymi standardami lub wewnętrznymi wytycznymi.

4.5.7.2 Opracowanie budżetu dla projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Budżet projektu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet wstępny, b. Budżet ofertowy, c. Budżet kontraktowy, d. Budżet realizacyjny (operacyjny), e. Budżet finansowy, f. Rezerwa na ryzyko (contingency reserve), g. Rezerwa zarządcza (management reserve). <p>2. Planowanie przepływów pieniężnych:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Przepływy okresowe, b. Przepływy skumulowane. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzy plany budżetowe; • Tworzy scenariusze budżetowe w oparciu o czynniki istotne z perspektywy kosztów; • Opracowuje budżet przewidujący rezerwy; • Ocenia budżet z uwzględnieniem czasu i finansowania wewnętrznego, ewentualnie go dostosowuje; • Ustala ostateczną wersję budżetu.
4.5.7.3 Zapewnienie finansowania projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Planowanie zapotrzebowania na finansowanie;</p> <p>2. Źródła kapitału:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kapitał własny, b. Kredyt bankowy, c. Kredyt kupiecki (odroczenie płatności), d. Kredyt odbiorcy (zaliczka), e. Leasing, f. Obligacje, g. Dotacje, h. Udział w zyskach (shared revenue), i. Miesięczne rozliczenia (time&material), j. Crowdfunding. <p>3. Modele finansowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Zbuduj-Ekspluataj-Przełącz (BOT), 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje strategię finansowania wewnętrznego projektu; • Wskazuje źródła finansowania; • Pozytywnie przechodzi proces zatwierdzenia w organizacji; • Współpracuje, ma dobry kontakt i możliwość negocjacji z potencjalnymi sponsorami umożliwiającymi zdobycie funduszy.

<ul style="list-style-type: none"> b. Zbuduj-Posiadaj-Ekspluataj-Przekaż (BOOT), c. Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP), d. Shared Revenue. 	
4.5.7.4 Opracowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania finansami i systemu sprawozdawczości w projekcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan kont kontrolnych projektu (CAP): <ol style="list-style-type: none"> a. Pakiety Prac, b. Pakiety Planowane, c. Metody pomiaru wykonania. 2. Metody monitorowania kosztów: <ol style="list-style-type: none"> a. Tolerancja budżetu, b. Koszt planowany, koszt rzeczywisty, c. Ocena stanu wykorzystania funduszy: Koszt planowany – Koszt rzeczywisty, d. Odchylenie kosztu (CV) wg metody Wartości Wypracowanej (EV – Earned Value), e. Odchylenie budżetu (VAC) wg metody Wartości Wypracowanej (EV – Earned Value). 3. Modelowanie procesów biznesowych (BPM – Business Process Modeling); 4. Optymalizacja procesów biznesowych; 5. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji; 6. Wpływ prawa i innych przepisów na projekty – uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje procesy i nadzór zarządczy w zarządzaniu funduszami; • Definiuje wskaźniki skuteczności finansowej w dysponowaniu funduszami projektu; • Dokonuje powiązania struktury kosztów projektu ze strukturą kosztów organizacji (np. agregowanie pakietów roboczych do poziomu kont kontrolnych (CAP)); • Tworzy sprawozdawczość adekwatną do organizacji i struktury nadzoru zarządczego projektu.
4.5.7.5 Monitorowanie finansów projektu w celu zidentyfikowania i korekty odchyleń od planu projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kosztowe i czasowe rezerwy w projekcie: <ol style="list-style-type: none"> a. Rezerwa na ryzyko (contingency reserve), b. Rezerwa zarządcza (management reserve). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustala i ocenia sprawozdania kosztowe; • Analizuje i interpretuje sytuację finansową;

<p>2. Metody oceny opłacalności projektów:</p> <ol style="list-style-type: none">Księgowa stopa zwrotu (ARR – Accounting Return Rate),Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR – Internal Return Rate),Okres zwrotu (PP – Payback Period),Analiza Kosztów i Korzyści (CBA-Cost-Benefit Analysis),Metody dyskontowe: (NPV – Net Present Value, IRR – Internal Return Rate, DPB – Discounted Payback). <p>3. Analiza ekonomiczna;</p> <p>4. Ocena korzyści:</p> <ol style="list-style-type: none">Uzasadnienie biznesowe,Tolerancja korzyści,Plan przeglądu korzyści,Przegląd korzyści na koniec etapu,Przegląd korzyści na koniec projektu,Przegląd przyszłych korzyści projektu. <p>5. Zarządzanie przez pomiar wykonania:</p> <ol style="list-style-type: none">Plan Bazowy (Baseline),Plan Bieżący (Scheduled). <p>6. Tolerancja dla projektu, etapu, pakietu prac;</p> <p>7. Zarządzanie przez wyjątki:</p> <ol style="list-style-type: none">Identyfikacja odchyłeń,Planowanie pozostałego zakresu prac,Aktualizacja planu bieżącego: zespołu, etapu, projektu,Raport nadzwyczajny (o odchyleniach),Plany naprawcze,Decyzja nadzwyczajna. <p>8. Monitorowanie projektu:</p> <ol style="list-style-type: none">Monitorowanie stanu wykonania,Monitorowanie wydajności wykonania,Analiza odchyłeń,Analiza trendów.	<ul style="list-style-type: none">Wykorzystuje wskaźniki wydajności finansowej do monitorowania i kontrolowania projektu;Opracowuje prognozy wydajności na podstawie wskaźników finansowych;Informuje o możliwości przekroczenia progów kosztowych i sugeruje plany ograniczające ryzyko zgodnie z hierarchią organizacji i nadzoruje w przypadku przekroczeń, dla których rezerwy zaplanowane w budżecie programu mogą okazać się niewystarczające.
--	--

<p>9. Prace bezpośrednio mierzalne (Discrete Effort):</p> <ul style="list-style-type: none">a. Liczba jednostek wykonanych,b. Procent wykonania,c. Kamienie milowe,d. Procent wykonania przypisany kamieniom milowym. <p>10. Praca pośrednio mierzalna (Apportioned effort);</p> <p>11. Prace mierzone upływem czasu (LOE – Level of Effort);</p> <p>12. Graficzne techniki reprezentacji stanu wykonania projektu:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Wykres Gantta planu bieżącego z planem bazowym,b. Wykres trendu kamieni milowych,c. Wykresy wskaźników metody Wartości Wypracowanej,d. Burn-down/burn-up chart,e. Wykresy stanu rezerw w projekcie (bufor czasowy projektu, rezerwy budżetu),f. Syntetyczna ilustracja Kluczowych Wskaźników Efektywności projektu (KPI – Key Performance Index). <p>13. Prognoza wyniku końcowego:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Metody scenariuszowe: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny;b. Metody parametryczne: ekstrapolacja, modelowanie trendu;c. Metody graficzne. <p>14. Zarządzanie metodą wartości wypracowanej (EVM – Earned Value Management):</p> <ul style="list-style-type: none">a. Plan kont kontrolnych (CAP),b. Ocena stanu wykonania (SV, CV, CPI, SPI, Tolerancja dla: zakresu, czasu, budżetu),c. Analiza trendów (wykres „S”, AC, EV, Wykres trendu: SV, CV, SPI, CPI, EAC),d. Prognoza wyniku końcowego EAC (wg CPI, SPI), EAC (wg CV), VAC, Tolerancja budżetu, TCPI. <p>15. System sprawozdawczości na poziomie strategicznym („Big Project Picture”).</p>	
---	--

4.5.8 Zasoby	
4.5.8.1 Opracowanie strategicznego planu zasobów	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rodzaje zasobów, pula zasobów, stawki, kalendarze zasobów; 2. Szacowanie zasobów: <ol style="list-style-type: none"> a. Wyznaczanie liczby zasobów niezbędnych do wykonania pracy w narzuconym czasie trwania zadania, b. Szacowanie nakładu pracy zasobów przydzielonych do zadania. 3. Zarządzanie zasobami współdzielonymi przez projekty i programy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje wymogi dotyczące zasobów w oparciu o prognozowane zapotrzebowanie; • Potrafi określić istniejące i proponowane zasoby; • Dokonuje przeglądu i analizy możliwości organizacji w zakresie dostępności zasobów i identyfikuje trendy; • Współpracuje z organizacją nadrzędną lub procesami zarządzania portfelem.
4.5.8.2 Określenie jakości i ilości wymaganych zasobów	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szacowanie zasobów: <ol style="list-style-type: none"> a. Wyznaczanie liczby zasobów niezbędnych do wykonania pracy w narzuconym czasie trwania zadania, b. Szacowanie nakładu pracy zasobów przydzielonych do zadania. 2. Sprawność. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi scharakteryzować zasoby niezbędne dla projektu; • Sporządza plan zasobów (na podstawie szczegółowego planu projektu); • Definiuje ilość oraz jakość wymaganych zasobów.
4.5.8.3 Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów oraz wynegocjowanie ich pozyskania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuła realizacji projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza „Kup lub Zbuduj”, b. Kupno gotowego produktu, c. Wykonanie własnymi zasobami, d. Zlecenie jednemu lub wielu wykonawcom, e. Zlecenie jednemu wykonawcy (Generalny wykonawca), f. Zlecenie zarządzania projektem (Inwestor zastępczy). 	<ul style="list-style-type: none"> • Wybiera formułę realizacji projektu – „kup lub zbuduj”; • Identyfikuje i ocenia alternatywne źródła zaopatrzenia; • Zdefiniowanie strategii pozyskiwania zasobów; • Utrzymuje relacje z dostawcami zasobów; • Negocjuje dostępność zasobów.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Rodzaje zasobów, pula zasobów, stawki, kalendarze zasobów; 3. Zarządzanie zasobami współdzielonymi przez projekty i programy; 4. Stałe struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji, a strukturami tymczasowymi (projektem): <ol style="list-style-type: none"> a. Struktura funkcjonalna, b. Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna), c. Struktura projektowa, d. Struktura mieszana, e. Holakracja, f. Struktura sieciowa. 5. Biuro zarządzania projektami (funkcja PMO: Wsparcie); 6. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing. 	
--	--

4.5.8.4 Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przydzielanie zasobów: macierze odpowiedzialności: RAM, RACI, RASCI, RAEW; 2. Planowanie i bilansowanie zasobów: <ol style="list-style-type: none"> a. W ramach zapasu całkowitego, b. Poprzez zwiększenie liczby dostępnych zasobów, c. Zwiększające czas trwania projektu, d. Z uwzględnieniem zasobu krytycznie ograniczającego (CCPM). 3. Zarządzanie zasobami współdzielonymi przez projekty i programy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przypisuje zasoby do struktur projektu; • Tworzy harmonogramy (lub listy zadaniowe) dla zasobów; • Rozwiązuje konflikty w obszarze zasobów.

4.5.8.5 Ewaluacja wykorzystania zasobów i podjęcie niezbędnych działań naprawczych

Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie i bilansowanie zasobów: <ol style="list-style-type: none"> a. W ramach zapasu całkowitego, b. Poprzez zwiększenie liczby dostępnych zasobów, c. Zwiększające czas trwania projektu, d. Z uwzględnieniem zasobu krytycznie ograniczającego (CCPM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje systematyczne podejście do oceny wykorzystania zasobów; • Tworzy możliwości podniesienia kompetencji/umiejętności; • Rozwiązuje kwestie niedoborów umiejętności we współpracy z członkiem zespołu, którego to dotyczy i jego bądź jej liniowym przełożonym.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Wsparcie i kierowanie rozwojem kompetencji: <ol style="list-style-type: none"> a. Mentoring, b. Coaching, c. Doradztwo. 3. Sprawne gospodarowanie zasobami; 4. Zarządzanie zasobami współdzielonymi przez projekty i programy; 5. Matryca kompetencji; 6. Kluczowi interesariusze projektów: kierownictwo organizacji stałej odpowiedzialnej za produkty, system, infrastrukturę, sprzedaż, marketing. 	
4.5.9 Zamówienia, kontrakty, współpraca	
4.5.9.1 Uzgodnienie potrzeb, możliwości i procesów dot. zamówień	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie zamówieniami (m. in. Planowanie działań); 2. Treści kontraktów (klauzule); 3. Zgodność metod zarządzania projektami z wewnętrznymi regulacjami i zasadami przedsiębiorstwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Budżet przedsiębiorstwa vs budżet projektu, b. Zarządzanie ryzykiem organizacji vs. plan zarządzania ryzykiem projektu, c. System zapewnienia jakości w organizacji vs. plan jakości projektu, d. System komunikacji w organizacji vs. plan komunikacji projektu. 4. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa powody (na podstawie potrzeb) dla zamówienia lub umowy partnerskiej; • Przygotowuje, sporządza lub zbiera informacje będące podstawą pracy dla specjalistów w dziedzinie zamówień; • Definiuje dokumenty ofertowe i ustala kryteria wyboru; • Wspiera przygotowanie procesów i procedur zamówienia.
4.5.9.2 Udział w procesie oceny i wyboru dostawców i partnerów	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedury przetargowe: <ol style="list-style-type: none"> a. Prawo zamówień publicznych, b. Standardy międzynarodowe (FIDIC, UE, Bank Światowy, EBRD, IBRD). 2. Zarządzanie zamówieniami: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ogłasza zapytania o ofertę cenową; w razie potrzeby we współpracy z działem odpowiedzialnym za zamówienia; • Nakreśla i definiuje etapy procesu wyboru dostawcy; • Definiuje i wyjaśnia treści dokumentów ofertowych;

<ul style="list-style-type: none"> a. Dokonywanie zamówień, b. Administrowanie zamówieniami. <p>3. Tryby udzielania zamówień:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Przetarg ograniczony, b. Przetarg nieograniczony, c. Negocjacje z ogłoszeniem, d. Negocjacje bez ogłoszenia, e. Zapytanie o cenę, f. Aukcje elektroniczne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje i stosuje kryteria wyboru; • Stosuje się do formalnych regulacji (międzynarodowych, krajowych i branżowych) opisujących proces składania zamówień; • Ocenia szczegóły specyfikacji zamówienia i sugeruje modele partnerstwa (np. joint venture, partnerstwo długoterminowe, itp.).
4.5.9.3 Udział w negocjacjach i uzgadnianiu warunków umów spełniających cele projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zakres kontraktu (warunki kontraktowe, np. FIDIC); 2. Metody wyznaczania wartości kontraktu: <ul style="list-style-type: none"> a. Kontrakty o stałej cenie, b. Kontrakty o stałej cenie jednostkowej, c. Kontrakty gwarantujące zwrot kosztów. 3. Zasady i fazy negocjacji; 4. Model Thomasa-Kilmana; 5. Odmienności kulturowe: <ul style="list-style-type: none"> a. Kultura propartnerska – protransakcyjna, b. Kultura ceremonialna – nieceremonialna, c. Kultura monochroniczna – polichroniczna, d. Kultura powściągliwa - ekspresyjna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje upoważnienie do negocjacji i wyznacza cele negocjacyjne; • Rozróżnia między różnymi formami kontraktowymi i ich wpływem na projekt; • Zna warunki kontraktu i ich znaczenie dla całego projektu; • Negocjuje kształt kontraktu w zakresie ceny, dostępności, możliwości dostosowania zamówienia do potrzeb projektu oraz harmonogramu zamówień.
4.5.9.4 Nadzorowanie realizacji kontraktów, rozwiązywanie problemów i w razie potrzeby, staranie się o rekompensatę	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zamykanie zamówień; 2. Zarządzanie roszczeniami: <ul style="list-style-type: none"> a. Wnoszenie roszczeń, 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdraża środki umożliwiające zarządzanie realizacją kontraktu; • Rozpoznaje odchylenia od postanowień kontraktu;

<ul style="list-style-type: none"> b. Odpowiadanie na roszczenia, c. Rozstrzyganie roszczeń. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdraża działania naprawcze w przypadku naruszeń kontraktu (np. rozmowy, renegocjacje, itp.); • Angażuje (w przypadku trudności w renegocjacjach) dział prawny, logistyczny i/lub zaopatrzenia organizacji macierzystej; • Rozpatruje spory i roszczenia wynikające z kontraktu inicjowane przez dostawców; • Zamykanie relacji biznesowych w razie zagrożenia projektu lub po wypełnieniu wszystkich obowiązków wynikających z kontraktu.
4.5.10 Planowanie i kontrola	
4.5.10.1 Rozpoczęcie projektu oraz opracowanie i uzyskanie akceptacji planu zarządzania projektem	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentacja przygotowująca i inicjująca projekt: <ol style="list-style-type: none"> a. Przygotowanie projektu w ramach zarządzania programem/portfelem, b. Karta Projektu, c. Inicjowanie projektu: Plan Zarządzania Projektem, plany projektu, d. Backlog. 2. Rozpoczynanie projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Wizja projektu, b. Warsztaty przygotowujące projekt (project start-up workshop), c. Karta projektu, d. Plan zarządzania projektem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuje proces inicjowania projektu; • Zbiera wszystkie niezbędne informacje od interesariuszy i ekspertów; • Analizuje, określa wartości i nadaje priorytety informacjom; • Organizuje i pomaga w warsztacie inicjującym projekt; • Przygotowuje kartę projektu, plan zarządzania projektem oraz uzyskuje akceptację; • Planuje nakład pracy związany z zarządzaniem – przygotowuje i komunikuje go; • Inicjuje i zarządza przejściem do nowej fazy projektu.
4.5.10.2 Inicjowanie projektu i zarządzanie przejściem w nową fazę projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpoczynanie projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Warsztaty przygotowujące projekt (project start-up workshop), b. Spotkanie rozpoczynające realizację projektu (kick-off meeting). 2. Zamykanie etapu: <ol style="list-style-type: none"> a. Raport zamknięcia etapu, 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuje procesy zarządzania realizacją projektu; • Wyznacza cele i produkty częściowe następnej fazy/faz projektu; • Zarządza przejściem do kolejnej fazy; • Organizacja i wspieranie przebiegu spotkania otwierającego (kick-off meeting).

<ul style="list-style-type: none"> b. Weryfikacja/aktualizacja uzasadnienia biznesowego, c. Przegląd korzyści (bieżących) etapu, d. Plan kolejnego etapu, e. Aktualizacja planu projektu. 	
4.5.10.3 Kontrola realizacji projektu względem planu oraz podejmowanie koniecznych działań naprawczych	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie przez pomiar wykonania: <ul style="list-style-type: none"> a. Plan bazowy (Baseline), b. Plan bieżący (Scheduled). 2. Tolerancja dla projektu, etapu, pakietu prac; 3. Zarządzanie przez wyjątki: <ul style="list-style-type: none"> a. Identyfikacja odchyłeń, b. Planowanie pozostałego zakresu prac, c. Aktualizacja planu bieżącego: zespołu, etapu, projektu, d. Raport nadzwyczajny (o odchyleniach), e. Plany naprawcze, f. Decyzja nadzwyczajna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiuje cykle kontroli realizacji projektu; • Opisuje środki i metody stosowane w kontroli realizacji projektu; • Dokonuje pomiaru postępu i wydajności prac.
4.5.10.4 Raportowanie postępu prac	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Monitorowanie projektu: <ul style="list-style-type: none"> a. Monitorowanie stanu wykonania, b. Monitorowanie wydajności wykonania, c. Analiza odchyłeń, d. Analiza trendów. 2. Prace bezpośrednio mierzalne (Discrete Effort): <ul style="list-style-type: none"> a. Liczba jednostek wykonanych, b. Procent wykonania, c. Kamienie milowe, d. Procent wykonania przypisany kamieniom milowym. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buduje strukturę sprawozdawczości (kiedy, gdzie, jak często, jak, itp.); • Sporządza raporty z postępów; • Sporządza plany dla pozostałego zakresu etapu i projektu; • Sporządza raporty zamknięcia etapu i plan następnego etapu, jeśli trzeba aktualizuje ogólny plan projektu.

<ol style="list-style-type: none">3. Praca pośrednio mierzalna (Apportioned effort):<ol style="list-style-type: none">a. Team Velocity,b. Plan wydań (Release Plan).4. Prace mierzone upływem czasu (LOE – Level of Effort);5. Graficzne techniki reprezentacji stanu wykonania projektu:<ol style="list-style-type: none">a. Wykres Gantta planu bieżącego z planem bazowym,b. Wykres trendu kamieni milowych,c. Wykresy wskaźników metody Wartości Wypracowanej,d. Burn-down/burn-up chart,e. Wykresy stanu rezerw w projekcie (bufor czasowy projektu, rezerwy budżetu),f. Syntetyczna ilustracja Kluczowych Wskaźników Efektywności projektu (KPI – Key Performance Index).6. Prognoza wyniku końcowego:<ol style="list-style-type: none">a. Metody scenariuszowe: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny,b. Metody parametryczne: ekstrapolacja, modelowanie trendu,c. Metody graficzne.7. Zrządzanie metodą wartości wypracowanej (EVM – Earned Value Management):<ol style="list-style-type: none">a. Ocena stanu wykonania (SV, CV, CPI, SPI, Tolerancja dla: zakresu, czasu, budżetu),b. Analiza trendów (wykres „S”, AC, EV, Wykres trendu: SV, CV, SPI, CPI, EAC),c. Prognoza wyniku końcowego EAC (wg CPI, SPI), EAC (wg CV), VAC, Tolerancja budżetu, TCPI.8. Kontrola całościowa;9. System sprawozdawczości na poziomie operacyjnym:<ol style="list-style-type: none">a. Raporty okresowe,b. Raport w punkcie kontrolnym,c. Raport stanu wykonania,d. Raport nadzwyczajny,e. Raport o odchyleniu.	
--	--

<p>10. System sprawozdawczości na poziomie strategicznym („Big Project Picture”);</p> <p>11. Poufność i ochrona danych;</p> <p>12. Komunikacja poprzez dokumenty zarządcze i techniczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> Rodzaje dokumentów, System obiegu dokumentów, Metoda gromadzenia i archiwizowania dokumentów, Zarządzanie konfiguracją w zakresie dokumentów. <p>13. Spotkania projektowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> Spotkanie zamykające etap, Przegląd wykonania. <p>14. Plan komunikacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lista dokumentów zarządczych, Lista spotkań projektowych, Lista kontaktów, Środki komunikacji, Macierz komunikacji. <p>15. Controlling finansowy.</p>	
4.5.10.5 Ocena, uzyskanie akceptacji i wdrażanie zmian w projekcie	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Zagadnienia projektowe (issues):</p> <ol style="list-style-type: none"> Wniosek o wprowadzenie zmiany/żądanie zmiany (CR – Change Request), Odstępstwo, Zagadnienia ogólne (Problem, Obawa, Zapytanie, Sugestia), Rejestr zagadnień, Rejestr zmian, Raport o zagadnieniu, Raport nadzwyczajny. <p>2. Zmiany w projekcie:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tolerancja projektu, Złożoność zmiany: jednowymiarowa, wielowymiarowa, 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuje proces zarządzania zmianami; • Sporządza raporty ze zmian lub innych odstępstw od planu; • Zmienia konfigurację zakresu.

<ul style="list-style-type: none"> c. Organizacja zarządzania zmianami (np. Komitet Kontroli Zmian, Obsługa Zmian), d. Procedura zarządzania zmianami, e. Zintegrowana kontrola zmian. 	
4.5.10.6 Zamknięcie i ewaluacja etapu projektu lub całego projektu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zamykanie etapu: <ul style="list-style-type: none"> a. Raport zamknięcia etapu, b. Weryfikacja/aktualizacja uzasadnienia biznesowego, c. Przegląd korzyści (bieżących) etapu, d. Plan kolejnego etapu, e. Aktualizacja planu projektu. 2. Zamykanie projektu: <ul style="list-style-type: none"> a. Przekazywanie produktów projektu, b. Powykonawcza dokumentacja projektu, dokumentacja eksploatacyjna, c. Przegląd korzyści (bezpośrednich) projektu (wskaźniki rezultatu i realizacji celu głównego), d. Uzgodnienie działań następczych, e. Plan przeglądu korzyści (przyszłych) projektu, f. Gromadzenie doświadczeń (lessons learned), g. Tworzenie rezerw z tytułu udzielonej gwarancji lub rękojmi, h. Zamykanie kontraktów, i. Doceniania osiągnięć, j. Marketing projektu, k. Raport zamknięcia projektu, l. Spotkanie zamykające projekt, m. Rozwiązanie organizacji projektu. 3. Przegląd oceniający projekt: <ul style="list-style-type: none"> a. Ocena projektu przez zespół projektowy, b. Ocena zespołu przez kierownika projektu (informacja zwrotna, feedback). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuje procesy zamykania projektu; • Organizuje i wspiera warsztaty zamykające; • Pomaga w wykonaniu pełnej ewaluacji projektu; • Przygotowuje sprawozdania z wiedzy nabytej w trakcie projektu.

4.5.11 Ryzyko	
4.5.11.1 Opracowanie i wdrożenie planu zarządzania ryzykiem	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryzyko (zagrożenia i szanse): ryzyko organizacji, ryzyko portfela, ryzyko programu, ryzyko projektu; 2. Standardy zarządzania ryzykiem: <ol style="list-style-type: none"> a. ISO 31000:2018, b. Management of Risk (M_o_R®), c. Standard for Project Risk Management®. 3. Ryzyko organizacji vs Ryzyko projektu; 4. Analiza strategiczna ryzyka projektu na etapie wyboru projektu; 5. Profil ryzyka portfela projektów; 6. Zarządzalność ryzyka; 7. Strategia i plany reakcji na ryzyko: <ol style="list-style-type: none"> a. Strategia reakcji na zagrożenia: Unikanie, Akceptacja (pasywna, aktywna), Ograniczanie (łagodzenie), Przeniesienie (Transfer), b. Strategia reakcji na szanse: Eskalacja, Wykorzystanie, Wzmocnienie, Współdzielenie, Akceptacja, c. Strategie reakcji warunkowej: Plany awaryjne (rezerwowe). 8. Kosztowe i czasowe rezerwy w projekcie: <ol style="list-style-type: none"> a. Rezerwa na ryzyko (contingency reserve), b. Rezerwa zarządcza (management reserve). 9. Plan zarządzania ryzykiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje szereg możliwych modeli zarządzania ryzykiem; • Rozwija plan zarządzania ryzykiem zgodny z zasadami organizacji oraz międzynarodowymi standardami; • Zapewnia spójny systemu zarządzania ryzykiem i jego stosowanie.
4.5.11.2 Identyfikacja ryzyka i szans	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nastawienie do zagrożeń i szans: <ol style="list-style-type: none"> a. Skłonność do podejmowania ryzyka (apetyt, awersja na ryzyko), b. Akceptowalny, nieakceptowalny poziom (wartość) ryzyka, 	<ul style="list-style-type: none"> • Nazywa i wyjaśnia różne źródła ryzyka oraz różnice między nimi; • Rozpoznaje zagrożenia i szanse; • Dokumentuje ryzyko w rejestrze ryzyk.

<p>c. Tolerancja ryzyka.</p> <p>2. Ryzyko (zagrożenia i szanse):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kategoria (obszar) ryzyka, struktura podziału ryzyka, Źródło (przyczyna) ryzyka, Skutek ryzyka, Zasięg ryzyka: czas, koszt, jakość, wartość, reputacja, relacje, Role w zarządzaniu ryzykiem: zgłaszający ryzyko, właściciel ryzyka, wykonawca reakcji na ryzyko. <p>3. Narzędzia i techniki rozpoznawania zagrożeń i szans:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza założeń, Analiza list kontrolnych, Analiza SWOT, Przegląd doświadczeń, przegląd dokumentacji, Burza mózgów, wywiady, opinie ekspertów (metoda delficka), Techniki oparte na diagramach: diagramy przyczynowo-skutkowe (np. Ishikawy). <p>4. Narzędzia i techniki jakościowej oceny zagrożeń i szans:</p> <ol style="list-style-type: none"> Karta informacyjna ryzyka, Rejestr ryzyka projektu. 	
4.5.11.3 Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Narzędzia i techniki jakościowej oceny zagrożeń i szans:</p> <ol style="list-style-type: none"> Prawdopodobieństwo, Skutek, Wartość ryzyka, Niestandardowe elementy oceny jakościowej zagrożeń i szans: zasięg ryzyka, bliskość ryzyka, pilność ryzyka, wykrywalność ryzyka (metoda FMEA), Mapa ryzyka projektu, Profile ryzyka projektu. <p>2. Narzędzia i techniki ilościowej oceny zagrożeń i szans:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza wrażliwości, Symulacje, Oczekiwana wartość pieniężna (EMV), 	<ul style="list-style-type: none"> • Udział w jakościowej ocenie ryzyka; • Udział w ilościowej ocenie ryzyka; • Tworzenie i interpretacja drzew decyzyjnych dotyczących zagrożeń i szans wraz z ich skutkami.

<p>d. PERT, e. Drzewa decyzyjne.</p>	
4.5.11.4 Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryzyko rezydualne; 2. Ryzyko wtórne; 3. Zarządzalność ryzyka; 4. Strategia i plany reakcji na ryzyko: <ol style="list-style-type: none"> a. Strategia reakcji na zagrożenia: Unikanie, Akceptacja (pasywna, aktywna), Ograniczanie (łagodzenie), Przeniesienie (Transfer), b. Strategia reakcji na szanse: Eskalacja, Wykorzystanie, Wzmocnienie, Współdzielenie, Akceptacja, c. Strategie reakcji warunkowej: Plany awaryjne (rezerwowe), d. Wybór najbardziej efektywnej reakcji na ryzyko (RRL Risk Reduction Leverage). 5. Plan zarządzania ryzykiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzasadnia przyjęte środki i metody potrzebne do wdrożenia wybranej całościowej strategii zarządzania ryzykiem; • Ocenia reakcje na ryzyko, w tym ich silne i słabe strony; • Ocenia alternatywne środki i metody wdrażania planów reagowania na ryzyko; • Wpływa na plan zasobów i kompetencji wymaganych do wdrożenia reagowania; • Wdraża plan reagowania na ryzyko oraz odpowiednio komunikuje plan.
4.5.11.5 Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrażanie odpowiednich reakcji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorowanie ryzyka: <ol style="list-style-type: none"> a. Tolerancja ryzyka, b. Aktualizacja Rejestru Ryzyka, c. Realizacja Planu Awaryjnego, d. Opracowanie i realizacja Planu Naprawczego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoruje i kontroluje wdrożenie i realizację planu reagowania na ryzyko; • Komunikuje ryzyko oraz trafność wybranych sposobów reagowania na nie.

4.5.12 Interesariusze	
4.5.12.1 Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Metody identyfikacji interesariuszy:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Modele klasyfikacji interesariuszy, b. Opinie ekspertów (np. Kierownictwo wyższego szczebla, Rozpoznani kluczowi interesariusze, Eksperti dziedzinowi w obszarze biznesowym lub projektowym). <p>2. Techniki pozyskiwania informacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsultacje indywidualne, b. Zogniskowane wywiady grupowe (konsultacje panelowe), c. Badania, d. Spotkania, e. Przeglądy repozytorium dokumentacji wiedzy nabytej. <p>3. Wymagania interesariuszy:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Warsztaty wymagań interesariuszy, b. Priorytety wymagań (np. Obowiązkowe, Potrzebne, Przydatne), c. Zarządzanie zmianami wymagań. <p>4. Analiza interesariuszy:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Rejestr interesariuszy (wewnętrzni i zewnętrzni), b. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, c. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ, d. Pole sił interesariuszy, e. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje najważniejsze kategorie interesariuszy; • Identyfikuje i nazywa różne interesy interesariuszy; • Identyfikuje i ocenia wpływ interesariuszy; • Opracowuje mapę interesariuszy; • Identyfikuje istotne zmiany wewnątrz projektu i poza nim; • Analizuje wpływ zmian na projekt; • Aktywnie zarządza interesariuszami.
4.5.12.2 Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Analiza interesariuszy:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza relacji pomiędzy interesariuszami, 	<ul style="list-style-type: none"> • Opisuje korzyści płynące z posiadania strategii zarządzania interesariuszami;

<ul style="list-style-type: none"> b. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ; c. Pole sił interesariuszy, d. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy. <p>2. Strategia zarządzania interesariuszami:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Partnerstwo, b. Negocjacje i zarządzanie konfliktem, c. Dominacja, d. Kolaboracja (ang. Collaboration). <p>3. Plan zarządzania relacjami z interesariuszami;</p> <p>4. Plan komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lista dokumentów zarządczych, b. Lista spotkań projektowych, c. Lista kontaktów, d. Środki komunikacji, e. Macierz komunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje plan komunikacji; • Dostosowuje plan komunikacji i/lub strategii do zmieniających się okoliczności; • Wyjaśnia powody zmian w planie komunikacji; • Identyfikuje i ocenia szanse wynikające z zawiązania partnerstwa lub sojuszu; • Identyfikuje i ocenia potencjalne podmioty współpracujące.
4.5.12.3 Budowanie relacji z zarządem, sponsorami i kierownictwem wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Strategia zarządzania interesariuszami:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Partnerstwo, b. Negocjacje i zarządzanie konfliktem, c. Dominacja, d. Kolaboracja (ang. Collaboration). <p>2. Plan zarządzania relacjami z interesariuszami;</p> <p>3. Stałe struktury organizacji oraz relacje pomiędzy strukturą organizacji a strukturami tymczasowymi (projektem):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Struktura funkcjonalna, b. Struktura macierzowa (słaba, zrównoważona, silna/mocna), c. Struktura projektowa, d. Struktura hybrydowa, 	<ul style="list-style-type: none"> • Angażuje zarząd i/lub sponsora(ów); • Zarządza oczekiwaniami zarządu, wyższego kierownictwa oraz/lub sponsora(ów); • Angażuje pracowników wyższego szczebla i/lub sponsora(ów) do roli ambasadorów projektu.

<ul style="list-style-type: none"> e. Holakracja, f. Struktura sieciowa. <p>4. Biuro zarządzania projektami:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Funkcja PMO: Kontrola, b. Funkcja PMO: Wsparcie, c. Funkcja PMO: Zarządzanie. <p>5. Związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą organizacji;</p> <p>6. Promowanie (marketing) projektu w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej.</p>	
4.5.12.4 Budowanie relacji z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Strategia zarządzania interesariuszami:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Partnerstwo, b. Negocjacje i zarządzanie konfliktem, c. Dominacja, d. Kolaboracja (ang. Collaboration). <p>2. Plan zarządzania relacjami z interesariuszami;</p> <p>3. Kształtowanie zespołu projektowego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Jasne stawianie celów i wymagań członkom zespołu projektowego, b. Systematyczne komunikowanie rezultatów projektu zespołowi, c. Docenianie i komunikowanie osiągnięć projektu i zespołu, d. Tożsamość i spójność grupy, e. Okazywanie szacunku. <p>4. Modele motywacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Teoria wzmocnienia Skinnera, b. Teoria hierarchii potrzeb Masłowa, c. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, d. Teoria X-Y Mc Gregora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wypracowuje zaangażowanie użytkowników w projekt; • Wypracowuje zaangażowanie dostawców w projekt; • Współpracuje z partnerami co prowadzi do optymalnej realizacji projektu z punktu widzenia organizacji.

<p>5. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 6. Przedsiębiorczość; 7. Skuteczność.</p>	
4.5.12.5 Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Plan zarządzania interesariuszami; 2. Zarządzanie oczekiwaniami kluczowych interesariuszy; 3. Przedsiębiorczość; 4. Skuteczność; 5. Wiarygodność (wywiązywanie się ze swoich obietnic, utrzymanie zaufania); 6. Systemy norm społecznych: a. Normy prawne, b. Normy moralne, c. Normy konkretnej społeczności. 7. Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA Polska.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negocjuje i dokumentuje umowy o sojuszu; • Opracowuje i wdraża plan współpracy; • Opracowuje i ocenia miary sukcesu; • Pielęguje kluczowe porozumienia partnerskie; • Zamyka wszystkie formalne kontrakty.
4.5.13 Zmiana i transformacja	
4.5.13.1 Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<p>1. Analiza wykonalności: a. Instytucjonalna, b. Prawna, c. Techniczna/Technologiczna, d. Finansowa, e. Ekonomiczna, f. Odziaływania na środowisko. 2. Ryzyko (zagrożenia i szanse): ryzyko organizacji, ryzyko portfela, ryzyko programu, ryzyko projektu; 3. Narzędzia i techniki rozpoznawania zagrożeń i szans:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizuje zdolności adaptacji do koniecznej zmiany na podstawie przeszłych udanych i nieudanych zmian w organizacji; • Ocenia obszary (zagadnień, ludzi), które potencjalnie mogą wywołać opór na zmiany; • Rozpoznaje i kształtuje okoliczności, które mogą zwiększyć zdolność adaptacji; • Reaguje w sytuacji, gdy żądana lub oczekiwana zmiana lub przekształcenie leży poza możliwościami organizacji.

<ul style="list-style-type: none"> a. Analiza założeń, analiza list kontrolnych, b. Analiza SWOT, c. Przegląd doświadczeń, przegląd dokumentacji, d. Burza mózgów, wywiady, opinie ekspertów (metoda delficka), e. Techniki oparte na diagramach: diagramy przyczynowo-skutkowe (np. Ishikawy). <p>4. Zarządzanie zmianą i oporem przed zmianą:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Źródła oporu, b. Bariery (sfera materialna, sfera wartości, sfera władzy), c. Formy oporu. 	
4.5.13.2 Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ul style="list-style-type: none"> 1. Kontekst projektu (otoczenie): <ul style="list-style-type: none"> a. Kontekst zakresu: otoczenie (wewnętrzne, zewnętrzne), b. Kontekst społeczny (interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni), c. Kontekst systemowy, d. Kontekst czasu (przed, w trakcie i po projekcie). 2. Mapa interesariuszy: Nastawienie, Wpływ; 3. Pole sił interesariuszy; 4. Poziomy wymagań i dokumentów specyfikujących wymagania: <ul style="list-style-type: none"> a. Biznesowe: wizja projektu, karta projektu, b. Użytkownika: funkcjonalne i niefunkcjonalne, c. Techniczne/specyfikacja produktu, d. Legislacyjno-prawne, e. Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówień (SIWZ), f. Specyfikacja opracowana na zapytanie ofertowe. 5. Priorytety wymagań (np. Obowiązkowe, Potrzebne, Przydatne); 6. Zarządzanie zmianami wymagań; 7. Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym; 8. Plan przeglądu korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje grupy i osoby, na których oddziałuje określona zmiana; • Mapuje grupy interesów; • Regularnie identyfikuje wymagania dla wprowadzenia zmiany i płynące z niej korzyści; • Dostosowuje się do zmian interesów i sytuacji; • Opracowanie strategii zmiany lub transformacji.

4.5.13.3 Opracowanie strategii zmiany lub transformacji	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan zarządzania projektem, plany projektu: <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza SWOT, b. Strategia organizacji, plan strategiczny. 2. Zarządzanie korzyściami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje strategię dla społecznych, organizacyjnych i osobistych zmian lub transformacji oraz rozpoznaje np. innowatorów, podmioty najszybciej i najwolniej się dostosowujące; • Współpracuje z innymi w celu potwierdzenie strategii; • Dokumentuje strategię w postaci całościowego planu zmiany; • Opracowuje podejście stopniowych kroków („step-by-step”) jeżeli jest to wymagane; • Regularnie uwzględnia w planach wiedzę nabytą oraz zmiany wprowadzone w środowisku projektu lub w społeczeństwie; • Regularnie dostosowuje strategię w obliczu wprowadzonych zmian i powstałych w ich skutku korzyści.
4.5.13.4 Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją	
Wybrane zagadnienia i techniki	Mierniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan zarządzania projektem, plany projektu; 2. Zarządzanie zmianą: <ol style="list-style-type: none"> a. Źródła oporu, b. Bariery (sfera: materialna, wartości, władzy), c. Formy oporu. 3. Wspieranie i kierowanie rozwojem kompetencji: <ol style="list-style-type: none"> a. Mentoring, b. Coaching, c. Doradztwo. 4. PR projektu, zespołu, członków zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje spójny plan reagowania; • Wdraża wybrane sposoby reagowania; • Prowadzi lub organizuje warsztaty i szkolenia; • Radzi sobie z oporem przed zmianą; • Organizuje i wdraża reakcje z wykorzystaniem mass mediów; • Wykorzystuje techniki wzmacniające utrzymanie nowych zachowań.