

Curriculum DPC

Resurse pentru profesioniștii VET

Curriculum DPC - Resurse pentru profesioniștii VET

me2me

Manual

Această lucrare a fost finanțată prin grantul Erasmus+ 2017-1-PL01-KA202-038280

Elaborat de consorțiul proiectului Me2Me

2019

Conținut

Modulul 1: Curriculum Me2Me – Ce este și cum poate fi folosit?.....	4
Modulul 2: Ce este învățarea Peer-to-Peer ?.....	8
Modulul 3: Cum se produc resursele media și mini-resursele de învățare?.....	12
Modulul 4: Antreprenoriat și management strategic.....	16
Modulul 5: Marketing și vânzări.....	20
Modulul 6: Finantarea și evaluarea performanței afacerii.....	24
Modulul 7: Resursa umană-activul principal al afacerii.....	28
Modulul 8: Comunicarea externă și crearea de rețele în afaceri.....	33
Modulul 9: Soluționarea problemelor în afaceri - Studiu de caz.....	36





MODULUL 1

CURRICULUM ME2ME – CE ESTE ȘI CUM POATE FI FOLOSIT?

METODA DE LUCRU ÎN CADRUL MODULULUI: 50RE, ÎNVĂȚARE DIRECTĂ (FAȚĂ-ÎN-FAȚĂ)

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ DEFINIREA CURRICULUMULUI ME2ME
- ✓ DEȚINEREA DE CUNOȘTINȚE CU PRIVIRE LA REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII AFERENTE FIECĂRUI MODUL.
- ✓ EXPLICAREA MODULUI ÎN CARE POATE FI FOLOSIT CURRICULUMUL ME2ME PENTRU FORMARE ȘI EDUCAȚIE.
- ✓ INSTRUIREA TRAINERILOR CU PRIVIRE LA UTILIZAREA CURRICULUMULUI ME2ME.
- ✓ CAPACITATEA DE A EVALUA UTILIZAREA CURRICULUMULUI ME2ME.

Introducere

Scopul acestui modul constă în sprijinul acordat profesioniștilor VET în utilizarea curriculumul Me2Me pentru formare și educație. Curriculumul ME2ME pune un accent deosebit pe susținerea reputației, profesionalismului și a poziției profesioniștilor din domeniul VET, în special pentru lucrul în spațiul online, în medii interactive.

Astfel, modulul abordează următoarele aspecte, răspunsuri la întrebările:

- ✓ Care este scopul și care sunt obiectivele Curriculum-ului Me2Me?
- ✓ Care este conținutul Curriculum-ului și cum a fost elaborat?
- ✓ Cum se utilizează curriculumul ME2ME ca instrument de învățare în formare și educație?

Prezentarea generală a modulelor

Scopul Curriculumului ME2ME constă în sprijinirea profesioniștilor din domeniul VET care lucrează cu microîntreprinderi, dar și sprijinirea profesioniștilor din domeniul VET ca să lucreze în medii neconvenționale.

Curriculumul Me2ME a fost elaborat pe baza constatărilor empirice produse în faza de cercetare a proiectului, reflectată de rapoartele transnaționale de audit și cercetare. Datele au fost colectate cu ajutorul celor 8 țări partenere - Polonia, Lituania, Regatul Unit al Marii Britanii, Ungaria, România, Irlanda, Cehia și Finlanda. Pe baza constatărilor empirice transnaționale, au fost identificate cele mai importante abilități pentru a conduce o afacere de succes, pentru ambele

grupuri vizate: profesioniștii din domeniul VET care lucrează cu microîntreprinderi și reprezentanții microîntreprinderilor. Astfel, procesul de proiectare - dezvoltare - testare răspunde nevoilor de învățare identificate atât în faza de cercetare cât și prin evaluări periodice efectuate de forumurile locale ale factorilor interesați.

Curriculumul pentru Dezvoltare Profesională Continuă (DPC) are 9 module, după cum urmează: un modul cu privire la producția media, un modul referitor la susținerea reputației și profesionalismului profesioniștilor VET, un modul aferent aspectelor pedagogice și 6 module privind elementele teoretice ale curriculumului, necesare pentru a conduce o afacere.

Conținutul Curriculumului DPC este:

- ✓ **M1: Curriculumul ME2ME – CE este și CUM poate fi folosit?**
- ✓ **M2: Ce este învățarea Peer-to-Peer ?**
- ✓ **M3: Cum se produc resursele media și mini-resursele de învățare**
- ✓ **M4: Antreprenoriat și management strategic**
- ✓ **M5: Marketing și vânzări**
- ✓ **M6: Finantarea și evaluarea performanței afacerii**
- ✓ **M7: Resursa umană - activul principal al afacerii**
- ✓ **M8: Comunicarea externă și crearea de rețele în afaceri**
- ✓ **M9: Soluționarea problemelor în Afaceri - Studiu de caz**

Curriculumul DPC cuprinde **100 de ore de formare**, din care **35 de ore de instruire față-în-față**, bazate pe modulele suport pentru dezvoltarea resurselor media și mini-resurselor de învățare și **65 de ore de învățare individuală online** fundamentată pe elemente pedagogice și teoretice ale curriculumului. **Cele 65 de ore de învățare individuală online** nu vor necesita nici un tutor / instructor, deoarece în Curriculumul DPC vom oferi link-uri pentru resursele și materialele existente, precum și explicații cu privire la modul de utilizare a acestora.

Proprietarii de afaceri se plâng întotdeauna de lungimea cursului ca instrument de învățare; de faptul că informațiile pe care le solicită sunt “îngropate” într-un curriculum stufos; că materialele de învățare nu sunt accesibile sau prezentate în limbaj obișnuit, accesibil. Dezvoltarea abilităților de producție media a profesioniștilor din domeniul VET le permite acestora producerea de mini-resurse de învățare de înaltă calitate, captivante și accesibile pe o gamă largă de platforme fixe și mobile care reprezintă o inovație semnificativă. Profesioniștii VET vor putea la rândul lor dezvolta mini-resurse de învățare adresate nevoilor

de calificare specifice în sectorul IMM-urilor, pentru a ajuta la îmbunătățirea receptivității VET la nevoile afacerii.

Conținutul orientativ

Curriculumul ME2ME – CE este și CUM poate fi utilizat?

Acest modul va sprijini profesioniștii VET să înțeleagă, să utilizeze și să evalueze utilizarea Curriculum-ului DPC Me2Me. În cadrul acestui modul vor fi abordate următoarele: (1) Curriculumul ME2ME - Domeniu de aplicare, obiective și principii, (2) Conținutul curriculum-ului ME2ME, (3) Utilizarea curriculum-ului ME2ME ca instrument de învățare în formarea și educarea profesioniștilor VET.

CE este învățarea Peer-to-Peer (de la egal la egal)?

Acest modul va permite profesioniștilor din domeniul VET să dobândească abilitățile necesare pentru a facilita rețelele de învățare de la egal la egal pentru proprietarii de microîntreprinderi. În acest sens, pe parcursul acestui modul, cursanții vor fi instruiți cu privire la următoarele: (1) Noțiuni de bază cu privire la implicarea în acest proces (2) Introducere în învățarea peer-to-peer - definiție și conținut, (4) Modele de învățare peer-to-peer, (5) Instrumente de învățare utilizate în învățarea peer-to-peer.

CUM se produc resursele media și mini-resursele de învățare

Modulul va sprijini dezvoltarea abilităților profesioniștilor VET privind producerea resurselor media și a mini-resurselor de învățare adresate proprietarilor de microîntreprinderi. În cadrul acestui modul vor fi abordate următoarele subiecte: (1) Introducere în teoria mini-învățării și a educației adulților, (2) Nevoi de instruire ale proprietarilor de microîntreprinderi, (3) Dezvoltarea conținutului pentru o mini-resursă de învățare, (4)) Producerea resurselor în format mini-învățare, (5) Prezentarea resurselor de format pentru mini-învățare, (6) Evaluarea resurselor de format mini-învățare.

Antreprenoriat și management strategic

Acest modul va oferi abilități pentru gestionarea unei afaceri. În cadrul modulului cursanții vor aborda următoarele subiecte: (1) Oportunități și provocări ale antreprenoriatului, (2) Recunoașterea oportunității, ideea de afacere și fezabilitatea, (3) Segmentele de clienți, Valoarea propusă și Modelul de afaceri Canvas (4) Construirea planului de afaceri (5) Ciclul de viață al afacerii și matricea strategiilor de dezvoltare a afacerii, (6) Strategia afacerii și procesul de planificare strategică.

Marketing și Vânzări

Acest modul va permite cursanților să dobândească abilități legate de afaceri în ceea ce privește marketingul și vânzarea prin abordarea subiectelor după cum urmează: (1) Introducere în marketing, (2) Noi tendințe și evoluții în marketing,

(3) Componentele mediului de marketing și procesul de analiză, (4) Analiza pieței, (5) Selectarea segmentelor de clienți și procesul de dezvoltare a strategiei de marketing, (6) Utilizarea instrumentelor de marketing online pentru îmbunătățirea imaginii și creșterea vânzărilor (7) Procesele de vânzări. O prezentare generală a instrumentelor de gestionare a vânzărilor.

Finanțarea și evaluarea performanței afacerii

Modulul va permite proprietarilor de microîntreprinderi să reflecteze asupra nevoilor de finanțare a afacerii, asupra planificării și gestionării eficiente a resurselor financiare, precum și în legătură cu identificarea și utilizarea diferitelor indicatori pentru analiza performanței afacerii. În cadrul acestui modul vor fi abordate următoarele subiecte: (1) Importanța gestionării banilor, (2) Strategii de gestionare a banilor, (3) Gestionarea banilor – fluxurile de numerar, (4) Opțiuni pentru finanțarea dezvoltării unei microîntreprinderi, (5) Monitorizarea performanței financiare a unei microîntreprinderi, (6) Înțelegerea performanței întreprinderii - dincolo de bani.

Resursa umană - nucleul, activul de bază al afacerii

Acest modul va îmbunătăți abilitățile legate de managementul resurselor umane în cadrul afacerii. Vor fi prezentate următoarele subiecte: (1) Ce este Resursa umană?, (2) Ce este comunicarea internă?, (3) Oamenii în afaceri, (4) Instrumentele managementului resurselor umane (5) Instrumente de comunicare), (6) Comunicarea din partea liderului, (7) Sistemul de recompensare, (8) Remunerarea și retenția

Comunicarea externă și rețele de comunicare în afaceri

Comunicarea de afaceri și rețeaua de afaceri sunt recunoscute ca fiind foarte importante pentru succesul afacerii. Astfel, în cadrul acestui modul cursanții vor aborda subiectele după cum urmează: (1) Rețele de afaceri- abordarea părților interesate de afaceri, (2) Comunicare integrată folosind diferite tehnici și canale de comunicare, (3) Procesul de comunicare externă ca și învățare față în față, (4) Evaluarea eficienței canalelor de comunicare

Soluționarea problemelor în afaceri – STUDIU DE CAZ

Abilitățile de rezolvare a problemelor în contextul afacerilor sunt foarte importante pentru întreprinzători. În cadrul acestui modul vor fi prezentate următoarele subiecte: (1) Introducere generală, (2) Probleme de afaceri structurate și nestructurate, (3) Rezolvarea problemelor de afaceri nestructurate, (4) Instrumente creative de rezolvare a problemelor.

Pentru a afla mai multe despre curriculumul DPC Me2Me vizitați platforma de e-learning Me2Me: <https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODULUL 2

CE ESTE ÎNVĂȚAREA DE LA PERSOANĂ LA PERSOANĂ (PEER-TO-PEER LEARNING)?

MOD DE PARCURGERE A MODULULUI: 12 ORE (3 ORE FAȚĂ-ÎN-FAȚĂ / 9 ORE ON-LINE)

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ CUNOAȘTEREA STRATEGIILOR DE ÎNVĂȚARE PEER-TO-PEER.
- ✓ ÎNȚELEGEREA MODELULUI DE ÎNVĂȚARE PEER-TO-PEER
- ✓ EXPLICAREA MODULUI DE UTILIZARE A DIFERITELOR MODELE DE ÎNVĂȚARE PEER-TO-PEER.
- ✓ INSTRUIREA FORMATORILOR PENTRU A UTILIZA MODELE DE ÎNVĂȚARE PEER-TO-PEER .
- ✓ CAPABILITATEA DE A EVALUA MODELE DE ÎNVĂȚARE DE TIP PEER-TO-PEER .

Introducere

Acest modul urmărește să sprijine proprietarii de micro-întreprinderi și profesioniștii din domeniul VET să dezvolte rețelele de învățare de la egal la egal. Astfel, scopul este dezvoltarea de rețele de învățare în medii reale și virtuale în care proprietarii de microîntreprinderi își pot împărtăși cunoștințele și abilitățile cu alți proprietari de afaceri, susținuți de profesioniștii din domeniul VET.

Astfel, modulul implică următoarele întrebări:

- ✓ Ce este învățarea de la egal la egal (peer-to-peer)?
- ✓ Care sunt strategiile de învățare de la egal la egal?
- ✓ Cum pot fi utilizate diferite modele de învățare de la egal la egal?
- ✓ Cum pot fi evaluate modelele de învățare de la egal la egal?

Prezentarea generală a modului

Scopul acestui modul este de a oferi proprietarilor de afaceri și profesioniștilor din domeniul VET un sprijin consistent în înțelegerea strategiilor și

instrumentelor de învățare peer-to-peer ca facilitatori, dar și pentru a permite crearea de rețele de învățare de la egal la egal.

Ce este învățarea de la egal la egal (peer-to-peer learning)?

În "Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods (2017)" a fost oferită următoarea definiție a învățării peer-to-peer:

"Un schimb interactiv care are loc la nivelul ochilor ("ochi-la-ochi"), care se bazează pe încrederea în cunoștințele și experiențele tuturor părților implicate. Este un tip conotativ de învățare care utilizează în mod conștient procesul social pentru a spori succesul în învățare și se bazează pe nevoile celui care învață."

Astfel, este de reținut că în primul rând, învățarea peer-to-peer este despre interacțiunea și schimbul între oameni (membri rețelei). Astfel, participanții sunt implicați social și profesional într-un proces de schimb care sporește experiența educațională. Interacțiunea socială între participanți crește relevanța și eficacitatea conținutului educațional și, de asemenea, face ca procesul să devină mai puternic (Share to Know: promovarea metodelor de învățare colaborativă, 2017). De asemenea, Andrews M. și Manning N. (2016) au susținut că acest tip de învățare presupune schimbul de cunoștințe și experiență între indivizi și difuzarea acestora în organizațiile lor pentru a asigura un impact la scară largă.

Învățarea peer-to-peer este adesea susținută de instrumentele IT. Instrumentele Web 2.0, cum ar fi blogurile, permit evaluări și comentarii și sunt foarte potrivite pentru evaluarea inter pares (Chang et al., 2008).

În opinia lui Milojevic D. et al. (2002) rețelele peer-to-peer sunt rețele în care colegii cooperează pentru a îndeplini o funcție critică în mod descentralizat. Toți colegii sunt atât **consumatori cât și furnizori** de resurse și pot avea **acces reciproc în mod direct** fără colegi intermediari.

Colaborarea în comunitățile virtuale de învățare se caracterizează prin faptul că se bazează foarte mult pe interacțiunea colaboratorilor (Edwards, 2002; Biström, 2005). Potrivit lui Yang, S. J. H. (2006) colaboratorii pot fi instructori și cursanți, interacțiunea poate fi descoperirea de resurse, accesul și partajarea resurselor, precum și comunicarea în grup și discuțiile sau pur și simplu orice colaborare care a avut loc între instructori și cursanți.

De asemenea, este important de menționat un aspect important: colaborarea facilitată de rețelele peer-to-peer ar putea fi introdusă în interiorul și în afara sălilor de clasă, fără limitarea spațiului și a timpului, așa cum sublinia Yang, S. J. H. (2006). Astfel, învățarea peer-to-peer poate fi în interiorul clasei, dar și în cadrul platformelor online; se poate afirma că rețelele peer-to-peer nu au nicio

graniță geografică. Oricum, de multe ori, colaborarea de la egal la egal are loc în medii de învățare neconvenționale.

Procesul de Învățare de la egal la egal: despre strategii și instrumente de lucru

Cum se obține succesul în învățarea de la egal la egal?

- ✓ **Prin încurajarea învățării sociale** - învățarea socială include învățarea care se produce atunci când oamenii observă, imită și interacționează unul cu celălalt. Această metodă de învățare este în mare parte informală și poate fi aplicată utilizând instrumente digitale care îi ajută pe angajați să vadă ce fac și să învețe de la alții.
- ✓ **Lăsând cursanții să conducă procesul învățării** - oferind cursanților mai multă libertate în procesul de învățare, ei devin mai stimulați pentru a profita de pregătirea lor și au mai mult curaj pentru a face mai mult.
- ✓ **Combinând lucrurile** - încurajând varietatea în ceea ce privește oamenii, subiectele, mediul de lucru, instrumentele. Prin combinarea grupurilor care nu lucrează împreună și prin organizarea de seminarii urmate de brainstorming și folosind o varietate de materiale video, audio, text, webinar interactive pot difuza informații, experiențe.

Instrumente peer-to-peer

Există multe abordări și instrumente diferite care pot fi utilizate în procesul de învățare peer-to-peer, după cum urmează:

- ✓ mici reuniuni de grup,
- ✓ sesiuni de formare,
- ✓ activități comune de la egal la egal,
- ✓ crearea de rețele online,
- ✓ produse de cunoaștere realizate de colegi,
- ✓ angajamente asociate,
- ✓ angajamente virtuale,
- ✓ mari reuniuni de grup,
- ✓ dispozitive mobile,
- ✓ evaluare reciprocă în cadrul grupului de experți,
- ✓ implicare în telecomunicații,
- ✓ multi-reflecții de la egal la egal

Andrews M. și Manning N. (2016) au prezentat **provocări** referitoare la învățarea de la egal la egal:

PERSOANELE: Este important să se identifice colegii adevărați care să se implice în procesul respectiv. De asemenea, este foarte important să se gestioneze diferențele dintre colegi (personalități, culturi, comportament, experiență etc.).

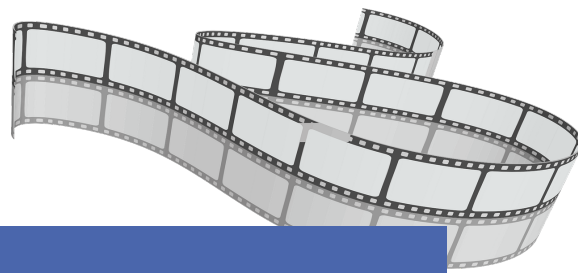
IMPLICAREA ÎN PROCESUL DE ÎNVĂȚARE

Construirea încrederii între colegi este foarte importantă. De asemenea, dorința cursanților de a învăța unii de la alții este importantă. Utilizarea celor mai adecvate instrumente va influența succesul procesului de învățare peer-to-peer.

LOGISTICA INTERACȚIUNII DE TIP PEER-TO-PEER

Succesul învățării peer-to-peer este determinat de logistica utilizată pentru partajare și schimb. Astfel, este important colegii să aibă suficient **timp** să se implice cu alți colegi la întâlnirea față în față, dar și în întâlnirile online. De asemenea, **materialele / echipamentele necesare** sunt importante în susținerea procesului. **Locurile potrivite** pentru implicarea față în față a colegilor, dar și mediile on-line adecvate pentru implicarea reciprocă față în față, au un impact deosebit asupra procesului de învățare reciprocă.

Pentru a învăța mai mult despre Peer-to-Peer Learning vizitați **platforma de e-learning Me2Me**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODULUL 3

CUM SE PRODUC RESURSELE MEDIA ȘI MINI-RESURSELE DE ÎNVĂȚARE?

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI: 35 ORE (27 ORE FAȚĂ-ÎN-FAȚĂ/ 8 ORE ONLINE)

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ DEFINIREA MINI-ÎNVĂȚARE ȘI MICRO-ÎNVĂȚARE
- ✓ DEZVOLTAREA REZULTATELOR ÎNVĂȚĂRII PENTRU MINI-RESURSE DE ÎNVĂȚARE
- ✓ ÎNȚELEGEREA RESURSELOR MEDIA ȘI A MINI-RESURSELOR DE ÎNVĂȚARE ȘI A RELEVANȚEI LOR PENTRU MICROÎNTREPRINDERI
- ✓ EFECTUAREA UNUI EXERCITIU DE ANALIZĂ A NEVOILOR DE FORMARE ȘI INFORMARE CU PRIVIRE LA DEZVOLTAREA MINI-RESURSELOR DE ÎNVĂȚARE
- ✓ DEZVOLTAREA UNUI PLAN DE LECȚIE PENTRU MINI-RESURSE DE ÎNVĂȚARE.
- ✓ PRODUCEREA DE RESURSE MEDIA ȘI MINI-RESURSE DE ÎNVĂȚARE PENTRU MICROÎNTREPRINDERI.
- ✓ DEZVOLTAREA CADRULUI DE EVALUARE A MINI-RESURSELOR PROPRII DE ÎNVĂȚARE.

Prezentarea generală a modulului

Internetul a oferit oamenilor soluții nelimitate de învățare on-line, metode și instrumente care permit educației să fie posibilă virtual de oriunde. Există diferite abordări ale procesului educațional în e-learning. Printre acestea există **mini-învățare și micro-învățare**. Acestea sunt strategii de învățare emergente cunoscute pentru a elimina rapid diferențele între abilități și cunoștințe. Cu alte cuvinte, ele **privesc furnizarea de învățare electronică în doze mici, ca niște părți minuscule de materiale de instruire pe care cursantul le poate înțelege într-un timp scurt**. Printre exemplele de practici de mini-învățare și micro-învățare se pot menționa: vizionarea de scurte clipuri video pe YouTube, învățarea de pe flashcard-uri sau rezolvarea chestionarelor de instruire. Cursanții învață mai mult (și păstrează cunoștințele mai bine) atunci când studiază în 'explozii' focalizate, decât atunci când sunt forțați să stea în clasă perioade lungi. Acest lucru face ca instrumentele de învățare să fie eficiente pentru transmiterea cunoștințelor și a competențelor în timp. Proiectul Me2Me propune utilizarea resurselor în format mini-învățare ca instrumente de mini- și micro-învățare adresate antreprenorilor.

Educația adulților în e-learning

Educatorul de adulți are o sarcină diferită și se confruntă cu așteptări și provocări diferite față de cel care îi învață pe copii. Adulții învață cel mai bine când învățarea se concentrează asupra lor, nu asupra profesorului. Procesul de educație pentru adulți se concentrează mai mult pe a-i ajuta să învețe și se numește **andragogie**.

Maturitatea studenților, rezultat al caracteristicilor lor unice influențează rolul și poziția profesorului în educația adulților. Adulții care învață sunt, în general, autonomi și focalizați. Ei apreciază atunci când le sunt oferite opțiuni privind conținutul sau stilul de învățare. Foarte des, au scopuri specifice pe care doresc să le obțină în educația lor. Ei preferă să participe la activitățile de învățare care conduc direct la realizarea acestora. Dacă simt că așteptările lor nu sunt îndeplinite, nivelul lor de angajare poate scădea drastic. Adulții sunt, de asemenea, foarte practici și preferă să învețe prin experiență. Ei doresc relevanță personală în procesul de învățare, de aceea se așteaptă să învețe cunoștințe și abilități practice.

Unul dintre pionierii studiilor de educație a adulților, Malcolm Knowles, a indicat cinci principii care îl ajută pe profesor să obțină cele mai bune rezultate în educația adulților:

- Adulții care învață trebuie să aibă o înțelegere clară a scopului învățării;
- Adulții care învață ar trebui să aibă libertatea de a alege modul și ritmul învățării;
- Profesorul ar trebui să asculte cursanții adulți, să rămână flexibil și deschis;
- Profesorul trebuie să creeze o atmosferă de învățare care să îi ajute și să îi încurajeze pe cursanți;

Mini- și macro- modelele de învățare răspund perfect nevoilor de educație a adulților.

Mini-resurse de învățare

Soluțiile interactive de instruire cu privire la resursele media sunt reprezentate de tot felul de materiale audio-vizuale de mini-învățare bazate pe tehnologie, produse pentru a transmite porțiuni mici de cunoștințe sau informații. Acestea sunt concepute pentru cursanții care sunt limitați de timp și care au nevoie să dobândească cunoștințe sau competențe în sesiuni de scurtă durată.

Analiza nevoilor de instruire este un proces structurat de identificare a diferenței între formarea angajaților și nevoile de instruire aferente. Analiza

nevoilor de formare este un pas important în producerea resurselor de învățare, deoarece oferă unui creator o perspectivă asupra așteptărilor cursanților referitoare la cunoștințe și competențe. Analiza nevoilor de formare necesită, de obicei, o cercetare sau un sondaj folosind chestionarul adresată potențialilor cursanți. Scopul principal al sondajului este de a determina aptitudinile și cunoștințele necesare pentru rolurile specifice pe care cursanții le joacă în mediul lor de lucru.

Un alt element important al resurselor de e-learning este **crearea de rezultate ale învățării**. Rolul lor este de a sprijini cursanții în înțelegerea scopului materialului prezentat.

Pregătirea resurselor de mini-învățare implică o structură specifică care permite asigurarea calității. Proiectul Me2Me recomandă o structură a resurselor de format mini-învățare care este adecvată tuturor tipurilor de resurse interactive de învățare, independent de formatul propriu, cum ar fi video, audio, fișele de lucru etc. Structura implică patru etape:

- Etapa 1 (Input time: 1 minut): Introducere și scop
- Etapa 2 (Input time: 3 – 5 minute): Conținutul cheie de învățare
- Etapa 3 (Input time: 1 – 2 minute): Reflectare și transfer
- Etapa 4 (Input time: 1 minute): Evaluare și perspective

Durata totală a resurselor audio / video nu trebuie să depășească 10 minute (durata optimă este de 5-8 minute). Producția resursei necesită crearea scenariului pentru conținutul resursei. Scenariile totale trebuie menținute între 450 și 700 de cuvinte. Deoarece acestea sunt resurse scurte, este important ca scenariile să conțină numai informații relevante și exacte.

Resursele de mini-învățare pot avea diferite forme digitale. Proiectul Me2Me propune două tipuri de resurse audio-vizuale de formare care răspund bine nevoilor de învățare auto-determinată și de ritm propriu prin prezentări video și / sau vocale. Aceste resurse de mini-învățare sunt prezentări video și prezentări de voce (audio).

Ultima etapă a producției de resurse mini-învățare este evaluarea. Una dintre metodele de evaluare a resurselor de mini-învățare este modelul de evaluare a instruirii, al lui Kirkpatrick, pe patru niveluri. Această strategie permite o analiză obiectivă a tuturor aspectelor și a impactului final al instruirii, incluzând patru niveluri - reacție, învățare, comportament și rezultate.

Pentru a afla mai multe despre producția de resurse de mini-învățare, accesați platforma de e-learning Me2Me: <https://me2meproject.eu/en/learn/> . Veți găsi

acolo toate instrumentele și informațiile necesare pentru a produce mini-resurse de învățare.





MODULUL 4

ANTREPRENORIAL ȘI MANAGEMENT STRATEGIC

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI: 8 ORE, ÎNVAȚARE ON-LINE

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ DEȚINEREA DE CUNOȘTINȚE DESPRE PROCESUL ANTRPRENORIAL ȘI DESPRE CARACTERISTICILE PERSONALE ALE ANTEPRENORULUI.
- ✓ ÎNȚELEGEREA CICLULUI DE VIAȚĂ AL AFACERII.
- ✓ EVALUAREA OPORTUNITĂȚILOR PENTRU ÎNCEPEREA UNEI AFACERI
- ✓ CUNOAȘTEREA VALORII PROPUSE ȘI A MODULUI ÎN CARE SE OBTINE VALOAREA ÎN RELAȚIE CU GRUPURILE INTERESATE (CLIENTI; FURNIZORI; INTERMEDIARI ȘI ALTE CATEGORII).
- ✓ TRANSPUNEREA IDEII DE BUSINESS ÎNTR-UN MODEL DE AFAERI CANVAS ȘI ÎN CADRUL UNUI PLAN DE AFACERI
- ✓ IDENTIFICAREA PARTENERILOR CHEIE ȘI A RESURSELOR CHEIE PENTRU AFACERE
- ✓ ÎNȚELEGEREA PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ.
- ✓ PROIECTAREA STRATEGIEI DE AFACERE.

Prezentarea generală a modulului

Antreprenoriatul este actul de a crea o afacere sau de a construi afaceri pentru a genera profit în timp. Este o definiție cu caracter puțin limitator. O definiție mai modernă a antreprenoriatului este legată de transformarea lumii prin rezolvarea unor mari probleme ca inițierea schimbărilor sociale, crearea unui produs inovator sau prezentarea unei noi soluții de schimbare a vieții. În plus, este legat de necesitatea creerii unui mediu pentru inovare în cadrul organizațiilor. Sistemele, instrumentele și gândirea inovatoare sunt esențiale pentru sănătatea organizațională și viabilitatea viitoare. Inovația de lider are două componente - o abordare inovatoare a conducerii și leadership pentru inovare.

Recunoașterea oportunității este calea prin care antreprenorii identifică acele căi potențiale de dezvoltare a noilor afaceri. Prin recunoașterea oportunităților, antreprenorii ar trebui să poată identifica modalități noi și mai bune de a furniza produse și servicii care să răspundă așteptărilor clienților și de a identifica noi oportunități de afaceri. Există multe tipuri de oportunități de afaceri, inclusiv oferte de distribuție, oferte de aprovizionare, deținere de franciză, achiziții de

site-uri web și multe altele. Înțelegerea tipului de oportunitate căutată și existența câtorva obiective este esențială în determinarea acelor factori care fac o oportunitate să fie viabilă. Este important să priviți critic ideea dvs. de afaceri atunci când stabiliți dacă merită să vă investiți timpul și banii. Un studiu de fezabilitate care acoperă un anumit aspect al afacerii poate ajuta la stabilirea modului în care ideea dvs. are șanse mari de succes. Studiul de fezabilitate trebuie să includă o evaluare a pieței, fezabilitatea comercială și alte considerații.

Modelul de afaceri Canvas este un instrument de management strategic care ajută la dezvoltarea și documentarea noilor modele de afaceri. Este o diagramă vizuală cu elemente care descriu propunerea de valoare a unei firme sau a unui produs, infrastructură, clienți și finanțare. El ajută firmele să-și alinieze activitățile prin ilustrarea compromisurilor potențiale. Puteți utiliza modelul pentru a descrie, proiecta, provoca și pivota modelul dvs. de afaceri. Funcționează în legătură cu Propunerea de Valoare Canvas și cu alte instrumente și procese strategice de gestionare și execuție. Odată ce înțelegeți infrastructura modelului dvs. de afaceri, veți avea și o idee despre structura costurilor. Deci, cu acest de model de afaceri puteți să modelați întregul model de afacere într-o singură imagine. Acest lucru funcționează atât pentru începători, cât și pentru directori executivi.

Planul de afaceri este un document comprehensiv, clar structurat care descrie obiectivele organizației și cum se pot atinge acele obiective. Un plan de afaceri este o sinteză a diferitelor documente tehnice și financiare, analize și calcule care stau la baza ideii de afacere și strategiei companiei. Este o formă de prezentare a modului de implicare într-un proiect și de stabilire a modalităților de finanțare propuse.

Ciclul de viață al afacerii este progresul unei afaceri cu fazele parcurse în timp și este cel mai frecvent împărțit în etape: lansarea, creșterea, maturitatea și declinul. Ciclul este prezentat pe un grafic unde pe axa orizontală este timpul, iar pe axa verticală sunt exprimate diferite valori financiare. Trei indicatori financiarri vor fi folosiți pentru a descrie starea fiecărei faze a ciclului de viață al afacerii - vânzări, profit și fluxuri de numerar.

Managementul strategic corect este o problemă de mare importanță pentru o companie. Un set de linii directoare vă va ajuta să realizați o gestionare strategică corectă și să faceți alegerile strategice corecte. În procesul de alegere a opțiunilor strategice trebuie să țineți cont de următoarele întrebări. În primul rând, care dintre aceste opțiuni se bazează pe punctele forte organizatorice și vă ajută să depășiți slăbiciunile și să profitați de oportunități, minimizând sau eludând amenințările cu care se confruntă afacerea dvs.? Această întrebare este cunoscută sub numele de căutarea potrivirii strategice sau adecvării strategiei. Cu toate acestea, este important să se ia în considerare alte aspecte, de ex. în ce măsură ar putea fi pusă în aplicare o strategie aleasă? Ar putea crește resursele

financiare estimate? Va fi disponibil stocul suficient în momentul potrivit și în locul potrivit? Există suficient personal cu abilitățile necesare? Chiar dacă aceste criterii pot fi îndeplinite, alegerea ar fi acceptabilă pentru părțile interesate? Când selectați o strategie, rețineți că există mai multe strategii pe care le puteți alege. Nu există o alegere "corectă" sau "grșită", deoarece alegerile conțin întotdeauna amenințări și puncte slabe diferite.

Două dintre deciziile esențiale pe care o firmă trebuie să le ia sunt legate de poziția sa în cadrul industriei, fie prin opțiunea pentru un cost redus sau prin diferențiere, cât și cu privire la dimensiunea segmentului de piață. Porter a realizat o matrice utilizând avantajul de cost, avantajul de diferențiere cu accent pe abordarea largă sau restrânsă a setului de strategii generice pe care firma le poate urmări pentru a genera și menține un avantaj competitiv. Prin aplicarea acestor puncte forte într-un domeniu larg sau restrâns, cele trei strategii generice includ: conducerea prin cost, diferențierea și concentrarea. Aceste strategii pot fi aplicate în majoritatea cazurilor la nivelul IMM-urilor. Acestea sunt numite strategii generice, deoarece nu sunt nici dependente de firmă, nici de industrie.

Cu toate acestea, o singură strategie generică nu este întotdeauna cel mai bun răspuns, deoarece clienții examinează frecvent la un produs diverse aspecte, de exemplu un mix între calitate, stil, utilitate și preț. În plus, există dovezi actuale ale firmelor care practică cu succes o strategie "hibridă" (strategie de cost redus și de diferențiere), cu rezultate mai bune decât o strategie generică și care rezultă într-un avantaj competitiv durabil. Porter și-a revizuit punctul de vedere preliminar și a acceptat că ar putea exista strategiile de afaceri hibride.

Nu există o definiție clară a strategiei și este foarte probabil că aceasta nu va fi găsită niciodată, deoarece în practică, strategiile și planurile de acțiune sunt adesea interconectate și prin urmare, se influențează reciproc în mod constant. Când vă gândiți la **formularea unei strategii**, există multe lucruri de care trebuie să țineți cont. Mediul se schimbă tot timpul, deci trebuie să reflectați, dacă compania dvs. este capabilă să facă față unor astfel de schimbări de mediu. Ca urmare a unor astfel de modificări, punctele forte ale organizației se pot schimba în timp. Prin urmare, trebuie să vă gândiți dacă o forță actuală va continua să fie o forță în circumstanțe diferite. În plus, trebuie să țineți cont de părțile interesate ale companiei dvs., deoarece au întotdeauna în vedere propriile obiective. Cunoașterea acestor obiective vă va ajuta să înțelegeți modelele comportamentale și impactul acestora în ceea ce privește condițiile actuale și viitoare. Luând în considerare acești factori, veți dezvolta propria strategie de afaceri și aici trebuie să vă angajați abilitățile de management strategic.

Managementul strategic este o metodă structurată referitoare la dezvoltarea, execuția și evaluarea strategiei. Există trei elemente importante în

managementul strategic care vă pot ajuta ca compania să funcționeze eficient. Aceste trei elemente sunt: Analiza Strategică, Alegerea Strategică și Implementarea Strategiei. Ultimul pas, implementarea strategiei este definit ca modul în care vă veți traduce strategia în acțiuni. Implementarea strategică necesită o planificare atentă și o implementare adecvată a resurselor companiei dvs., o gestionare atentă a posibilelor **modificări în structura organizației dvs. și o gestionare eficientă a schimbărilor**

Pentru a învăța mai multe despre Antreprenoriat și Management strategic vă rugăm să accesați **platforma Me2Me de e-learning:**
<https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODULUL 5

MARKETING ȘI VÂNZĂRI

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI : 8 ORE, ÎNVĂȚARE ON-LINE

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ APLICAREA CONCEPTELOR CHEIE DIN MARKETING ȘI VÂNZĂRI.
- ✓ APLICAREA DIFERITELOR INSTRUMENTE DE MARKETING ONLINE
- ✓ ÎNȚELEGEREA COMPONENTELOR MEDIULUI DE MARKETING.
- ✓ ÎNȚELEGEREA UTILIZĂRII DIFERITELOR INSTRUMENTE PENTRU ANALIZA MEDIULUI DE MARKETING.
- ✓ FURNIZAREA ELEMENTELOR DE BAZĂ ALE CERCETĂRIILOR DE MARKETING
- ✓ PROIECTAREA UNUI PLAN DE VÂNZĂRI ȘI A VÂNZĂRIILOR PROFESIONALE INTERACTIVE

Introducere:

Indiferent dacă vindeți bunuri sau servicii, trebuie să învățați să vindeți. Obțineți elementele de bază pentru vânzări și marketing pentru întreprinderile mici, incluzând tutoriale, bune practici, relații publice, prețuri și studii de piață. O afacere, își propune să înțeleagă nevoile și dorințele unui client. Ea execută strategia de marketing în funcție de cercetarea pieței începând de la concepția produsului până la vânzări. Concentrându-se pe nevoile și dorințele unei piețe țintă, o companie poate oferi mai multă valoare decât concurenții săi. Marketingul este un proces de comunicare către clienți a valorii produselor și serviciilor. Este, de asemenea, activitatea asociată cu cumpărarea și vânzarea unui produs sau serviciu și include publicitatea, vânzarea și livrarea către clienții vizați. Conceptul de marketing este strategia pe care firmele o adoptă pentru a satisface nevoile clienților, a crește vânzările, a maximiza profitul și a bate concurența pe piață.

Procedând astfel, modulul va aborda următoarele întrebări:

- Ce este marketingul în micile afaceri ?
- Care sunt noile tendințe și evoluții în marketing și vânzări?
- Care sunt componentele mediului de marketing?
- Care este procesul de analiză de marketing?
- Cum se pregătește analiza pieței?
- Cum să selectați segmentele de clienți și cum să dezvoltați o bună strategie de marketing?
- Cum să utilizați instrumentele de marketing online?
- Cum să gestionați procesul de vânzări al afacerii dvs. mici?

Prezentarea general a modului

Hepalova (2018) remarcă faptul că marketingul viitorului vine de la faptul că dispozitivele mobile (smartphone-uri, tablete și chiar ceasuri) vor deveni centrul marketingului. Evoluția rapidă a dispozitivelor și accesul liber la Internet din orice loc sunt principalii factori care influențează formarea tendințelor de marketing ale viitorului.

La începutul anului 2015, traficul mobil a ocolit traficul calculatorului. Aceasta a determinat multe companii să analizeze diferit promovarea mărcii în rețea. Astăzi, magazinele online nu au doar o versiune mobilă a site-ului lor, ci și oferă aplicații pentru smartphone-uri, astfel încât utilizatorii să poată face rapid achiziții.

43% dintre branduri conduc în mod activ comunitățile în rețelele sociale, 59% păstrează legătura cu clienții prin microblogging (Twitter) și Instagram. Mai mult de jumătate dintre companii (53%) plătesc pentru publicitate în social media, iar 25% folosesc publicitatea în aplicații.

Printre tendințele marketingului pe Internet în prezent există o tendință de creștere a funcționalității rețelelor sociale. 60% dintre utilizatorii de resurse online rețin știrile din rețelele sociale. Prin creșterea funcționalității interne, rețelele tind să concentreze atenția utilizatorului asupra lor înșiși. În plus, rețelele sociale continuă să înlocuiască motoarele de căutare obișnuite, deoarece

aici o persoană poate afla imediat feedback-ul altor utilizatori despre produs sau serviciu.

Pahwa, (2018) remarcă faptul că activitățile de marketing ale afacerii sunt afectate de mai mulți factori interni și externi. În timp ce unii dintre factorii pot fi controlați, majoritatea nu sunt, iar afacerea trebuie să se adapteze pentru a evita să fie afectată de schimbările produse de acești factori. Factorii externi și interni se grupează pentru a forma împreună un mediu de marketing în care operează afacerea.

O parte esențială a oricărui plan de afaceri este analiza pieței. În această secțiune trebuie să demonstrați atât experiența dvs. pe piața dvs. cât și atractivitatea pieței din punct de vedere financiar. Articolul citat analizează mai întâi ce anume înțelegem exact prin analiza pieței, înainte de a analiza cum să faci un produs pentru planul tău de afaceri. A face o analiză a pieței ar putea părea excesiv de descurajantă și formală. De fapt este foarte important și nu este atât de complex. Înțelegerea clienților dvs. este cheia succesului pentru orice afacere. Dacă nu aveți o înțelegere profundă a clienților dvs., veți avea probleme în a dezvolta produse care se potrivesc cu adevărat nevoilor acestora și veți încerca să dezvoltați o strategie de marketing de succes. Analiza pieței este punctul de plecare.

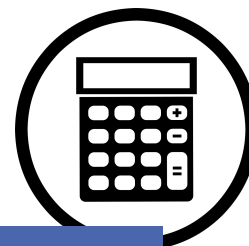
La modul general, obiectivul unei strategii de marketing este de a identifica o piață țintă și de a dezvolta un mix de marketing care să ajungă la potențialii clienți. Deciziile privind mixul de marketing ideal pot fi organizate în termeni de promovare, produs și preț. Cu toate acestea, obiectivul nu este de a veni doar cu o anumită strategie, ci mai degrabă de a vă concentra asupra furnizării de valoare pentru segmentele de piață cheie. Este util să considerați planificarea strategiei de marketing ca pe un proces de segmentare a piețelor, care să vizeze clienți specifici și să lucreți pentru a vă poziționa în mod eficient oferta în cadrul competiției. Această secțiune a modulului va evidenția modul de segmentare, orientare și poziționare eficientă a produsului sau serviciului dvs.

Suntem într-o nouă eră. Au dispărut zilele în care vă puteţi permite să ignoraţi internetul. Dacă doriţi să atingeţi succesul, indiferent de industria dvs., este imperativ să aveţi un plan de marketing online solid din prima zi - o strategie care utilizează puterea social media, utilizează optimizarea motorului de căutare pentru a genera trafic şi utilizează bine progresele de marketing media care sunt acolo. În această parte a modulului vom enumera 10 instrumente de marketing online de care aveţi nevoie atunci când începeţi o afacere.

8 ore din timpul petrecut în acest modul vă pot schimba complet afacerea. Sperăm că merită să vă investiţi timpul.

Acest modul va prezenta o serie de aspecte legate de înţelegerea marketingului şi abilităţile necesare pentru a gestiona marketingul şi vânzările unei microîntreprinderi.

Pentru a afla mai multe despre marketing şi vânzări vizitaţi **platforma Me2Me de e-learning**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODULUL 6

FINANȚAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚEI AFACERII

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI : 8H ORE, ÎNVĂȚARE ON-LINE

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ DESCRIEREA IMPORTANȚEI GESTIONĂRII BANILOR ÎN DEZVOLTAREA UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ DEFINIREA DIFERITELOR OPȚIUNI PENTRU FINANȚAREA DEZVOLTĂRII UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ EVALUAREA AVANTAJELOR ȘI DEZAVANTAJELOR DIFERITELOR SURSE DE FINANȚARE ÎN GESTIONAREA ȘI DEZVOLTAREA UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ IDENTIFICAREA DIFERITELOR STRATEGII PRIN CARE SE POATE FOLOSI FINANȚAREA PENTRU DEZVOLTAREA UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ IDENTIFICAREA INDICATORILOR CHEIE CARE POT FI FOLOSIȚI PENTRU MONITORIZAREA PERFORMANȚEI FINANCIARE A UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ DEMONSTRAREA MODULUI DE MONITORIZARE A PERFORMANȚEI FINANCIARE A UNEI MICROÎNȚREPRINDERI
- ✓ DEFINIREA MĂSURILOR NON FINANCIARE PENTRU PERFORMANȚA MICROÎNȚREPRINDERII.

Introducere

Scopul general al acestui modul este de a revizui procesele și practicile implicate în gestionarea finanțelor unei microîntreprinderi. Modulul va lua în considerare acest lucru din două perspective: funcționarea zilnică a afacerii și dezvoltarea strategică a afacerii. Procedând astfel, modulul va aborda următoarele întrebări:

- Care sunt nevoile și cerințele financiare cheie ale unei microîntreprinderi?
- Care sunt principalele surse de finanțare care pot fi utilizate în gestionarea și dezvoltarea unei micro-întreprinderi?
- Ce procese și practici pot fi utilizate pentru a gestiona finanțele unei micro-întreprinderi?
- Cum poate fi revizuită performanța financiară a unei microîntreprinderi?
- Cum poate fi evaluată performanța unei microîntreprinderi, în special în ceea ce privește impactul acesteia asupra părților interesate interne și externe?

Prin urmare, modulul va permite proprietarilor-manageri ai microîntreprinderilor să reflecteze asupra modului de revizuire a nevoilor financiare ale afacerii, precum și cum să:

- Planifice și gestioneze eficient finanțele în afaceri
- Identifice și să utilizeze diferiți indicatori ai performanței afacerii.

Prezentarea generală a modulului

Osterwalder și Pigneur (2010) constată că, în dezvoltarea unei afaceri, este important să fie clar despre modelul de afaceri în ceea ce privește:

- Valoarea propusă – valoarea afacerii în abordarea problemelor și nevoilor clientului (clienților)
- Activități cheie - activitățile care sunt necesare pentru a furniza valoarea propusă
- Parteneri cheie - părțile interesate care trebuie să dezvolte și să livreze valoarea propusă
- Resurse-cheie - activele necesare pentru a oferi și livra propunerea de valoare
- Segmente de clienți - grupurile de clienți care trebuie vizate de afacere
- Relațiile cu clienții - tipul relațiilor care trebuie stabilite cu fiecare segment client
- Canale - oferta de valoare este oferită clienților prin intermediul canalelor de comunicare, distribuție și vânzare.

În plus, Osterwalder și Pigneur (2010) remarcă faptul că este important să existe claritate în ceea ce privește structura costurilor și fluxurile de venituri ale afacerii. Structura costurilor se referă la costurile suportate pentru livrarea ofertei valorii către client și se referă la salarii, plățile furnizorilor, costurile echipamentelor, chiriile și tarifele, taxele de utilitate, costurile de marketing și de branding. Venitul, sau "banii în afaceri", rezultă din oferirea cu succes a propunerilor de valoare clientului.

Aceste elemente de bază ale modelului de afaceri pot fi folosite pentru a demonstra logica modului în care o microîntreprindere generează venituri și care se referă la cele patru aspecte principale ale afacerii: client, ofertă (sau propunerea de valoare), infrastructura și viabilitatea financiară (Gibb și Scott, 1985; Bridge și O'Neil, 2012).

Un set de factori vor forma viabilitatea financiară a unei microîntreprinderi. Acesta include:

- Calculul a ceea ce trebuie să fie taxat pentru serviciul sau oferta de produse
- Înțelegerea a ceea ce este necesar de finanțat pentru a opera afacerea și cum să justifice acest lucru altor persoane, atât în interior (de exemplu, alți directori sau parteneri de afaceri), cât și în exterior (de exemplu, surse de finanțare)
- Înțelegerea structurii costurilor afacerii și a modului în care costurile pot fi gestionate eficient
- Planificarea fluxului de numerar al afacerii.

Jarvis și Schizas (2012) remarcă faptul că, deși acestea pot părea a fi sarcini relativ simple, multe persoane care își dezvoltă afacerile nu au înțelegerea și / sau abilitățile necesare pentru gestionarea eficientă a finanțelor. Aceasta reflectă o combinație de aspecte legate de:

- Motivațiile și conducătorii care gestionează o afacere (de exemplu, dorința de a-și continua pasiunea, spre deosebire de a fi manager și lider)
- O teamă de cifre și grafice
- Tehnicitatea unora dintre conceptele, indicatorii și formele asociate cu gestionarea finanțelor (Burns, 2010).

În timp ce există contabili și alte organizații care oferă consultanță și îndrumare financiară, acestea pot fi costisitoare și / sau pot întări unele dintre provocările asociate cu gestionarea finanțelor. În mod similar, există o serie de pachete software care pot fi utilizate pentru a gestiona finanțele afacerii, însă este necesară înțelegerea numerelor și a indicatorilor financiari cheie pentru interpretarea informațiilor generate de software.

Pentru managerii din întreprinderi cu o experiență limitată de administrare a finanțelor, Mazzarol (2014) constată că este ușor să faceți judecăți rapide cu privire la informațiile prezentate în situațiile financiare. În unele cazuri, proprietarii-manageri pot face aceste judecăți numai după o scurtă privire la cifrele și la calcularea unor măsuri de profit. Aceste lacune în înțelegerea modului de gestionare a finanțelor și a competențelor asociate pot avea un impact asupra durabilității afacerii pe termen scurt sau pe termen mediu. Mazzarol (2014) arată că:

Firmele vor avea adesea în primii ani de la înființare o lipsă de capital de lucru, în special dacă creșterea este puternică. Gestionarea eficientă a fluxului de numerar și a capitalului de lucru este, prin urmare, esențială pentru supraviețuire. De asemenea, acestea contribuie la creșterea rentabilității, iar acest lucru poate, la rândul său, să faciliteze creșterea economică. Proprietarii-manageri care se confruntă cu o creștere sau cu stres financiar trebuie să caute asistență în afară. Cu toate acestea, aceștia trebuie să investească mai mult în învățarea

despre gestiunea financiară și sistemele pe care le solicită pentru a-și desfășura activitatea în mod eficient.

A fi capabil să gestionezi finanțele unei afaceri nu înseamnă să deviești contabil. Este vorba de a fi curios și de a urmări cifrele. De exemplu, în cadrul unei situații financiare, este posibil să existe un număr sau o tendință neobișnuită. Este important să investigăm acest număr sau tendință și să adresăm întrebări precum:

- Este într-adevăr o tendință sau este rezultatul unor modificări ale procedurilor contabile în afaceri ?
- Când a început această condiție ?
- Ce cauzează aceasta ?
- Condiția este unică pentru afacere sau se întâmplă și la alte microîntreprinderi ?

Aproximativ 60% din întreprinderile mici din întreaga Uniune Europeană nu au ajuns la cel de-al cincilea an de activitate, iar motivul principal pentru această situație este faptul că afacerea nu are bani. Chiar dacă se constată că afacerea este profitabilă pur și simplu nu există suficienți bani în bancă pentru a-și îndeplini obligațiile zilnice. Prin urmare, este important ca cei care administrează microîntreprinderile să aibă o înțelegere solidă cu privire la gestionarea banilor în cadrul afacerii. Aceasta înseamnă înțelegerea și gestionarea banilor generați în cadrul afacerii prin vânzările către clienți și, de asemenea, înțelegerea modului de accesare a banilor generați extern care ar putea sprijini dezvoltarea afacerii. În timp ce există o serie de surse de generare a veniturilor externe prin accesarea finanțării din partea instituțiilor financiare și a organismelor publice, microîntreprinderile declară în mod repetat că accesul la finanțare este una dintre principalele obstacole cu care se confruntă, atât în momentul înființării, cât și în încercarea de a ajunge durabilitate.

Acest modul va prezenta o serie de probleme legate de înțelegerea cifrelor și abilităților necesare pentru gestionarea și revizuirea finanțelor și a performanței unei microîntreprinderi.

Pentru a afla mai multe despre finanțare și evaluarea performanțelor financiare accesați **platforma Me2Me de e-learning**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>

Cuvinte cheie:

Finanțe, facilități bancare, venituri, cheltuieli, fluxuri de numerar, profit și pierdere



modulUL 7

RESURSA UMANĂ - ACTIVUL PRINCIPAL AL AFACERII

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI: 8 ORE, ÎNVĂȚARE ON-LINE

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ EXPLICAREA IMPORTANȚEI RESURSEI UMANE ÎN BUSINESS ȘI DEZVOLTAREA AFACERII
- ✓ CAPABILITATEA DE A APLICA PRACTICILE CURENTE ÎN SELECTAREA ȘI ANGAJAREA PERSONALULUI
- ✓ ÎNȚELEGEREA FOLOSIRII INSTRUMENTELOR ȘI METODELOR DE EVALUARE A PERFORMANȚEI
- ✓ EXPLICAREA CADRULUI CONSTITUIRII SISTEMELOR DE COMPENSARE
- ✓ ÎNȚELEGEREA COMUNICĂRII INTERNE ȘI A NEVOILOR DE INFORMARE ÎN RELAȚIA CU ANGAJAȚII
- ✓ COMUNICAREA DECIZIILOR MANAGERIALE ÎN SCRIS. REVIZUIREA POLITICII PRIVIND MANAGEMENTUL MUNCII ȘI PREZENTĂRILE ORALE

Activitatea 1: Resursa umană în afaceri

Simon Sinek, un consultant renumit de marketing, un vorbitor motivațional și cel mai bine vândut autor, a spus *"Clienții nu vor iubi niciodată o companie dacă mai întâi nu este plăcută de angajați"*. Acest lucru înseamnă că angajații trebuie să meargă mult dincolo de respectarea programului pentru care primesc un salariu. Ei trebuie să aducă pasiunea pentru a servi clientul și trebuie să fie împuterniciți să facă ceea ce se cuvine în numele clientului.

Cine sunt angajații din afacerea dvs.? Identificați-le importanța și responsabilitățile în cadrul companiei. Fiecare companie este diferită, dar ar trebui să vă găsiți cea mai bună structură și oamenii potriviți.

Aveți echipa potrivită? Aceasta poate fi una dintre cele mai dificile conversații cu orice proprietar de afaceri. Mulți își vor construi afacerile cu un nucleu de indivizi cheie, care nu sunt adesea doar colegi, ci prieteni - adesea membri ai familiei. Există o loialitate extraordinară în ambele sensuri, iar în cazul membrilor familiei există puternice legături emoționale. În situația în care una sau mai multe echipe nu are abilități sau profilul să nu fie parte a noii structuri, poate fi incredibil de dificil și este nevoie de curaj în abordare - dar, în cele din urmă, afacerea dvs. depinde de luarea deciziei corecte. Schimbarea nu este ușoară.

Activitatea 2: Ce este resursa umană?

Procesul de angajare și dezvoltare a angajaților astfel încât să devină mai valoros pentru organizație.

Managementul resurselor umane include efectuarea de analize a locurilor de muncă, planificarea nevoilor de personal, recrutarea persoanelor potrivite pentru locul de muncă, orientarea și instruirea, gestionarea salariilor, acordarea de beneficii și stimulente, evaluarea performanțelor, rezolvarea disputelor și comunicarea cu toți angajații de la toate nivelurile. Exemple de calități esențiale ale managementului resurselor umane sunt cunoștințe extinse în domeniul industriei, conducerii și abilitățile eficiente în negociere. Anterior a fost denumit managementul personalului.

Glosarul Managementul Resurselor Umane (vezi în MLFR)

Activitatea 3: Instrumentele resurselor umane

Acestea sunt personalul, compensarea angajaților și beneficiile și definirea / proiectarea muncii. Toate procesele aferente resursei de personal se încadrează în aceste trei domenii, incluzând angajarea, salarizarea, urmărirea utilizării timpului, instruirea, retenția, compensația și multe altele.

Exemple de instrumente Resurse Umane (RU): Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Sera, Skillsoft, Google Suite, Feedback 360, TinyPulse, LinkedIn, și anume HR, Tallyfy, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU, etc.

Activitatea 4: Ce este comunicarea internă

Comunicarea internă, adesea percepută ca sinonim pentru comunicarea intra-organizațională, este adesea echivalată cu comunicarea cu angajații. Există o nevoie urgentă de a defini sau de a redefini granițele unei organizații, care poate, de asemenea, să redefinească parametrii comunicării interne. În afară de aceasta, comunicarea internă ar trebui să motiveze angajații și astfel să creeze valoare pentru companie. Procesul de scriere a publicațiilor pentru angajații interni. Astăzi, managerul de informații este mai mult un mediator între conducere și angajați, fiind, de asemenea, un antrenor intern pentru management. Alinierea obiectivelor individuale ale angajaților la obiectivele organizaționale este, de asemenea, văzută ca o sarcină pentru comunicarea internă. O astfel de aliniere ajută organizațiile să creeze culturi puternice. Comunicarea internă este aspirația (pornind de la viziune și procedând la declarația de politică și misiune și, eventual, la strategie) de a realiza o analiză și distribuire sistematică a informațiilor pe toate straturile, simultan coordonate în cel mai eficient mod posibil.

Comunicarea corporatistă este o funcție de conducere care oferă un cadru și un vocabular pentru coordonarea eficientă a tuturor mijloacelor de comunicare cu

scopul general de a stabili și menține reputația favorabilă cu grupurile de părți interesate de care depinde organizația.

Activitatea 5: Instrumente de comunicare (în cazul comunicării interne)

Cât de bine este comunicat un mesaj este la fel de important ca mesajul însuși. Când vine vorba de comunicările interne, acest lucru este adevărat. Cultura companiei poate oferi organizației dvs. un avantaj strategic major în aceste vremuri în schimbare. Ceea ce este conținutul culturii dvs. - scopuri, valori și practici - trebuie să fie transmis efectiv pentru ca angajații să înțeleagă și să acționeze în consens cu aceasta. Prin urmare, este esențial să nu vă concentrați doar pe ceea ce comunicați, ci și pe modul în care îl comunicați.

Utilizați instrumentele cele mai potrivite pentru compania dvs.:

Față-în-față - nu online

Online - Offline

Sincron - asincron

Scris - Vorbit

O singură cale - bilateral

Exemple de instrumente: video, intranet, aplicații mobile, screensavere, gestionarea comenzilor (cum ar fi Trello, Basecamp), forumuri, sondaje, gamificări, bloguri, podcasturi, colaborări (cum ar fi Slack, HipChat) Facebook Workplace).

Activitatea 6: Comunicarea liderului

Conducerea implică abilitatea de a stabili obiective, de a compune viziuni, de a prioritiza strategia și de a descoperi valoarea companiei. Toate acestea trebuie să aibă loc într-un mediu care este deschis schimbării, procesului organizațional și supus riscurilor evenimentelor emergente.

Lidershipul poate fi încorporat în firma din spatele scenei într-o capacitate importantă de îngrijire sau, de asemenea, poate să pară proeminent ca răspuns la gestionarea crizelor.

O atenție deosebită este acordată limbii, abilității de a convinge, precum și de a se împrieteni și de a sprijini angajații companiei, inclusiv suporterii în arena publică mai largă.

Există patru stiluri de conducere pe scară largă acceptate. Sunt:

Stilul dictatorial

Stilul autoritar

Stilul consultativ

Stilul echipei participative

Comunicarea dvs. de lider trebuie să reflecte stilul de conducere ales. Găsiți instrumentele eficiente pentru comunicarea de lider în stilul pe care îl utilizați ca lider.

Activitatea 7: Sistemul de compensații

Termenul "compensație" se referă la combinarea salariului și a beneficiilor pe care un salariat le primește în schimbul muncii. Compensațiile pot include salariile pe oră sau salariul anual, plus plățile ca bonus, stimulente și beneficii, cum ar fi asigurarea de sănătate a grupului, asigurarea de invaliditate pe termen scurt și contribuțiile la un cont de economii la pensie. Un pachet total de compensare poate avea mai multe componente. Un "sistem de compensare a angajaților" se referă în mod colectiv la toate componentele, pe lângă modul în care se plătește compensația și în ce scop angajații primesc bonusuri, creșteri salariale și stimulente.

Asigurarea faptului că salariile sunt competitive este un beneficiu major al sistemelor de gestionare a compensațiilor. Datele de compensare care sunt în acord cu piața oferă managerilor de angajare date critice de care au nevoie atunci când fac o ofertă unui candidat. Acest lucru se aplică și creșterilor și bonusurilor acordate forței de muncă existente. Angajații au astăzi oportunități de a afla despre salariile și beneficiile colegilor lor. Un sistem bun de gestionare a compensațiilor este atent la piață, iar acest lucru poate ajuta la motivarea angajaților și la reducerea cifrei de afaceri.

Gestionarea compensării necesită utilizarea datelor externe. Managerii adună datele privind salariile pe ramuri de activitate, mărimea companiei, rolul locurilor de muncă și geografia. Aceștia pot utiliza datele guvernamentale, informații din site-urile publicului care includ datele despre salariile raportate de utilizatori, precum și datele de achiziție de la firme terțe care efectuează sondaje și analize privind salariile și beneficiile.

Activitatea 8: Recrutarea și păstrarea angajaților

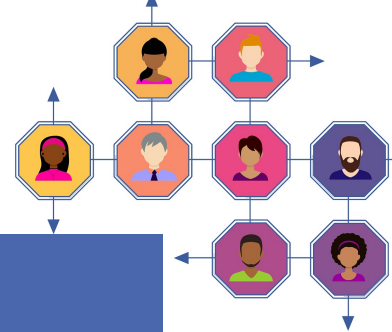
Strategia bazată pe implicarea angajaților dezvoltă un sentiment puternic de legătură între angajat și companie, făcându-i să se simtă bine cu privire la munca lor, împuterniciți în poziția lor și încântați de viitorul afacerii. Există o mulțime de tactici și idei pentru îmbunătățirea angajamentului angajaților - implicând totul, de la complimente pentru angajați până la prânzuri gratuite sau exerciții distractive de team building.

O strategie de îmbunătățire a echilibrului dintre viața profesională și cea privată urmărește să ajute angajații să-și gestioneze viața în afara muncii. Un echilibru între viața profesională și viața personală poate acoperi lucrurile de la concediul de maternitate și zilele bolnavului până la asigurarea unui serviciu gratuit de spălătorie pentru a ajuta angajații dvs. să reducă timpul petrecut la domiciliu.

Dacă afacerea dvs. se luptă cu lipsa angajaților, aceasta este o oportunitate excelentă de a deveni creativi.

Succesul eforturilor dvs. de păstrare a angajaților vă impune să vă gândiți la lucruri legate de echipă. Toți angajații sunt desigur diferiți și fiecare are dorințe și obiective unice. Dar este un pariu sigur de a presupune că toți vor să știe că sunt plătiți la sau peste ratele pieței și au beneficii bune. Vor să simtă că sunt apreciați de angajator și că sunt tratați corect. Vor să fie provocați dar și mulțumiți de activitatea pe care o realizează.





MODULUL 8

COMUNICAREA EXTERNĂ ȘI NETWORKING ÎN AFACERI

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI : 8 ORE, ÎNVĂȚARE ON-LINE

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ DEȚINEREA DE CUNOȘTINȚE CU PRIVIRE LA ASPECTELE CHEIE ALE REȚELEI DE AFACERI ȘI COMUNICAREA EXTERNĂ
- ✓ CAPABILITATEA DE A IDENTIFICA STAKEHOLDERII EXTERNI (PĂRȚILE INTERESATE)
- ✓ CAPABILITATEA DE A GESTIONA REȚEAUA DE AFACERI
- ✓ ÎNȚELEGEREA IMPORTANȚEI LANȚULUI DE COMUNICARE EXTERNĂ ÎN RELAȚIA CU STAKEHOLDERII EXTERNI (PĂRȚILE INTERESATE)
- ✓ CAPABILITATEA DE A GESTIONA INSTRUMENTELE DE COMUNICARE ON_LINE
- ✓ CAPABILITATEA DE A ÎNȚELEGE ASPECTELE MANAGEMENTULUI AFACERII PRIN PRISMA DATELOR COMMUNICATE ȘI A REȚELEI DE AFACERI
- ✓ CAPABILITATEA DE A ANALIZA ȘI EVALUA IMPACTUL COMUNICĂRII EXTERNE.
- ✓ ÎNȚELEGEREA PROBLEMELOR-CHEIE IMPLICATE ÎN CONTROLUL INFORMAȚIILOR ȘI IMAGINII ORGANIZAȚIEI

Introducere

Acest modul urmărește să sprijine proprietarii de micro-întreprinderi și profesioniștii din domeniul VET să dezvolte comunicarea externă și crearea de rețele. Întrebările care apar sunt:

- Care sunt aspectele legate de crearea de rețele de afaceri și de comunicarea externă?
- Cum să identificați stakeholderii externi (părțile interesate)
- Cum să gestionați rețelele de afaceri
- Cum să gestionați instrumente de comunicare on-line
- Cum să folosiți canalele de comunicare externă
- Cum să evaluăm impactul comunicării externe

Lucrul în rețea în afaceri

Rețelele în afaceri reprezintă o modalitate valoroasă și eficientă de a învăța de la ceilalți, de a vă extinde cunoștințele, de a obține mai multă capacitate, de a obține noi clienți și de a le spune altora despre dvs. și afacerea dvs.

Rețeaua nu vine de la sine. Crearea și dezvoltarea acesteia necesită motivație și dorință de a coopera. Fiecare antreprenor a făcut legătura într-un fel. Este o cooperare cu furnizorii, subcontractanții sau alți întreprinzători.

Rețelele reprezintă un instrument deosebit de important pentru persoanele care desfășoară activități independente și pentru microîntreprinderi.

Beneficiile rețelei sunt:

- Noi contacte și recomandări
- Vizibilitate
- Starea curentă
- Rezolvarea problemelor
- Schimbul de cunoștințe și experiență

Comunicarea integrată folosind diferite tehnici și canale de comunicare și comunicarea internă

În opinia lui Ryan Potvin (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) comunicarea eficient integrată necesită patru elemente: mesajele trebuie să fie

-coerente

-consistente

- continue

- complementare

Prin utilizarea celor 4 C-uri ale comunicării integrate de marketing, companiile se pot asigura că mesajele lor lucrează împreună pentru a transforma perspectivele în clienți. Atunci când comunicarea este eficientă, clienții câștigă interes și încep să acorde atenție.

Primul pas pentru integrarea comunicării este de a stabili canalele existente și de a înțelege punctele forte și caracteristicile canalelor disponibile.

Toate comunicările care apar în interiorul organizației sunt comunicări interne și trebuie luate în considerare atunci când se planifică o strategie de comunicare integrată.

Atunci când se creează o strategie integrată de comunicare, apar următoarele întrebări:

- Cui comunicăm acum?
- Ce comunicăm noi?
- Ce canale folosim?
- Ce funcționează sau nu?

Procesul de comunicare externă

Comunicarea externă și crearea de rețele reprezintă o parte importantă a afacerilor. Obiectivul comunicării externe este răspândirea informațiilor despre afaceri către clienți, clienți potențiali, părțile interesate și public. Comunicarea externă activă ajută la construirea încrederii între organizație și părțile interesate. În același timp, prin comunicarea externă, creați o imagine publică a companiei dvs. care are importanță atunci când construiți rețele.

Comunicarea externă:

- este informația pe care compania o distribuie publicului
- promovează compania și ajută la creșterea vânzărilor
- este o parte importantă a marketingului

Organizațiile trebuie să găsească un echilibru corect în utilizarea tuturor instrumentelor de care dispun pentru a crea o imagine corporativă pozitivă.

Fiecare companie are nevoie de o prezență socială în mass-media. Acest lucru este mai mult decât aruncarea pe o pagină Facebook sau LinkedIn sau trimiterea de auto-promovare Tweets ocazional. Social media permite interacțiunea grupurilor vizate. Canalele de comunicare sunt multe:

- Canale de social media
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- Alte platforme de rețele sociale mai mici sau mai multe
- Buletine de știri prin e-mail
- Site-ul și blogul
- Revistă sau buletin informativ

Primele impresii contează și consumatorii de astăzi nu vor ezita să meargă mai departe dacă nu găsesc rapid ceea ce caută sau dacă nu le place ceea ce găsesc. Site-ul dvs. poate fi prima impresie pe care un potențial client o are cu organizația dvs. Site-ul dvs. Web trebuie să fie dinamic, să conțină știri din industrie actualizate sau informații despre companie și să includă orice feeduri sau bloguri relevante pentru conținut.

Evaluarea canalelor de comunicare

Un comunicator eficient își exprimă punctul de vedere în timp ce menține o relație productivă cu cealaltă parte. Acest lucru este extrem de important dacă intenționați să conduceți o afacere mică. Modul în care comunicați cu clienții, angajații și alte părți interesate poate avea un efect semnificativ asupra succesului general al companiei dvs. Mențineți în minte câteva concepte cheie în timp ce măsurați dacă comunicați eficient.

Evaluați modul în care afacerea dvs. ajunge în prezent la părțile interesate. Întreaba-te pe tine însuși:

- Ce instrumente de comunicare folosim?
- Ce mesaje împărtășim?
- Cât de eficiente sunt aceste comunicări?

Utilizați auditul ca o oportunitate de a implica direct părțile interesate. Ei pot fi întrebați cum se simt cu privire la mesajele companiei dvs. și ce scopuri sunt cele mai importante pentru ei.

De asemenea, puteți efectua mai multe cercetări generale în sectorul dvs. de activitate și puteți folosi aceste informații pentru a vă proiecta planul.

Un indicator cheie al performanței este acea valoare măsurabilă care demonstrează cât de eficient o companie atinge obiectivele cheie ale afacerii.

Urmărirea progresului nu doar justifică altora toată munca dvs., ci vă ajută să vă mențineți motivat și să vă concentrați asupra obiectivelor strategice.



MODULUL 9

REZOLVAREA PROBLEMELOR ÎN AFACERI – STUDIU DE CAZ

MODUL DE PARCURGERE A MODULULUI : 8 ORE, ÎNVAȚARE ON-LINE

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ ÎNȚELEGEREA CONȚINUTULUI ȘI A NATURII PROBLEMEI AFACERII
- ✓ DEFINIREA DIFERITELOR TIPURI DE PROBLEME ÎN BUSINESS - STRUCTURATE ȘI NESTRUCTURATE
- ✓ ÎNȚELEGEREA ABORDĂRIILOR DE BAZĂ ÎN GESTIONAREA SUCCESULUI ȘI REZOLVAREA PROBLEMELOR ÎN AFACERI
- ✓ INFORMAȚII SINTEZATE CRITIC ȘI ANALIZE PENTRU SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR ÎN SITUAȚIILE DE AFACERI.
- ✓ ÎNȚELEGEREA IMPORTANȚEI GÂNDIRII CONVERGENTE ȘI DIVERGENTE PENTRU SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR.
- ✓ ÎNȚELEGEREA METODOLOGIEI DE REZOLVARE A DIFERITELOR PROBLEME.
- ✓ ÎNȚELEGEREA INSTRUMENTELOR VARIATE PENTRU IDENTIFICAREA PROBLEMELOR ȘI PENTRU GENERAREA DE ALTERNATIVE
- ✓ FOLOSIREA INSTRUMENTELOR DE REZOLVARE A PROBLEMELOR PENTRU EVALUAREA SOLUȚIILOR ȘI LUAREA DECIZIILOR
- ✓ ÎNȚELEGEREA IMPORTANȚEI METODEI STUDIULUI DE CAZ ÎN EDUCAREA ADULȚILOR
- ✓ ÎNȚELEGEREA MODULUI ÎN CARE SE CREEAZĂ UN STUDIU DE CAZ
- ✓ ÎNȚELEGEREA MODULUI DE EVALUARE ȘI SOLUȚIONARE A PROBLEMELOR

Prezentarea modulului

De la start-up-uri la IMM-uri și corporații multinaționale, fiecare afacere se confruntă cu probleme. Nu numai managerii, ci fiecare membru al organizației se confruntă cu probleme în munca lor de zi cu zi. Abilitățile lor de rezolvare a problemelor pot decide asupra stării actuale a afacerilor la nivelurile cele mai de bază ale companiei. Mediul de afaceri din ultima vreme a suferit o transformare revoluționară de la un proces previzibil și ușor de controlat la unul imprevizibil, complex și mereu în schimbare. În astfel de condiții, competențele de rezolvare a problemelor ridicate au devenit una dintre cele mai importante și valoroase calități ale antreprenorilor. Problema este definită ca un decalaj perceput între starea de lucruri existente și cele dorite. De asemenea, poate fi considerată o

deviere de la o normă sau un standard. Există diferite tipuri de probleme. Luând în considerare complexitatea situației problematice și nivelul dificultății de găsire a soluției, există probleme structurate și nestructurate.

Rezolvarea problemelor nestructurate ale afacerilor

Rezolvarea cu succes a problemei necesită din partea unui antreprenor să lucreze prin parcurgerea unui număr de pași înainte de a fi capabil să rezolve problema:

- Definirea problemei
- Analiza problemei
- Identificarea de soluții posibile
- Selectarea și implementarea soluției.

Prima fază a soluționării problemelor nestructurate implică două aspecte: identificarea unei probleme și definirea ei. Deși primul element poate să apară ca o declarație evidentă, unii antreprenori se confruntă cu o mulțime de dificultăți în recunoașterea problemelor la începutul lor. Odată identificată o problemă, următorul pas este definirea acesteia. O definire corectă a unei probleme conduce la o mai bună înțelegere a acesteia și la un rezultat la alegerea celei mai potrivite soluții

Următorul pas în procesul de rezolvare a problemei de afaceri nestructurate este analiza sa. Procesul de analiză a problemelor implică un set de sarcini analitice care vizează examinarea unei situații de dezechilibru pentru a oferi o perspectivă mai bună și a ajuta la găsirea celei mai bune soluții disponibile. Scopul principal al analizei problemelor de afaceri nestructurate este colectarea de informații. Se pot folosi diferite instrumente pentru a facilita analiza în procesul de rezolvare a problemelor în mediul de afaceri. Printre acestea se numără:

Analiza Pareto

Acest instrument poate servi ca un punct de plecare important care oferă o perspectivă timpurie asupra cauzelor și efectelor problemei fără a fi nevoie de o analiză intensă sau complexă. Analiza Pareto este de asemenea menționată drept regula 80:20, deoarece prevede că 80% dintre efecte sau consecințe sunt rezultatul a doar 20% din cauze. Conform regulii Pareto, identificarea și rezolvarea a 20% din problemele afacerii poate duce la un avantaj de 80% în performanța generală. Acest instrument vizează o selecție limitată de probleme care au un efect semnificativ asupra organizației, prin identificarea modelelor repetate de probleme care interferează cu progresul muncii. Partea cea mai importantă a acestei analize este identificarea clară a acestor cauze de 20% și concentrarea tuturor eforturilor asupra eliminării acestora.

Ciclul planifică-dezvoltă-verifică-acționează

Acest instrument implică patru etape: identificarea problemei și a cauzelor (planifică), implementarea îmbunătățirii și testarea (dezvoltă), verificarea progresului (verifică) și standardizarea soluției sau repetarea ciclului pentru soluția nouă (acționează). Acest instrument poate fi aplicat la tot felul de probleme din orice organizație.

Studiu de caz

Unul dintre cele mai eficiente instrumente de rezolvare a problemelor care pot fi utilizate cu succes în educația adulților în mediul de afaceri este studiul de caz. Studiile de caz sunt studii documentate privind o situație specifică din viața reală sau un scenariu imaginar, folosit ca instrument de formare. Conceptul obișnuit al studiului de caz în afaceri este de a prezenta problemele și provocările cu care se confruntă o organizație. Cursanții trebuie să-și folosească abilitățile analitice pentru a selecta informațiile disponibile și pentru a găsi soluția cea mai eficientă. Studiile de caz pot veni în mai multe **formate**, de la o simplă întrebare deschisă la o descriere bazată pe scenariul unei situații cu date de însoțire pentru analiză.

Procesul de creare a unui studiu de caz poate fi complex și consumator de timp deoarece trebuie depuse multe eforturi pentru a se asigura că problema de afaceri prezentată a fost investigată și examinată corespunzător. În caz contrar, un student nu va fi capabil să-l identifice și să propună soluțiile, care este un obiectiv central al acestui instrument creativ de rezolvare a problemelor.

Procesul de creare a studiului de caz implică două etape - pregătirea combinată cu înțelegerea studiului de caz și scrierea acestuia. Pentru a facilita acest proces, profesorii ar trebui să urmeze această schemă:

- Determinarea scopului studiului de caz
- Alegerea subiectului studiului de caz
- Efectuarea analizei pe această temă
- Descoperirea soluțiilor posibile
- Redactarea studiului de caz

Unul dintre aspectele cele mai importante în aplicarea metodei studiului de caz în formarea adulților este procesul de evaluare. Deoarece acest instrument poate fi utilizat în predarea atât a conținutului cursului, cât și a abilităților antreprenoriale, aceste aspecte diferite ar trebui evaluate separat.

Pentru a afla mai multe despre diferitele tehnici de rezolvare a problemelor creative și despre crearea unui studiu de caz în scopul educației adulților, vizitați **platforma de e-learning Me2Me**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





Kaunas Science and
Technology Park

INNEO

innoventionum

SFEDI[®]GROUP

REINTEGRA



fip
Future In
Perspective

S V E B ■
F S E A ■

With the support of

movetia

Autism and Mobility
Exchanges at mobility
Science mobility
Exchange and mobility



Erasmus+

"This website reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2017-1-PL01-KA202-038280