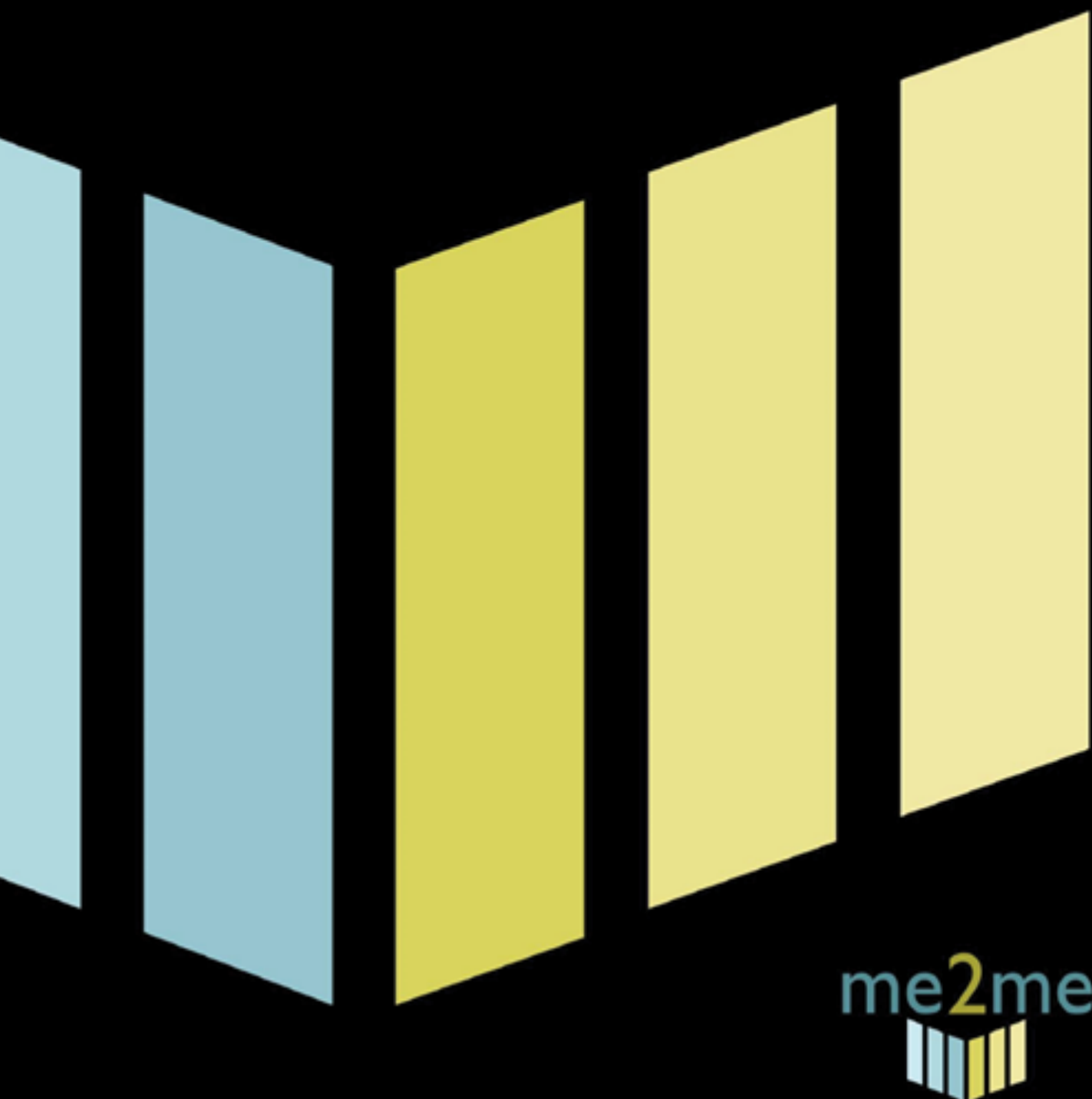


CPD Curriculum Resources dla Specjalistów VET



CPD Curriculum Resources for VET Professionals (Zasoby programowe dla specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego)

Podręcznik

*Praca jest wspierana przez dotację w ramach programu Erasmus+, 2017-1-PL01-
KA202-038280.*

Opracowane przez Konsorcjum Projektu Me2Me.

2019

Zawartość

Moduł 1: Program nauczania Me2Me - Czym jest i jak go używać?.....	4
Moduł 2: Czym jest peer-to-peer learning?.....	8
Moduł 3: Jak stworzyć zasoby medialne w formacie mini-learning?.....	12
Moduł 4: Przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne	16
Moduł 5: Marketing i sprzedaż	20
Moduł 6: Ocena finansów i wyników działalności gospodarczej	24
Moduł 7: Ludzie - podstawowy majątek przedsiębiorstwa.....	28
Moduł 8: Zewnętrzna komunikacja i sieć w biznesie.....	33
Moduł 9: Rozwiązywanie problemów w biznesie – Studium przypadku	36





MODUŁ 1

PROGRAM NAUCZANIA ME2ME - CO TO JEST I JAK Z NIEGO KORZYSTAĆ?

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 5H, UCZENIE SIĘ TWARZĄ W TWARZ.

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ ZDEFINIOWANIE PROGRAMU NAUCZANIA ME2ME.
- ✓ POSIADANIE WIEDZY NA TEMAT EFEKTÓW UCZENIA SIĘ KAŻDEGO MODUŁU.
- ✓ WYJAŚNIENIE, W JAKI SPOSÓB MOŻNA WYKORZYSTAĆ PROGRAM NAUCZANIA ME2ME DO CELÓW SZKOLENIOWYCH I EDUKACYJNYCH.
- ✓ POLEĆ UCZESTNIKOM SZKOLENIA KORZYSTANIE Z PROGRAMU NAUCZANIA ME2ME.
- ✓ UMIEJĘTNOŚĆ OCENY WYKORZYSTANIA PROGRAMU NAUCZANIA ME2ME.

Wprowadzenie

Niniejszy moduł ma na celu wsparcie specjalistów VET w korzystaniu z programu nauczania ME2ME do celów szkoleniowych i edukacyjnych. Program nauczania ME2ME kładzie duży nacisk na wzmocnienie reputacji, profesjonalizmu i pozycji specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego, szczególnie w przypadku pracy w środowisku interaktywnym.

W ten sposób moduł będzie odpowiadał na następujące pytania:

- ✓ Jaki jest zakres i cele Programu nauczania ME2ME?
- ✓ Jaka jest treść programu nauczania i jak został on opracowany?
- ✓ Jak wykorzystać program nauczania ME2ME jako narzędzie do nauki w kształceniu i szkoleniu?

Przegląd modułów

Zakres programu ME2ME ma na celu wspieranie specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego pracujących z mikroprzedsiębiorstwami, ale także wspieranie specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego w pracujących w niekonwencjonalnych środowiskach.

Program nauczania ME2ME został opracowany w oparciu o wyniki badań empirycznych uzyskanych w fazie badawczej projektu, odzwierciedlone w sprawozdaniach z audytu i badań TRANSNATIONAL AUDIT AND RESEARCH REPORT. Dane zostały zebrane przy pomocy 8 krajów partnerskich - Polski, Litwy, Wielkiej Brytanii, Węgier, Rumunii, Irlandii, Republiki Czeskiej i Finlandii.

W oparciu o międzynarodowe ustalenia empiryczne zidentyfikowano najważniejsze umiejętności niezbędne do prowadzenia udanej działalności gospodarczej, dla obu grup docelowych: Specjalistów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym pracujących z mikroprzedsiębiorstwami i przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw. W ten sposób **proces projektowania, rozwoju i testowania** odpowiada na potrzeby edukacyjne zidentyfikowane w fazie badawczej oraz poprzez regularne przeglądy partnerskie przeprowadzane z lokalnymi forami zainteresowanych stron.

Program nauczania CPD składa się z **9 modułów**: 1 moduł dotyczący produkcji medialnej, 1 moduł wspierający reputację i profesjonalizm specjalistów VET, 1 moduł dotyczący kwestii pedagogicznych oraz 6 modułów dotyczących teoretycznych elementów programu nauczania (umiejętności prowadzenia działalności gospodarczej). Zawartość programu nauczania CPD:

- ✓ **M1: Program nauczania ME2ME - Co to jest i jak z niego korzystać?**
- ✓ **M2: Czym jest "Peer-to-Peer Learning"?**
- ✓ **M3: Jak wyprodukować bogate w media materiały w formacie mini-learning**
- ✓ **M4: Przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne**
- ✓ **M5: Marketing i sprzedaż**
- ✓ **M6: Ocena finansów i wyników działalności gospodarczej**
- ✓ **M7: Ludzie - podstawowy majątek przedsiębiorstwa**
- ✓ **M8: Komunikacja zewnętrzna i tworzenie sieci kontaktów w przedsiębiorstwach**
- ✓ **M9: Rozwiązywanie problemów w przedsiębiorstwach - CASE STUDY**

Program nauczania CPD składa się ze **100 godzin szkolenia**, na które składa się **35 godzin nauki twarzą w twarz**, skupiając się na modułach wspierających rozwój bogatych w media zasobów w formacie mini-learning oraz **65 godzin samodzielnej nauki on-line**, skupiając się na pedagogicznych i teoretycznych elementach programu nauczania. 65 godzin samodzielnej nauki on-line nie będzie wymagało żadnego opiekuna/trenera, ponieważ w programie nauczania CPD zamieścimy linki do istniejących zasobów i materiałów oraz wyjaśnienia, jak z nich korzystać.

Właściciele firm często narzekają, że kurs trwa zbyt długo; że informacje, których potrzebują, są ukryte w pełnym programie nauczania; że materiały szkoleniowe nie są dostępne lub prezentowane w prostym języku. Istotną innowacją jest rozwijanie umiejętności specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego w zakresie produkcji medialnej, aby umożliwić im produkcję wysokiej jakości, angażujących zasobów w formacie mini-learning, które są bogate w media i są dostępne na szerokiej gamie platform stacjonarnych i mobilnych. Specjaliści zajmujący się kształceniem i szkoleniem zawodowym

opracują bogate w media zasoby w formie mini-learning, dostosowane do konkretnych potrzeb w zakresie umiejętności w sektorze MŚP, aby pomóc w lepszym dostosowaniu kształcenia i szkolenia zawodowego do potrzeb przedsiębiorstw.

Orientacyjna treść

Program nauczania ME2ME - Co to jest i jak z niego korzystać?

Moduł ten pomoże specjalistom ds. kształcenia i szkolenia zawodowego zrozumieć, wykorzystać i ocenić wykorzystanie programu nauczania ME2ME CPD. W ramach tego modułu podchodzić się będzie do następujących kwestii: (1) Program nauczania ME2ME - zakres, cele i zasady, (2) zawartość programu nauczania ME2ME, (3) Wykorzystanie programu nauczania ME2ME jako narzędzia edukacyjnego w szkoleniu i kształceniu specjalistów VET.

Czym jest "Peer-to-Peer Learning"?

Moduł ten umożliwi specjalistom ds. kształcenia i szkolenia zawodowego zdobyć umiejętności niezbędnych do ułatwienia tworzenia sieci wzajemnego uczenia się (peer-to-peer learning) dla właścicieli mikroprzedsiębiorstw. W tym zakresie, podczas tego modułu, uczestnicy zostaną przeszkoleni w zakresie następujących zagadnień: (1) Pełne zaangażowanie rówieśników w ten proces, (2) Wprowadzenie do partnerskiego uczenia się - definicja i treść, (3) Strategia uczenia się od rówieśnika do rówieśnika, (4) Modele partnerskiego uczenia się, (5) narzędzia do uczenia się od rówieśnika do rówieśnika.

Jak wyprodukować bogate w media, mini-learningowe zasoby w formie

Moduł będzie wspierał rozwój umiejętności zawodowych specjalistów kształcenia i szkolenia zawodowego w zakresie tworzenia bogatych w media zasobów w formie mini-learning, skierowanych do właścicieli mikroprzedsiębiorstw. W ramach tego modułu zostaną poruszone następujące tematy: (1) Wprowadzenie do teorii mini-learningu i kształcenia dorosłych, (2) Potrzeby szkoleniowe właścicieli mikroprzedsiębiorstw, (3) Tworzenie treści dla zasobów formatu mini-learning, (4) Tworzenie zasobów w formie mini-learning, (5) Prezentacja zasobów w formie mini-learning, (6) Ewaluacja zasobów w formie mini-learning.

Przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne

Moduł ten zapewni umiejętności niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. W ramach modułu uczniowie podejną do następujących tematów: (1) Możliwości i wyzwania związane z przedsiębiorczością, (2) Rozpoznawanie możliwości, pomysł biznesowy i wykonalność, (3) Segmentacja klientów, propozycja wartości i model biznesowy, (4) Budowanie biznesplanu, (5) Cykl

życia biznesowego i matryca strategii rozwoju biznesowego, (6) Strategia biznesowa i proces planowania strategicznego.

Marketing i sprzedaż

Moduł ten umożliwi osobom uczącym się nabycie umiejętności związanych z biznesem w zakresie marketingu i sprzedaży, obejmując następujące tematy: (1) Wprowadzenie do marketingu, (2) Nowe trendy i rozwój marketingu, (3) Komponenty środowiska marketingowego i proces skanowania, (4) Analiza rynku, (5) Wybór segmentów klientów i proces rozwoju strategii marketingowej, (6) Wykorzystanie narzędzi marketingu internetowego w celu wzmocnienia wizerunku i sprzedaży marki, (7) Proces sprzedaży. Przegląd narzędzi zarządzania sprzedażą.

Ocena finansów i wyników działalności gospodarczej

Moduł ten umożliwi właścicielom mikroprzedsiębiorstw zastanowienie się, w jaki sposób dokonać przeglądu potrzeb finansowych przedsiębiorstwa, a także jak skutecznie planować i zarządzać finansami, identyfikować i wykorzystywać różne wskaźniki analizy wyników działalności gospodarczej. W ramach tego modułu podchodzimy do następujących kwestii: (1) Znaczenie zarządzania pieniędzmi, (2) Strategie zarządzania pieniędzmi, (3) Zarządzanie pieniędzmi – wpływy i wydatki, (4) Warianty finansowania rozwoju mikroprzedsiębiorstwa, (5) Monitorowanie wyników finansowych mikroprzedsiębiorstwa, (6) Rozumienie wyników działalności gospodarczej - poza pieniędzmi.

Ludzie - podstawowy majątek przedsiębiorstwa

Moduł ten podniesie umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie. W ramach tego modułu zostaną zaprezentowane następujące tematy: (1) Co to jest HR? (2) Czym jest komunikacja wewnętrzna?, (3) Ludzie w biznesie, (4) Narzędzia HR, (5) Narzędzia komunikacji (w przypadku komunikacji wewnętrznej), (6) Komunikacja lidera, (7) System rekompensat, (8) Wynagrodzenia i utrzymanie.

Komunikacja zewnętrzna i tworzenie sieci kontaktów w przedsiębiorstwach

Komunikacja biznesowa i sieci biznesowe są uznawane za bardzo ważne dla sukcesu przedsiębiorstwa. Dlatego też podczas tego modułu uczestnicy będą podchodzić do tematów w następujący sposób: (1) Tworzenie sieci kontaktów w biznesie - podejście do interesariuszy, (2) Zintegrowana komunikacja z wykorzystaniem różnych technik i kanałów komunikacyjnych, (3) Zewnętrzny proces komunikacji jako proces uczenia się, (4) Ocena skuteczności kanałów komunikacji.

Rozwiązywanie problemów w przedsiębiorstwach - CASE STUDY

Umiejętności rozwiązywania problemów w kontekście biznesowym są bardzo ważne dla przedsiębiorców. Podczas tego modułu zostaną zaprezentowane następujące tematy: (1) Ogólne wprowadzenie, (2) Strukturalne i nieustrukturyzowane problemy biznesowe, (3) Rozwiązywanie nieustrukturyzowanych problemów biznesowych, (4) Kreatywne narzędzia do rozwiązywania problemów, (5) Studium przypadku.

Aby dowiedzieć się więcej o Me2Me CPD Curriculum odwiedź **platformę e-learningową Me2Me**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODUŁ 2

CO TO JEST PEER-TO-PEER LEARNING?

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 12H BLENDED LEARNING (3H
TWARZĄ W TWARZ / 9H ON-LINE)

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ POSIADANIE WIEDZY NA TEMAT STRATEGII PEER-TO-PEER LEARNING.
- ✓ ZROZUMIENIE MODELU UCZENIA SIĘ OD SIEBIE NAWZAJEM.
- ✓ WYJAŚNIENIE, W JAKI SPOSÓB MOŻNA WYKORZYSTAĆ RÓŻNE MODELE PEER-TO-PEER LEARNING.
- ✓ SZKOLENIE UCZESTNIKÓW PRZY UŻYCIU MODELI UCZENIA SIĘ TYPU PEER-TO-PEER.
- ✓ UMIEJĘTNOŚĆ OCENY MODELI UCZENIA SIĘ W TRYBIE PEER-TO-PEER.

Wprowadzenie

Moduł ten ma na celu wspieranie właścicieli mikroprzedsiębiorstw i specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego w rozwijaniu sieci wzajemnego uczenia się. Celem jest zatem rozwój sieci kształcenia w rzeczywistych i wirtualnych środowiskach, w których właściciele mikroprzedsiębiorstw mogą dzielić się swoją wiedzą i umiejętnościami z innymi właścicielami przedsiębiorstw wspieranymi przez specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego.

Moduł odpowie na następujące pytania:

- ✓ Czym jest peer-to-peer learning?
- ✓ Jakie są strategie peer-to-peer learning?
- ✓ W jaki sposób można wykorzystać różne modele peer-to-peer learning?
- ✓ W jaki sposób można ocenić modele wykorzystania metody peer-to-peer learning?

Przegląd modułów

Celem tego modułu jest zapewnienie właścicielom przedsiębiorstw i specjalistom w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego spójnego wsparcia w

zrozumieniu strategii i narzędzi uczenia się typu "peer-to-peer" w celu ułatwienia, ale także wzmocnienia sieci uczenia się typu "peer-to-peer".

Czym jest uczenie się w systemie peer-to-peer?

W ramach *Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods* (2017 r.) przedstawiono następującą definicję uczenia się peer-to-peer learning:

Interaktywna wymiana odbywająca się na "poziomie oka" (lub "oko w oko"), która opiera się na zaufaniu do wiedzy i doświadczenia wszystkich zaangażowanych stron. Jest to konotatywny typ uczenia się, który świadomie wykorzystuje proces społeczny do zwiększenia sukcesu uczenia się i opiera się na potrzebach ucznia".

Należy zatem zauważyć, że przede wszystkim uczenie się od siebie nawzajem dotyczy interakcji i wymiany między ludźmi (członkami sieci). W ten sposób uczestnicy są społecznie i zawodowo zaangażowani w proces wymiany, który raczej wzmacnia doświadczenie edukacyjne, niż odwraca uwagę i umniejsza jego znaczenie. Interakcja społeczna pomiędzy uczestnikami zwiększa adekwatność i skuteczność treści edukacyjnych, a także wzmacnia proces (*Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods* (2017 r.)). Ponadto Andrews M. i Manning N. (2016) utrzymywali, że ten rodzaj uczenia się wiąże się z wymianą wiedzy i doświadczeń między osobami i rozpowszechnianiem tej wiedzy w swoich organizacjach w celu zapewnienia wpływu na dużą skalę.

Uczenie się od siebie nawzajem jest często wspierane przez narzędzia informatyczne. Narzędzia Web 2.0, takie jak blogi, pozwalają na ocenę i komentarze i są bardzo odpowiednie do wzajemnej weryfikacji (Chang et al., 2008).

Według D. Milojica (2002 r.) sieci peer-to-peer są sieciami, w których rówieśnicy współpracują w celu pełnienia funkcji krytycznej w sposób zdecentralizowany. Wszyscy rówieśnicy są zarówno **konsumentami, jak i dostawcami** zasobów i **mogą mieć do siebie bezpośredni dostęp** bez pośredników.

Współpraca w wirtualnych społecznościach edukacyjnych charakteryzuje się dużą zależnością od interakcji pomiędzy współpracownikami (Edwards, 2002; Biström, 2005). Według Yang, S.J.H. (2006) współpracownikami mogą być instruktorzy i uczniowie, interakcja może polegać na odkrywaniu zasobów, dostępie i dzieleniu się nimi, jak również na komunikacji i dyskusji w grupie lub po prostu na jakiegokolwiek współpracy, która miała miejsce pomiędzy instruktorami i uczniami.

Należy również zauważyć, że współpraca ułatwiana przez **sieci peer-to-peer** może być realizowana wewnątrz i na zewnątrz sal lekcyjnych bez ograniczeń

przestrzennych i czasowych, jak podkreśla Yang, S. J. H. (2006). W ten sposób uczenie się od siebie nawzajem może odbywać się zarówno w klasie, jak i na platformach internetowych; można też stwierdzić, że sieci peer-to-peer nie mają granic geograficznych. W każdym razie, współpraca peer-to-peer często odbywa się w niekonwencjonalnych środowiskach edukacyjnych.

Proces partnerskiego uczenia się: o strategiach i narzędziach

Jak sprawić, by uczenie się od siebie nawzajem zakończyło się sukcesem?

- ✓ ***Poprzez społeczne zachęcanie do nauki*** - partnerskie uczenie się ma miejsce, gdy ludzie obserwują, naśladują i współdziałają ze sobą. Ta metoda uczenia się jest w dużej mierze nieformalna i może być stosowana przy użyciu narzędzi cyfrowych, które pomagają pracownikom zobaczyć, co robią i uczyć się od innych.
- ✓ ***Niech uczący się kierują procesem uczenia się*** - Oferując uczącym się więcej swobody w procesie uczenia się, stają się bardziej zmotywowani do korzystania z ich przygotowania i mają więcej odwagi, aby zrobić więcej.
- ✓ ***Mix Things Up*** - zachęcanie do różnorodności pod względem ludzi, tematów, środowiska pracy, narzędzi. Poprzez łączenie grup, które nie współpracują ze sobą i organizowanie seminariów, po których następuje burza mózgów, a także poprzez wykorzystanie różnych materiałów wideo, audio, tekstów, interaktywnych seminariów internetowych, można rozpowszechniać informacje, doświadczenia.

Narzędzia Peer-to-peer

Istnieje wiele różnych podejść i narzędzi, które mogą być wykorzystane w procesie uczenia się typu peer-to-peer, jak poniżej:

- ✓ spotkania małych grup,
- ✓ sesje szkoleniowe,
- ✓ wspólne działania
- ✓ sieci internetowe,
- ✓ produkty oparte na wiedzy wytworzone przez grupę rówieśniczą,
- ✓ spotkania w świecie rzeczywistym,
- ✓ spotkania w świecie wirtualnym,
- ✓ duże grupy dyskusyjne,
- ✓ urządzenia przenośne,

- ✓ przegląd ekspercki grupy ekspertów,
- ✓ spotkania telekomunikacyjne,
- ✓ refleksja grupowa,
- ✓ grupa ekspertów ds. wzajemnej weryfikacji

Andrews M. i Manning N. (2016) przedstawili **wyzwania związane z uczeniem się od siebie nawzajem**:

RÓWIEŚNICY: Ważne jest określenie "właściwych" rówieśników do zaangażowania się w proces. Bardzo ważne jest również zarządzanie różnicami pomiędzy rówieśnikami (osobowościami, kulturami, zachowaniami, doświadczeniem itp.).

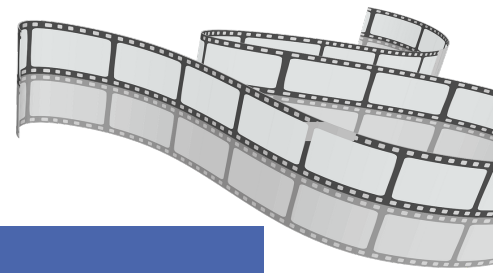
ZAANGAŻOWANIE W PROCES "PEER-TO-PEER LEARNING".

Budowanie zaufania wśród rówieśników jest bardzo ważne. Ważna jest również taka sama gotowość do uczenia się wśród uczniów. Stosowanie najbardziej odpowiednich narzędzi wpłynie na sukces procesu peer-to-peer learning.

LOGISTYKA INTERAKCJI Z RÓWIEŚNIKAMI

O sukcesie uczenia się typu peer-to-peer decyduje logistyka wykorzystywana do dzielenia się i wymiany wiedzy. Dlatego też ważne jest, aby rówieśnicy mieli wystarczająco dużo **czasu** na nawiązanie kontaktów z innymi rówieśnikami na spotkaniach twarzą w twarz, ale także na spotkaniach online. Ważne dla wsparcia procesu są również **wymagane materiały/urządzenia**. Odpowiednie **miejsca**, ale także odpowiednie środowiska online do bezpośredniego zaangażowania się we współpracę z rówieśnikami mają ogromny wpływ na proces wzajemnego uczenia się.

Aby dowiedzieć się więcej na temat Peer-to-Peer Learning odwiedź **platformę e-learningową Me2Me**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODUŁ 3

JAK STWORZYĆ ZASOBY MEDIALNE W FORMACIE MINI-LEARNING?

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 35H BLENDED LEARNING (27H TWARZĄ W TWARZ/8H ONLINE)

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ POZNANIE DEFINICJI MINI-LEARNING I MIKROLEARNING.
- ✓ ROZWIJANIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ DLA ZASOBÓW MINI-LEARNINGOWYCH.
- ✓ ZROZUMIENIE, CZYM SĄ BOGATE W MEDIA ZASOBY MINI-LEARNING I DLACZEGO SĄ ONE ISTOTNE DLA MIKROPRZEDSIĘBIORSTW.
- ✓ PRZEPROWADZENIE ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH W CELU POINFORMOWANIA O ROZWOJU ZASOBÓW W FORMACIE MINI-LEARNING.
- ✓ OPRACOWANIE PLANU LEKCJI DLA FORMATU MINI-LEARNINGO.
- ✓ STWORZENIE ZASOBÓW TYPU MINI-LEARNING DLA MIKROPRZEDSIĘBIORSTW.
- ✓ OPRACOWANIE RAM EWALUACJI ZASOBÓW W FORMACIE MINI-LEARNING.

Przegląd modułów

Internet dostarczył ludziom nieograniczonych rozwiązań, metod i narzędzi do nauki online, które pozwalają na uczenie się praktycznie z każdego miejsca. Istnieją różne podejścia do procesu edukacyjnego w e-learningu. Wśród nich są **mini-learning** i **mikrolearning**. Są to wschodzące strategie uczenia się znane z szybkiego uzupełniania luk w umiejętnościach i wiedzy. Innymi słowy, chodzi o **zapewnienie e-learningu w małych dawkach, jako małych części materiałów szkoleniowych**, które uczeń jest w stanie zrozumieć w krótkim czasie. Wśród przykładów praktyk mini-learningowych i mikrolearningowych można wymienić: oglądanie krótkich filmów instruktażowych na YouTube, uczenie się za pomocą fiszek czy rozwiązywanie quizów. Uczniowie uczą się więcej (i lepiej zachowują wiedzę), gdy uczą się w krótkich, skupionych seriach niż wtedy, gdy są zmuszeni do długich zajęć. Dzięki temu mini-learning i mikrolearning stają się efektywnymi narzędziami w dodatku oszczędzając czas. Projekt ME2ME proponuje wykorzystanie zasobów mini-learning jako narzędzi szkoleniowych skierowanych do przedsiębiorców.

Kształcenie dorosłych w e-learningu

Nauczyciel dorosłych ma inną pracę i stoi w obliczu innych oczekiwań i wyzwań niż ten, który uczy dzieci. Dorośli uczą się najlepiej, gdy uczenie się koncentruje się na nich, a nie na nauczycielu. Proces kształcenia dorosłych koncentruje się bardziej na pomaganiu im w nauce i nazywa się **andragogia**.

Dojrzałość uczniów skutkuje ich unikalnymi cechami, które wpływają na rolę i pozycję nauczyciela w edukacji dorosłych. Dorośli uczący się są na ogół autonomiczni i zorientowani na cele. Cenią sobie, kiedy mają zapewnione opcje i wybór dotyczący treści lub stylu nauczania. Bardzo często mają oni konkretne cele, które chcą osiągnąć w swojej edukacji. Wolą brać udział w działaniach edukacyjnych, które prowadzą bezpośrednio do ich osiągnięcia. Jeśli uważają, że ich oczekiwania nie zostały spełnione, poziom ich zaangażowania może drastycznie spaść. Dorośli są również bardzo praktyczni i wolą uczyć się przez doświadczenie. Chcą, aby uczenie się miało dla nich znaczenie osobiste, dlatego oczekują, że nauczą się praktycznej wiedzy i umiejętności.

Jeden z pionierów w badaniach nad kształceniem dorosłych, Malcolm Knowles, wskazał pięć zasad, które pomagają nauczycielowi osiągnąć najlepsze wyniki w kształceniu dorosłych:

- Dorośli uczący się powinni mieć jasne zrozumienie celu uczenia się;
- Dorośli uczący się powinni mieć swobodę wyboru sposobu i tempa uczenia się;
- Nauczyciel powinien uciec od schematu szkolnej edukacji i pozwolić dorosłym uczyć się poprzez ich doświadczenie;
- Nauczyciel powinien słuchać dorosłych uczniów, pozostać elastycznym i otwartym;
- Nauczyciel powinien stworzyć wspierającą i zachęcającą atmosferę nauki.

Mini- i mikrolearningowe modele kształcenia doskonale odpowiadają potrzebom kształcenia dorosłych.

Zasoby w formacie mini-learning

Interaktywne zasoby szkoleniowe z zakresu mediów to wszelkiego rodzaju materiały audio-wizualne, oparte na technologii, produkowane w celu przekazywania małych części wiedzy lub informacji. Są one przeznaczone dla osób uczących się, których czas trwania nauki jest ograniczony i którzy potrzebują zdobyć wiedzę lub kompetencje w krótkich sesjach czasowych.

Analiza potrzeb szkoleniowych to zorganizowany proces identyfikacji luk w szkoleniach pracowników i związanych z nimi potrzeb szkoleniowych. Analiza potrzeb szkoleniowych jest ważnym krokiem w produkcji materiałów dydaktycznych, ponieważ daje twórcom wgląd w umiejętności i oczekiwania

uczących się. Analiza potrzeb szkoleniowych zazwyczaj opiera się na strukturze badań ankietowych, które są adresowane do potencjalnych uczniów. Pierwszym celem kwestionariusza badawczego jest określenie umiejętności i wiedzy wymaganych do pełnienia konkretnych ról, jakie uczący się odgrywają w środowisku pracy.

Kolejnym ważnym elementem zasobów e-learningowych jest tworzenie **efektów uczenia się**. Ich rolą jest wspieranie uczniów w zrozumieniu celu prezentowanego materiału.

Przygotowanie zasobów typu mini-learning wiąże się ze stworzeniem określonej **struktury**, która pozwala na zapewnienie jakości. Projekt ME2ME zaleca strukturę formatu mini-learning, który jest odpowiedni dla wszystkich rodzajów interaktywnych materiałów dydaktycznych, niezależnie od jego rzeczywistego formatu, takiego jak video, audio, arkusze kalkulacyjne itp. Struktura składa się z czterech faz:

- Faza 1 (Czas wprowadzania: 1 minuta): Wprowadzenie i cele
- Faza 2 (czas wprowadzania: 3-5 minut): Kluczowe materiały dydaktyczne
- Faza 3 (czas wprowadzania: 1-2 minuty): Refleksja i przeniesienie
- Faza 4 (czas wprowadzania: 1 minuta): Ocena i pogląd

Całkowita długość zasobów audio/wideo nie powinna być dłuższa niż 10 minut (optymalna długość to 5-8 minut). Produkcja zasobu wymaga stworzenia skryptu dla zawartości zasobu. Łącznie skrypty powinny zawierać się w przedziale od 450 do 700 słów. Ponieważ są to krótkie zasoby, ważne jest, aby skrypty zawierały tylko istotne i dokładne informacje.

Zasoby typu mini-learning mogą mieć różne formy cyfrowe. Projekt ME2ME proponuje dwa rodzaje audio-wizualnych zasobów szkoleniowych, które dobrze odpowiadają na potrzeby samodzielnego uczenia się poprzez prezentacje wideo i/lub głosowe. Są to zasoby stworzone z użyciem video scribe i głosu awatara.

Ostatnim etapem produkcji zasobów w formacie mini-learning jest **ocena**. Jednym z podejść do oceny zasobów jest Czteropoziomowy Model Oceny Szkolenia Kirkpatricka. Strategia ta pozwala na obiektywną analizę wszystkich aspektów i końcowego wpływu szkolenia, w tym czterech poziomów - reakcji, uczenia się, zachowania i wyników.

Aby dowiedzieć się więcej szczegółów na temat produkcji zasobów w formacie mini-learningowym, **odwiedź platformę e-learningową ME2ME:** <https://me2meproject.eu/en/learn/> Znajdziesz tam wszystkie narzędzia i

informacje niezbędne do samodzielnej produkcji zasobów w formacie mini-learning.





MODUŁ 4

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ POSIADANIE WIEDZY NA TEMAT PROCESU PRZEDSIĘBIORCZEGO I CECH OSOBOWYCH PRZEDSIĘBIORCÓW.
- ✓ ZROZUMIENIE CYKLU ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ OCENA RÓŻNYCH MOŻLIWOŚCI ROZPOCZĘCIA NOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.
- ✓ POSIADANIE WIEDZY NA TEMAT PROPOZYCJI WARTOŚCI I SPOSOBU ROZWIJANIA WARTOŚCI POPRZECZ RELACJE Z GRUPAMI INTERESARIUSZY (KLIENTAMI, DOSTAWCAMI, POŚREDNIKAMI I INNYMI KATEGORIAMI).
- ✓ UMIESZCZENIE POMYSŁU NA BIZNES W SKUTECZNYM MODELU BIZNESOWYM I BIZNES PLANIE.
- ✓ IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH PARTNERÓW I KLUCZOWYCH ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ ZROZUMIENIE PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO.
- ✓ SZKIC STRATEGII BIZNESOWEJ.

Przegląd modułów

Przedsiębiorczość jest aktem tworzenia przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw przy jednoczesnym budowaniu i skalowaniu go w celu generowania zysku. Jednakże, jako podstawowa definicja przedsiębiorczości, jest ona nieco ograniczająca. Bardziej nowoczesna definicja mówi o przedsiębiorczości jako o przekształcaniu świata poprzez rozwiązywanie problemów. Np. inicjowanie zmian społecznych, tworzenie innowacyjnego produktu lub prezentowanie nowego, zmieniającego życie rozwiązania. Innowacyjne systemy, narzędzia i myślenie są kluczowe dla organizacji i przyszłej rentowności przedsiębiorstwa. Przywództwo innowacyjne składa się z dwóch elementów - innowacyjnego podejścia do przywództwa i przywództwa na rzecz innowacji.

Rozpoznawanie szans to sposób, w jaki przedsiębiorcy wyznaczają potencjalne szanse dla nowego biznesu. Dzięki rozpoznawaniu szans, przedsiębiorcy powinni być w stanie zidentyfikować nowe i lepsze sposoby dostarczania produktów i usług, które spełniają oczekiwania klientów, a także zidentyfikować nowe możliwości biznesowe. Istnieje również wiele różnych rodzajów

możliwości biznesowych, w tym oferty dla dystrybutorów, oferty dostaw, franczyza, przejęcia witryn internetowych itd. Zrozumienie, jakiego rodzaju możliwości szukasz i posiadanie kilku celów jest kluczowe i pomoże określić, które czynniki sprawiają, że jest to dobra okazja. Ważne jest, aby krytycznie spojrzeć na swój pomysł na biznes przy ustalaniu, czy warto inwestować swój czas i pieniądze. Studium wykonalności obejmujące konkretny aspekt działalności gospodarczej może pomóc w ujawnieniu, czy Twój pomysł ma duże szanse powodzenia. Studium wykonalności powinno zawierać ocenę rynku, wykonalności handlowej i innych czynników.

Business Model Canvas to strategiczny szablon zarządzania i tworzenia nowych lub dokumentowania istniejących modeli biznesowych. Jest to wykres wizualny z elementami opisującymi ofertę wartości firmy lub produktu, infrastrukturę, klientów i finanse. Pomaga przedsiębiorstwom w dostosowaniu ich działalności, ilustrując potencjalne kompromisy. Możesz użyć go do opisanie, zaprojektowania i zmodyfikowania modelu biznesowego. Działa on w powiązaniu z systemem Value Proposition Canvas oraz innymi strategicznymi narzędziami i procesami zarządzania. A kiedy już zrozumiesz infrastrukturę swojego modelu biznesowego, będziesz miał pojęcie o strukturze kosztów. Dzięki Business Model Canvas można odwzorować cały model biznesowy na jednym obrazku. Działa to zarówno dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą, jak i dla kadry kierowniczej wyższego szczebla.

Biznesplan to kompleksowy, przejrzysty i uporządkowany dokument, który opisuje cele firmy i sposób, w jaki zamierza ona je osiągnąć. Biznesplan jest syntezą różnych dokumentów technologicznych i finansowych, analiz i obliczeń, które leżą u podstaw idei biznesowej i strategii firmy. Jest to wygodna i powszechna forma wprowadzenia do projektu, w którym proponuje się udział lub finansowanie.

Cykl życia biznesowego jest etapem rozwoju firmy i jego faz w czasie i najczęściej dzieli się na pięć etapów: rozpoczęcie działalności, wzrost, wstrząs, dojrzałość i spadek. Cykl jest pokazany na wykresie z osią poziomą jako czas, a osią pionową jako euro lub różne wskaźniki finansowe. Trzy wskaźniki finansowe będą wykorzystywane do opisanie statusu każdej fazy cyklu życia przedsiębiorstwa - sprzedaży, zysku i przepływu środków pieniężnych.

Prawidłowe zarządzanie strategiczne jest kwestią o dużym znaczeniu dla firmy. Zestaw wytycznych pomoże Ci zastosować właściwe zarządzanie strategiczne i dokonać właściwych wyborów. W procesie **strategicznego wyboru** należy wziąć pod uwagę następujące pytania. Po pierwsze, które z tych opcji są zbudowane na mocnych stronach organizacyjnych, pomagają przezwyciężyć słabości i wykorzystać możliwości, jednocześnie minimalizując lub obchodząc zagrożenia, przed którymi stoi Twój biznes? Pytanie to znane jest jako poszukiwanie strategicznego dopasowania. Ważne jest jednak

uwzględnienie innych kwestii, np. w jakim stopniu wybrana strategia mogłaby zostać wprowadzona w życie? Czy szacowane środki finansowe mogłyby wzrosnąć? Czy wystarczające zapasy zostaną udostępnione we właściwym czasie i miejscu? Czy jest wystarczająco dużo personelu z wymaganymi umiejętnościami? Nawet jeśli kryteria te mogą być spełnione, czy wybór byłby możliwy do zaakceptowania przez zainteresowane strony? Wybierając strategię należy pamiętać, że istnieje więcej niż jedna strategia, którą można wybrać. Nie ma "dobrego" lub "złego" wyboru, ponieważ wybory zawsze zawierają różne zagrożenia i słabości.

Dwie z najważniejszych decyzji, które firma musi podjąć, są związane z jej pozycją w branży, albo poprzez wybór niskich kosztów lub różnicowania, oraz tego, jak szeroki lub wąski powinien być segment rynku. Porter stworzył matrycę wykorzystującą przewagę kosztową, przewagę w zakresie różnicowania oraz szeroki lub wąski zakres zainteresowania w celu sklasyfikowania zestawu ogólnych strategii, które firma może realizować w celu wygenerowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Poprzez zastosowanie tych mocnych stron w szerokim lub wąskim zakresie, **trzy ogólne strategie** obejmują: przewagę kosztową, różnicowanie i koncentrację. Strategie te mogą być stosowane w większości przypadków na poziomie MŚP. Nazywa się je *strategiami ogólnymi*, ponieważ nie są one ani stanowcze, ani zależne od sektora biznesowego.

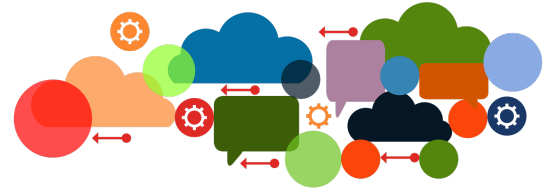
Niemniej jednak, pojedyncza strategia ogólna nie zawsze jest najlepszą odpowiedzią, ponieważ klienci często przyglądają się różnym aspektom, na przykład mieszaninie jakości, stylu, użyteczności i ceny. Dodatkowo, istnieją współczesne dowody na to, że firmy praktykujące z sukcesem "strategię hybrydową" (strategię niskich kosztów i różnicowania), radzą sobie nawet lepiej niż te, które przyjmują jedną strategię rodzajową i prowadzą do trwałej przewagi konkurencyjnej. Porter zrewidował swoje wstępne stanowisko i zaakceptował, że hybrydowe strategie biznesowe mogą istnieć.

Nie ma jasnej definicji strategii i jest bardzo prawdopodobne, że nigdy jej nie znajdziemy, ponieważ w praktyce strategia i plany działania są często ze sobą powiązane i dlatego mają na siebie ciągły wpływ. Kiedy myślisz o **formułowaniu strategii**, jest wiele czynników, które musisz wziąć pod uwagę. Środowisko zmienia się cały czas, więc musisz się zastanowić, czy Twoja firma jest w stanie poradzić sobie z takimi zmianami środowiskowymi. W wyniku takich zmian, Twoje mocne strony organizacyjne mogą z czasem ulec zmianie. W związku z tym należy rozważyć, czy obecna mocna strona nadal będzie nią w nowych okolicznościach. Ponadto należy wziąć pod uwagę interesariuszy firmy, ponieważ zawsze mają oni na uwadze swoje własne cele. Znajomość tych celów pomoże Ci zrozumieć ich wzorce zachowań i ich wpływ w odniesieniu do obecnych i przyszłych warunków. Uwzględnienie tych czynników pomoże Ci w opracowaniu własnej strategii biznesowej i tu musisz wykorzystać swoje

umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego. **Zarządzanie strategiczne** to ustrukturyzowana metoda opracowywania, realizacji i oceny strategii. W zarządzaniu strategicznym istnieją trzy ważne elementy, które mogą pomóc Twojej firmie w efektywnym działaniu. Te trzy elementy są: **Analiza strategiczna, wybór strategiczny i realizacja strategii**. Końcowym krokiem, czyli realizacją strategii, jest sposób, w jaki przełożą Państwo swoją strategię na działania. Strategiczna realizacja wymaga starannego planowania i właściwego wykorzystania zasobów firmy, starannej obsługi ewentualnych zmian w strukturze organizacyjnej oraz efektywnego zarządzania zmianami.

Więcej informacji na temat przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego można znaleźć na platformie e-learningowej Me2Me: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODUŁ 5

MARKETING I SPRZEDAŻ

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ ZASTOSOWANIE KLUCZOWYCH KONCEPCJI MARKETINGU I SPRZEDAŻY.
- ✓ ZASTOSOWANIE RÓŻNYCH NARZĘDZI MARKETINGU ONLINE
- ✓ ZROZUMIENIE ELEMENTÓW ŚRODOWISKA MARKETINGOWEGO.
- ✓ ZROZUMIENIE WYKORZYSTANIA RÓŻNYCH NARZĘDZI DO SKANOWANIA ŚRODOWISKA MARKETINGOWEGO.
- ✓ ZAPEWNIENIE PODSTAWOWYCH BADAŃ MARKETINGOWYCH.
- ✓ SPORZĄDZENIE PROJEKTU PISEMNEGO PLANU SPRZEDAŻY I PROFESJONALNEJ INTERAKTYWNEJ SPRZEDAŻY USTNEJ.

Wprowadzenie:

Niezależnie od tego, czy sprzedajesz towary czy usługi, musisz nauczyć się sprzedawać. Uzyskaj podstawy sprzedaży i marketingu dla małych przedsiębiorstw, w tym tutoriale, najlepsze praktyki, public relations, ustalanie cen i badania rynku. Biznes ma na celu zrozumienie potrzeb i pragnień klienta. Realizuje strategię marketingową zgodnie z badaniami rynku, począwszy od koncepcji produktu do sprzedaży. Koncentrując się na potrzebach i pragnieniach rynku docelowego, firma może dostarczyć więcej wartości niż jej konkurenci. Marketing to proces przekazywania klientom wartości produktów i usług. Jest to również działalność związana z kupnem i sprzedażą produktu lub usługi i obejmuje reklamę, sprzedaż i dostawę do klientów docelowych. Koncepcja marketingowa to strategia, którą firmy przyjmują, aby zaspokoić potrzeby klientów, zwiększyć sprzedaż, zmaksymalizować zysk i pokonać konkurencję na rynku.

W ten sposób moduł odpowie na następujące pytania:

Czym jest marketing w małym biznesie?

Jakie są nowe trendy i zmiany w marketingu i sprzedaży?

Jakie są elementy środowiska marketingowego?

Czym jest proces skanowania marketingowego?

Jak przygotować analizę rynku?

Jak wybrać segmenty klientów i jak stworzyć dobrą strategię marketingową?

Jak korzystać z narzędzi marketingu internetowego?

Jak zarządzać procesem sprzedaży Twojej małej firmy?

Przegląd modułu

Hepalova (2018) zauważyła, że marketing przyszłości musi uwzględniać fakt, że urządzenia mobilne (smartfony, tablety, a nawet zegarki) stają się centrum marketingu. Szybka ewolucja urządzeń i swobodny dostęp do Internetu z dowolnego miejsca to główne czynniki wpływające na kształtowanie się przyszłych trendów marketingowych.

Na początku 2015 r. ruch mobilny prześcignął ruch komputerowy. Doprowadziło to do tego, że wiele firm inaczej spojrzało na promocję marki w sieci. Dziś sklepy internetowe mają nie tylko mobilną wersję swojej strony internetowej, ale także oferują aplikacje na smartfony, dzięki czemu użytkownicy mogą szybko dokonywać zakupów.

43% marek aktywnie prowadzi swoje strony w sieciach społecznościowych, 59% utrzymuje kontakt z klientami poprzez mikroblogi (Twitter i Instagram). Ponad połowa firm (53%) płaci za reklamę w mediach społecznościowych, a 25% wykorzystuje reklamę w aplikacjach.

Wśród tendencji w marketingu internetowym jest obecnie widoczna tendencja do zwiększania funkcjonalności sieci społecznościowych. 60% użytkowników internetu dowiaduje się o nowościach z sieci społecznościowych. Zwiększając

funkcjonalność wewnętrzną, sieci mają tendencję do skupiania uwagi użytkownika na sobie. Ponadto sieci społecznościowe nadal wypierają zwykłe wyszukiwarki, ponieważ tutaj osoba może natychmiast dowiedzieć się od innych użytkowników o produkcie lub usłudze.

Pahwa (2018) zauważył, że na działalność marketingową przedsiębiorstwa ma wpływ kilka czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podczas gdy niektóre z tych czynników znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa, większość z nich jest poza nią i przedsiębiorstwo musi się dostosować, aby uniknąć wpływu zmian tych czynników. Te zewnętrzne i wewnętrzne czynniki grupują się, tworząc środowisko marketingowe, w którym działa firma.

Kluczową częścią każdego biznesplanu jest analiza rynku. W tej sekcji należy zademonstrować zarówno swoją wiedzę na temat danego rynku, jak i atrakcyjność rynku z finansowego punktu widzenia. W tym module najpierw przyjrzymy się temu, co dokładnie rozumiemy przez analizę rynku, zanim przyjrzymy się temu, jak stworzyć dobry biznesplan. Przeprowadzenie analizy rynku może wydawać się zbyt zniechęcające i formalne, ale nie daj się zniechęcić. To naprawdę ważne i nie takie skomplikowane. Zrozumienie klientów jest kluczem do sukcesu każdej firmy. Jeśli nie masz głębokiego zrozumienia, kim są Twoi klienci, będziesz miał problemy z opracowaniem produktów, które naprawdę odpowiadają ich potrzebom i będziesz walczył o opracowanie skutecznej strategii marketingowej. W tym miejscu pojawia się analiza rynku.

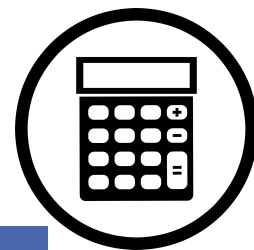
Z wysokiego szczebla, celem strategii marketingowej jest identyfikacja rynku docelowego i opracowanie mixu marketingowego, która spodoba się tym potencjalnym klientom. Decyzje dotyczące idealnego mixu marketingowego mogą być podejmowane w zakresie promocji, produktu i ceny. Jednak celem jest nie tylko opracowanie konkretnej strategii, ale raczej skupienie się na zapewnieniu wartości dla kluczowych segmentów rynku. Pomocne jest postrzeganie planowania strategii marketingowej jako procesu segmentacji rynków, ukierunkowania na konkretnych klientów i pracy nad skutecznym pozycjonowaniem oferty wśród konkurencji. W tej części modułu zostanie wyjaśnione, jak efektywnie segmentować i pozycjonować produkt lub usługę.

Jesteśmy w zupełnie nowej erze. Minęły czasy, kiedy można było pozwolić sobie na ignorowanie Internetu. Jeśli chcesz osiągnąć sukces, niezależnie od branży, konieczne jest, aby mieć solidny plan marketingowy internetowego od pierwszego dnia – to strategia, która wykorzystuje moc mediów społecznościowych, optymalizację ruchu w wyszukiwarkach i dobrze wykorzystuje postępy w marketingu medialnym. W tej części modułu przedstawimy w zarysie 10 narzędzi marketingu internetowego, które są potrzebne przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej.

8 godzin Twojego czasu spędzonego na tym module może całkowicie zmienić Twój biznes. Mamy nadzieję, że warto zainwestować swój czas.

Moduł ten obejmuje szereg zagadnień związanych ze zrozumieniem marketingu oraz umiejętnościami wymaganymi do zarządzania marketingiem i sprzedażą w mikroprzedsiębiorstwie.

Aby dowiedzieć się więcej na temat marketingu i oceny sprzedaży, **odwiedź platformę e-learningową ME2ME:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODUŁ 6

OCENA FINANSÓW I WYNIKÓW DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ OPISANIE ZNACZENIA ZARZĄDZANIA PIENIĘDZMI W ROZWOJU MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ OKREŚLENIE RÓŻNYCH OPCJI FINANSOWANIA ROZWOJU MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ OCENA ZALET I WAD RÓŻNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA W ZARZĄDZANIU MIKROPRZEDSIĘBIORSTWEM I JEGO ROZWOJU.
- ✓ OKREŚLENIE RÓŻNYCH STRATEGII, KTÓRE MOŻNA WYKORZYSTAĆ DO SFINANSOWANIA ROZWOJU MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ OKREŚLENIE KLUCZOWYCH WSKAŹNIKÓW, KTÓRE MOŻNA WYKORZYSTAĆ DO MONITOROWANIA WYNIKÓW FINANSOWYCH MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ ZAPREZENTOWANIE SPOSOBU MONITOROWANIA WYNIKÓW FINANSOWYCH MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.
- ✓ ZDEFINIOWANIE NIEFINANSOWYCH MIAR WYNIKÓW DZIAŁALNOŚCI MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA.

Wprowadzenie

Ogólnym celem tego modułu jest przegląd procesów i praktyk związanych z zarządzaniem finansami mikroprzedsiębiorstwa. Moduł opisuje je z dwóch perspektyw: codziennego prowadzenia biznesu i strategicznego rozwoju biznesu. W ten sposób moduł odpowie na następujące pytania:

- Jakie są kluczowe potrzeby finansowe i wymogi finansowe mikroprzedsiębiorstwa?
- Jakie są kluczowe źródła finansowania, które można wykorzystać w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem i jego rozwoju?
- Jakie procesy i praktyki mogą być wykorzystane do zarządzania finansami w mikroprzedsiębiorstwie?
- W jaki sposób można dokonać przeglądu wyników finansowych mikroprzedsiębiorstwa?
- W jaki sposób można ocenić wyniki mikroprzedsiębiorstwa, zwłaszcza pod względem jego wpływu na wewnętrzne i zewnętrzne zainteresowane strony?

W związku z tym moduł ten umożliwi właścicielom-managerom mikroprzedsiębiorstw zastanowienie się, w jaki sposób dokonać przeglądu potrzeb finansowych przedsiębiorstwa oraz w jaki sposób:

- Skutecznie planować i zarządzać finansami w przedsiębiorstwie.
- Zidentyfikować i wykorzystywać różne wskaźniki efektywności biznesowej.

Przegląd modułów

Osterwalder i Pigneur (2010) zauważają, że w rozwoju biznesu ważne jest, aby mieć jasność co do modelu biznesowego:

- Propozycja wartości - wartość firmy w rozwiązywaniu problemów i potrzeb klientów.
- Kluczowe działania - działania, które są niezbędne do dostarczenia propozycji wartości.
- Kluczowi partnerzy - interesariusze, od których wymaga się opracowania i dostarczenia propozycji wartości.
- Kluczowe zasoby - aktywa niezbędne do zaoferowania i dostarczenia propozycji wartości.
- Segmenty klientów - grupy klientów, do których skierowana jest działalność gospodarcza
- Relacje z klientami - rodzaj relacji, które należy nawiązać z każdym segmentem klientów.
- Kanały - propozycja wartości jest dostarczana klientom poprzez kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży.

Ponadto, Osterwalder i Pigneur (2010) zauważają, że ważne jest, aby mieć jasność co do struktury kosztów i źródeł przychodów dla biznesu. Te elementy modelu biznesowego można wykorzystać do pokazania sposobu, w jaki mikroprzedsiębiorstwo generuje dochód. Ponadto mapują one cztery główne aspekty działalności gospodarczej - klientów, ofertę (lub propozycję wartości), infrastrukturę i rentowność finansową (Gibb i Scott, 1985; Bridge i O'Neil, 2012).

Na rentowność finansową mikroprzedsiębiorstwa wpływa zestaw czynników. Należą do nich m.in:

- Kalkulacja opłat za usługę lub ofertę produktową.
- Zrozumienie, jakie środki finansowe są potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej i jak uzasadnić to innym, zarówno wewnątrz

(np. inni managerowie lub partnerzy biznesowi), jak i na zewnątrz (np. źródła finansowania) przedsiębiorstwa.

- Zrozumienie struktury kosztów w przedsiębiorstwie oraz sposobów efektywnego zarządzania kosztami.
- Planowanie przepływu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie.

Jarvis i Schizas (2012) zauważają, że chociaż zadania te mogą wydawać się stosunkowo proste do wykonania, wielu osobom prowadzącym działalność gospodarczą brakuje zrozumienia i/lub umiejętności skutecznego zarządzania finansami. Odzwierciedla to połączenie kwestii z tym związanych:

- Motywacje i czynniki motywujące do zarządzania przedsiębiorstwem (np. chęć realizowania pasji w przeciwieństwie do bycia managerem i liderem).
- Strach przed liczbami.
- Techniczny charakter niektórych koncepcji, wskaźników i form związanych z zarządzaniem finansami (Burns, 2010).

Chociaż istnieją księgowi, doradcy finansowi i inne organizacje udzielające porad i wskazówek finansowych, dostęp do nich może być kosztowny i/lub może wzmacniać niektóre z wyzwań związanych z zarządzaniem finansami. Podobnie, istnieje szereg pakietów oprogramowania, które mogą być wykorzystywane do zarządzania finansami przedsiębiorstwa, ale zrozumienie liczb i kluczowych wskaźników finansowych jest wymagane do interpretacji informacji generowanych przez program.

Mazzarol (2014) zauważa, że managerom przedsiębiorstw o ograniczonym doświadczeniu w zarządzaniu finansami łatwo jest dokonać błyskawicznej oceny informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych. W niektórych przypadkach, właściciele-managerowie mogą wydawać takie osądy dopiero po pobieżnym przyjrzeniu się liczbom i obliczeniu kilku miar zysku. Te luki w zrozumieniu sposobu zarządzania finansami oraz związane z tym umiejętności mogą mieć wpływ na stabilność działalności gospodarczej w perspektywie krótko- i średnioterminowej. Jak odzwierciedla Mazzarol (2014):

Przedsiębiorstwa w pierwszych latach po rozpoczęciu działalności często doświadczają braku kapitału obrotowego, szczególnie w przypadku silnego wzrostu. Efektywne zarządzanie przepływem środków pieniężnych i kapitałem obrotowym ma zatem zasadnicze znaczenie dla przetrwania. Przyczyniają się one również do zwiększenia rentowności, a to z kolei może ułatwić wzrost. Właściciele-managerowie, którzy doświadczają wzrostu lub napięć finansowych, muszą szukać pomocy z zewnątrz. Muszą oni jednak również zainwestować w lepsze poznanie zarządzania finansami i systemów,

które są im potrzebne do skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej.

Umiejętność zarządzania finansami przedsiębiorstwa nie polega na zostaniu księgowym. Chodzi o bycie ciekawskim i śledzenie wzorów w figurach. Na przykład w sprawozdaniu finansowym może wystąpić nietypowa liczba lub tendencja. Ważne jest, aby dalej badać tę liczbę lub tendencję i zadawać pytania, takie jak:

- Czy jest to naprawdę trend, czy też jest to wynik zmiany procedur księgowych w biznesie?
- Kiedy ten stan się zaczął?
- Co go powoduje?
- Czy jest unikalny dla mojego biznesu, czy też dzieje się to również w przypadku innych mikroprzedsiębiorstw?

Około 60 procent małych przedsiębiorstw w całej Unii Europejskiej upada w ciągu pierwszych pięciu lat, a główną tego przyczyną jest fakt, że w przedsiębiorstwie kończą się środki finansowe. Podczas gdy bilans przedsiębiorstwa może wskazywać, że działalność jest opłacalna dla przedsiębiorstwa, na koncie nie ma wystarczającej ilości pieniędzy, aby wywiązać się z codziennych zobowiązań. Dlatego ważne jest, aby osoby prowadzące mikroprzedsiębiorstwa miały solidną wiedzę na temat zarządzania pieniędzmi w ramach przedsiębiorstwa. Oznacza to zrozumienie i zarządzanie środkami generowanymi przez działalność przedsiębiorstwa, a także zrozumienie, jak uzyskać dostęp do pieniędzy generowanych zewnętrznymi, które mogłyby wesprzeć jego rozwój i wzrost. Chociaż istnieje wiele źródeł generowania dochodów zewnętrznych poprzez dostęp do finansowania z instytucji finansowych i organów publicznych, mikroprzedsiębiorstwa wielokrotnie stwierdzają, że dostęp do finansowania jest jedną z głównych barier, na jakie napotykają, zarówno w fazie rozruchu, jak i w dążeniu do osiągnięcia stabilności.

Moduł ten omawia szereg zagadnień związanych z umiejętnościami i zdolnościami wymaganymi do zarządzania finansami i wynikami mikroprzedsiębiorstwa oraz ich przeglądu.

Aby dowiedzieć się więcej o finansach i ocenie wyników biznesowych, **odwiedź platformę e-learningową ME2ME:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>

Słowa kluczowe:

Finanse, Kredyty bankowe, Przychody, Koszty, Przepływy pieniężne, Zysk i strata



MODUŁ 7

LUDZIE - PODSTAWOWY MAJĄTEK PRZEDSIĘBIORSTWA

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ WYJAŚNIENIE ZNACZENIA LUDZI W BIZNESIE I ROZWOJU BIZNESU.
- ✓ MOŻLIWOŚĆ STOSOWANIA OBECNYCH PRAKTYK W ZAKRESIE DOBORU I ZATRZYMYWANIA PRACOWNIKÓW.
- ✓ ZROZUMIENIE STOSOWANIA METOD MOTYWACYJNYCH I NARZĘDZI OCENY WYNIKÓW.
- ✓ WYJAŚNIENIE KWESTII ZWIĄZANYCH Z TWORZENIEM SYSTEMÓW REKOMPENSAT.
- ✓ ZROZUMIENIE POTRZEB W ZAKRESIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ I INFORMACJI W ODNIESIENIU DO PRACOWNIKÓW.
- ✓ PRZEKAZYWANIE DECYZJI ZARZĄDCZYCH ZA POMOCĄ PISEMNYCH NOTATEK, ZMIAN W PODRĘCZNIKU PRACOWNIKA I USTNYCH PREZENTACJI.

Działanie 1: Ludzie w biznesie

Simon Sinek, znany konsultant ds. marketingu, prelegent ds. motywacji i autor bestsellerów powiedział, że "Klienci nigdy nie pokochają firmy, dopóki pracownicy nie pokochają jej pierwszy". Oznacza to, że pracownicy muszą wykraczać daleko poza wypracowywanie godzin i odbieranie wynagrodzenia. Muszą wnieść pasję do obsługi klienta i muszą rozumieć co jest właściwe dla klienta.

Kim są ludzie w twoim biznesie? Zidentyfikuj je oraz ich znaczenie i obowiązki w firmie. Każda firma jest inna, dlatego powinieneś znaleźć sobie najlepiej dopasowaną strukturę i ludzi.

Czy masz odpowiedni zespół? Może to być jedna z najtrudniejszych rozmów z każdym przedsiębiorcą. Wielu z nich zbudowało swoje firmy w oparciu o kluczowe osoby, które często są nie tylko kolegami, ale i przyjaciółmi, a często członkami rodziny. Występuje tu obustronna lojalność, a w przypadku członków rodziny istnieją silne więzi emocjonalne. W obliczu możliwości, że jeden lub więcej członków zespołu nie posiada umiejętności lub profilu, aby stać się częścią nowej struktury, może być ogromnym wyzwaniem, aby go zmienić. Twój biznes zależy od podjęcia właściwej decyzji i nie jest to łatwy proces.

Działanie 2: Czym jest HR?

Proces zatrudniania i rozwoju pracowników, tak aby stali się oni bardziej wartościowi dla organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje przeprowadzanie analiz stanowisk pracy, planowanie potrzeb kadrowych, rekrutację odpowiednich osób na dane stanowisko, orientację i szkolenie, zarządzanie płacami i wynagrodzeniami, zapewnianie świadczeń i zachęt, ocenę wyników, rozwiązywanie sporów oraz komunikację ze wszystkimi pracownikami na wszystkich szczeblach. Przykładem podstawowych cech zarządzania zasobami ludzkimi jest szeroka wiedza na temat branży, przywództwo i skuteczne umiejętności negocjacyjne. Poprzednio nazywany zarządzaniem personalnym.

Glosariusz HRM (patrz w zasobach typu mini-learning)

Działanie 3: Narzędzia HR

Są to: personel, wynagrodzenie i świadczenia pracownicze oraz określanie/projektowanie pracy. Wszystkie podstawowe procesy kadrowe mieszczą się w tych trzech obszarach, w tym zatrudnianie, rozwiązywanie umów o pracę, naliczanie płac, śledzenie czasu pracy, szkolenia, utrzymanie, wynagrodzenie i inne.

Przykłady narzędzi HR: Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Greenhouse, Skillsoft, Google Suite, 360-Feedback, TinyPulse, LinkedIn, Mianowicie HR, Tallyfy, Harver, Jobvite, Better Team, Zenefits, StaffSquared, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU, itp.

Działanie 4: Czym jest komunikacja wewnętrzna?

Komunikacja wewnętrzna, często postrzegana jako synonim komunikacji wewnątrz organizacji, jest utożsamiana z komunikacją pracowników. Istnieje pilna potrzeba zdefiniowania lub przedefiniowania granic organizacji, która może również przeddefiniować parametry komunikacji wewnętrznej. Oprócz tego komunikacja wewnętrzna powinna motywować pracowników, a tym samym tworzyć wartość dla przedsiębiorstwa. Dziś manager ds. informacji jest raczej pośrednikiem między kierownictwem a pracownikami, a także wewnętrznym trenerem zarządzania. Dostosowanie celów poszczególnych pracowników do celów organizacyjnych jest również postrzegane jako zadanie komunikacji wewnętrznej. Takie wyrównanie pomaga organizacji budować silną kulturę. Komunikacja wewnętrzna jest dążeniem (począwszy od wizji i postępowania, poprzez politykę i misję, a skończywszy na strategii) do osiągnięcia systematycznej analizy i dystrybucji informacji we wszystkich warstwach jednocześnie koordynowanych w najbardziej efektywny sposób.

Komunikacja korporacyjna jest funkcją zarządzania, która oferuje ramy i słownictwo dla skutecznej koordynacji wszystkich środków komunikacji w celu ustanowienia i utrzymania korzystnej reputacji z grupami interesariuszy, od których organizacja jest zależna.

Działanie 5: Narzędzia komunikacji (w przypadku komunikacji wewnętrznej)

To, jak wiadomość jest przekazywana, jest równie ważne jak sama wiadomość. Jeśli chodzi o komunikację wewnętrzną, z pewnością jest to prawda. Kultura firmy może dać Twojej organizacji znaczącą przewagę strategiczną. To, z czego składa się Twoja kultura - cele, wartości i praktyki - musi być skutecznie przekazywane, aby pracownicy mogli ją zrozumieć i działać zgodnie z nią. Dlatego ważne jest, aby skupić się nie tylko na tym, co się komunikuje, ale także na tym, jak się komunikuje.

Użyj narzędzi, które najlepiej pasują do Twojej firmy:

Twarzą w twarz - nie twarzą w twarz.

Online - Offline

Synchroniczne - Asynchroniczne

Pisemne - Werbalne

Jednostronne - Dwustronne

Przykłady narzędzi: wideo, intranet, aplikacje mobilne, wygaszacze ekranu, zarządzanie komunikatami (np. Trello, Basecamp), fora, ankiety, blogi, podcasty, współpraca (np. Slack, HipChat), digital signage, biuletyny wewnętrzne, media społecznościowe (np. Facebook Workplace).

Działanie 6: Komunikacja lidera

Przywództwo wymaga umiejętności wyznaczania celów, tworzenia wizji, ustalania priorytetów strategii i odkrywania wartości firmy. Wszystko to musi odbywać się w środowisku otwartym na zmiany, procesy organizacyjne i podlegającym pojawiającym się wydarzeniom.

Lider może na co dzień funkcjonować w przedsiębiorstwie (np. na stanowisku trenera) lub angażowany w wypadku pojawienia się kryzysu.

Szczególną uwagę zwraca się na język, umiejętność przekonywania oraz zdolność do zaprzyjaźnienia się i uzyskania wsparcia od pracowników przedsiębiorstwa.

Istnieją cztery powszechnie akceptowane style przywództwa. Są to:

Styl dyktatorski

Styl autorytatywny

Styl konsultacyjny

Styl partycypacyjny

Komunikacja z liderem powinna odzwierciedlać wybrany styl przywództwa. Znajdź skuteczne narzędzia do komunikacji z liderem w stylu, którego używasz jako lider.

Działanie 7: System kompensacji

Termin "kompensacja" odnosi się do połączenia wynagrodzeń i świadczeń, które pracownik otrzymuje w zamian za pracę. Kompensacja może obejmować wynagrodzenie godzinowe lub roczne, plus premie, zachęty i świadczenia, takie jak grupowe ubezpieczenie zdrowotne, krótkoterminowe ubezpieczenie na wypadek niezdolności do pracy oraz składki na konto oszczędności emerytalnych. Całkowity pakiet kompensacyjny może składać się z kilku komponentów. System wynagradzania pracowników odnosi się do wszystkich elementów oprócz sposobu wypłacania wynagrodzenia i tego w jakim celu pracownicy otrzymują premie, podwyżki wynagrodzeń i zachęty.

Zapewnienie konkurencyjności wynagrodzeń jest główną zaletą systemów zarządzania wynagrodzenia mi. Dane dotyczące wynagrodzeń, które są dostosowane do rynku, dostarczają managerom ds. zatrudnienia krytycznych danych, które są im potrzebne przy składaniu oferty kandydatowi. Dotyczy to również podwyżek i premii dla pracowników już zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Pracownicy dzisiaj mają możliwość zapoznania się z wynagrodzeniami i świadczeniami swoich rówieśników. Dobry system zarządzania wynagrodzeniami jest reaktywny wobec trendów na rynku, a to może pomóc zmotywować pracowników i zmniejszyć ich rotację.

Zarządzanie kompensacjami wymaga wykorzystania danych zewnętrznych. Managerowie zbierają dane o wynagrodzeniach w podziale na branże, wielkość firmy, rolę zawodową i geografię. Mogą oni wykorzystywać dane rządowe, informacje z publicznie dostępnych stron internetowych, które gromadzą zgłaszane dane dotyczące wynagrodzeń użytkowników, jak również dane, które prowadzą bieżące badania wynagrodzeń i świadczeń.

Działanie 8: Rekrutacja i zatrzymywanie pracowników

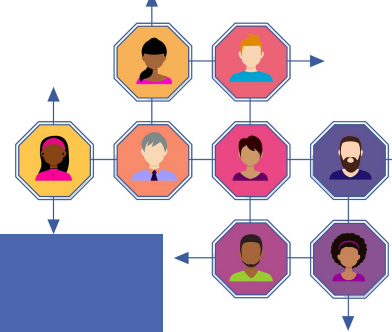
Strategia oparta na zaangażowaniu pracowników rozwija silne poczucie więzi między pracownikiem a firmą, sprawiając, że czują się oni dobrze w swojej pracy, mają silną pozycję i są zainteresowani rozwojem przedsiębiorstwa. Istnieje mnóstwo taktyk i pomysłów na poprawę zaangażowania pracowników -

od pudełek z prezentami dla pracowników, przez darmowe lunchy, po zabawne ćwiczenia budowania zespołu.

Strategia poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym ma na celu pomóc pracownikom w zarządzaniu swoim życiem poza pracą. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym może obejmować różne kwestie, począwszy od urlopu macierzyńskiego i dni chorobowych, a skończywszy na zapewnieniu bezpłatnej usługi pralni, aby pomóc Twoim pracownikom w skróceniu czasu pracy w domu. Jeśli Twoja firma zмага się z wypaleniem pracowników, jest to doskonała okazja, aby stać się kreatywnym.

Osiągnięcie sukcesu w staraniach o utrzymanie pracowników wymaga przyjęcia punktu widzenia zespołu. Wszyscy pracownicy są oczywiście inni, a każdy z nich ma inne pragnienia i cele. Można jednak założyć, że wszyscy z nich chcą być dobrze opłacani. Chcą poczuć, że są doceniani przez pracodawcę i traktowani sprawiedliwie. Chcą być podekscytowani pracą, którą wykonują.





MODUŁ 8

KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA I TWORZENIE SIECI KONTAKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ POSIADANIE WIEDZY NA TEMAT KLUCZOWYCH ASPEKTÓW KOMUNIKACJI BIZNESOWEJ I KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ.
- ✓ UMIEJĘTNOŚĆ ZIDENTYFIKOWANIA ZEWNĘTRZNYCH INTERESARIUSZY.
- ✓ MOŻLIWOŚĆ ZARZĄDZANIA SIECIAMI BIZNESOWYMI.
- ✓ ZROZUMIENIE WYKORZYSTANIA ZEWNĘTRZNYCH KANAŁÓW KOMUNIKACJI W ODNIESIENIU DO ZEWNĘTRZNYCH INTERESARIUSZY.
- ✓ MOŻLIWOŚĆ ZARZĄDZANIA NARZĘDZIAMI KOMUNIKACJI ON-LINE.
- ✓ ROZUMIENIE ASPEKTÓW ZARZĄDZANIA W KOMUNIKACJI DANYCH BIZNESOWYCH I W SIECI.
- ✓ ANALIZA I OCENA WPŁYWU KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ.
- ✓ ZROZUMIENIE KLUCZOWYCH KWESTII ZWIĄZANYCH Z KONTROLOWANIEM INFORMACJI I WIZERUNKU ORGANIZACJI.

Wprowadzenie do modułu

Celem tego modułu jest wspieranie właścicieli mikroprzedsiębiorstw i specjalistów w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego w rozwijaniu zewnętrznej komunikacji i tworzenia sieci kontaktów. Będzie on odpowiadał na takie pytania jak

- Jakie są aspekty tworzenia sieci kontaktów biznesowych i komunikacji zewnętrznej?
- Jak zidentyfikować zewnętrznych interesariuszy?
- Jak zarządzać sieciami biznesowymi?
- Jak zarządzać narzędziami komunikacji on-line?
- Jak korzystać z zewnętrznych kanałów komunikacyjnych?
- Jak ocenić wpływ komunikacji zewnętrznej?

Tworzenie sieci kontaktów w biznesie

Tworzenie sieci kontaktów w biznesie jest cennym i skutecznym sposobem uczenia się od innych, poszerzania wiedzy, osiągania większych możliwości, pozyskiwania nowych klientów i opowiadania innym o sobie i swoim biznesie.

Stworzenie i rozwój sieci kontaktów wymaga motywacji i chęci do współpracy. Jest to współpraca z dostawcami, podwykonawcami lub innymi przedsiębiorcami. Sieci są szczególnie ważnym narzędziem dla osób prowadzących działalność na własny rachunek i mikroprzedsiębiorstw.

Korzyści płynące z tworzenia sieci są następujące

- Nowe kontakty
- Widoczność
- Bycie na bieżąco
- Rozwiązywanie problemów
- Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem

Zintegrowana komunikacja z wykorzystaniem różnych technik i kanałów komunikacyjnych oraz komunikacji wewnętrznej.

Według Ryana Potvina (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) skutecznie zintegrowana komunikacja wymaga czterech elementów: komunikat musi być

- konsekwentny
- spójny
- ciągły
- komplementarny

Dzięki wykorzystaniu 4C zintegrowanej komunikacji marketingowej firmy mogą zapewnić, że ich komunikaty współpracują ze sobą w celu przekształcenia potencjalnych klientów. Kiedy komunikacja jest skuteczna, klienci zyskują zainteresowanie i zaczynają zwracać na siebie uwagę.

Pierwszym krokiem w kierunku integracji komunikacji jest identyfikacja istniejących kanałów i zrozumienie mocnych stron i cech dostępnych kanałów.

Cała komunikacja, która ma miejsce wewnątrz organizacji, to komunikacja wewnętrzna i musi być brana pod uwagę przy planowaniu zintegrowanej strategii komunikacyjnej.

Przy tworzeniu zintegrowanej strategii komunikacyjnej należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Z kim się komunikujemy?
- Co komunikujemy?
- Z jakich kanałów korzystamy?
- Co działa, a co nie?

Proces komunikacji zewnętrznej

Komunikacja zewnętrzna i tworzenie sieci są bardzo ważną częścią biznesu. Celem komunikacji zewnętrznej jest rozpowszechnianie informacji o biznesie wśród klientów, potencjalnych klientów, interesariuszy i opinii publicznej. Aktywna komunikacja zewnętrzna pomaga budować zaufanie pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. A jednocześnie poprzez komunikację zewnętrzną tworzysz publiczny wizerunek swojej firmy, który ma znaczenie przy budowaniu sieci.

Komunikacja zewnętrzna

- jest informacją, którą firma rozpowszechnia wśród społeczeństwa.
- promuje firmę i pomaga zwiększyć sprzedaż.
- jest ważną częścią marketingu.

Organizacje muszą znaleźć właściwą równowagę w wykorzystaniu wszystkich narzędzi, którymi dysponują, aby stworzyć pozytywny wizerunek.

Każda firma potrzebuje obecności w mediach społecznościowych. To coś więcej niż tylko stworzenie strony na Facebooku lub LinkedIn lub wysyłanie tweetów od czasu do czasu. Media społecznościowe umożliwiają grupom docelowym interakcję. Kanały komunikacji są liczne:

- Kanały mediów społecznościowych
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- Inne mniejsze lub bardziej niszowe platformy społecznościowe
- Biuletyny e-mailowe
- Strona internetowa i blog
- Magazyn papierowy lub biuletyn informacyjny

Pierwsze wrażenie ma duże znaczenie i dzisiejsi konsumenci nie zawahają się przejść dalej, jeśli nie mogą szybko znaleźć tego, czego szukają lub jeśli nie podoba im się to, co znajdują. Dlatego, mając na uwadze wywarcie dobrego wrażenia na kliencie, Twoja strona internetowa powinna być dynamiczna, zawierać aktualne wiadomości branżowe lub informacje o firmie oraz zawierać dodatkowe elementy jak np. blog.

Ocena skuteczności kanałów komunikacji

Efektywny komunikator dociera do celu, utrzymując jednocześnie produktywne relacje z drugą stroną. Jest to niezwykle ważne, jeśli planujesz prowadzenie małej firmy. Sposób, w jaki komunikujesz się z klientami, pracownikami i innymi interesariuszami, może mieć znaczący wpływ na ogólny sukces Twojego biznesu. Należy pamiętać o kilku kluczowych pojęciach podczas pomiaru skuteczności komunikacji.

Oceniaj, w jaki sposób Twoja firma dociera obecnie do swoich interesariuszy. Zadaj sobie pytanie:

- Jakich narzędzi komunikacji używamy?
- Jakie wiadomości przekazujemy?
- Jak skuteczna jest ta komunikacja?

Wykorzystaj audyt jako okazję do bezpośredniego zaangażowania interesariuszy. Można ich zapytać, co sądzą o przekazie Twojej firmy i jakie cele są dla nich najważniejsze.

Można również przeprowadzić bardziej ogólne badania dotyczące sektora w którym działasz i wykorzystać te spostrzeżenia do opracowania planu.

Kluczowy wskaźnik efektywności (KPI) jest mierzalną wartością, która pokazuje, jak skutecznie firma osiąga kluczowe cele biznesowe.

Śledzenie postępów nie tylko usprawiedliwia całą Twoją pracę przed innymi, ale również pomaga utrzymać motywację i koncentrację na celach strategicznych.



MODUŁ 9

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW W BIZNESIE - CASE STUDY

SPOSÓB REALIZACJI MODUŁU: 8H, NAUKA ON-LINE

EFEKTY UCZENIA SIĘ:

- ✓ ZROZUMIENIE DEFINICJI I CHARAKTERU PROBLEMU W BIZNESIE.
- ✓ ZDEFINIOWANIE RÓŻNYCH RODZAJÓW PROBLEMÓW W BIZNESIE - USTRUKTURYZOWANE I NIEUSTRUKTURYZOWANE.
- ✓ ZROZUMIENIE PODSTAWOWYCH PODEJŚĆ DO SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA I ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW W BIZNESIE.
- ✓ KRYTYCZNA SYNTEZA I ANALIZA INFORMACJI W CELU ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW W SYTUACJACH BIZNESOWYCH.
- ✓ ZROZUMIENIE ZNACZENIA ZBIEŻNEGO I ROZBIEŻNEGO MYŚLENIA W POSZUKIWANIU ROZWIĄZAŃ PROBLEMÓW.
- ✓ ZROZUMIENIE INNEJ METODOLOGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW.
- ✓ ZROZUMIENIE RÓŻNYCH NARZĘDZI DO IDENTYFIKACJI PROBLEMÓW I GENEROWANIA ALTERNATYW.
- ✓ WYKORZYSTANIE NARZĘDZI DO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW DO PODEJMOWANIA DECYZJI I OCENY ROZWIĄZAŃ.
- ✓ ZROZUMIENIE ZNACZENIA METODY ANALIZY PRZYPADKU W KSZTAŁCENIU DOROSŁYCH.
- ✓ ZROZUMIENIE, JAK STWORZYĆ STUDIUM PRZYPADKU.
- ✓ ZROZUMIENIE, JAK OCENIAĆ ROZWIĄZANIA PROBLEMÓW.

Przegląd modułów

Od firm rozpoczynających działalność gospodarczą, poprzez MŚP, aż po międzynarodowe korporacje, każdy biznes napotyka na problemy. Nie tylko managerowie, ale każdy członek organizacji zajmuje się problemami w swojej codziennej pracy. Ich umiejętności rozwiązywania problemów mogą decydować o kondycji przedsiębiorstwa. Środowisko biznesowe w ostatnim czasie przeszło rewolucyjną transformację z przewidywalnego i łatwego do opanowania do nieprzewidywalnego, złożonego i ciągle zmieniającego się. W takich warunkach wysokie kompetencje rozwiązywania problemów stały się dla przedsiębiorców

jedną z najważniejszych i najcenniejszych cech. **Problem definiuje się jako postrzeganą lukę pomiędzy istniejącym a pożądanym stanem rzeczy.** Można ją również uznać za odstępstwo od normy lub standardu. Istnieją różne rodzaje problemów. Biorąc pod uwagę złożoność problematycznej sytuacji i poziom trudności w znalezieniu rozwiązania, można wyróżnić ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane problemy.

Rozwiązywanie nieustrukturyzowanych problemów biznesowych

Skuteczne zarządzanie problemami wymaga od przedsiębiorcy podjęcia szeregu działań, zanim będzie on w stanie rozwiązać problem:

- Zdefiniowanie problemu,
- Analiza problemu,
- Poszukiwanie możliwych rozwiązań,
- Wybór i zastosowanie rozwiązania.

Pierwsza faza rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów obejmuje dwa aspekty: zidentyfikowanie problemu i zdefiniowanie go. Choć pierwszy element może wydawać się oczywistym stwierdzeniem, niektórzy przedsiębiorcy napotykają na wiele trudności z rozpoznaniem problemów na wczesnym etapie. Po zidentyfikowaniu problemu, kolejnym krokiem jest jego zdefiniowanie. Prawidłowe zdefiniowanie problemu prowadzi do jego lepszego zrozumienia i w rezultacie do wyboru najbardziej odpowiedniego rozwiązania.

Kolejnym krokiem w procesie rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów biznesowych jest ich analiza. Proces analizy problemów obejmuje zestaw zadań analitycznych, których celem jest zbadanie sytuacji braku równowagi w celu zapewnienia lepszego wglądu i pomocy w znalezieniu najlepszego dostępnego rozwiązania. Głównym celem analizy strukturalnego problemu biznesowego jest zbieranie informacji. Różne narzędzia mogą być wykorzystywane w celu ułatwienia analizy w procesie rozwiązywania problemów w środowisku biznesowym. Są wśród nich m.in:

- **Analiza Pareto**

Narzędzie to może służyć jako świetny punkt wyjścia, który zapewnia wczesny wgląd w przyczyny i skutki problemu bez potrzeby intensywnej i złożonej analizy. **Analizę Pareto określa się również jako zasadę 80:20, ponieważ stwierdza się w niej, że 80% skutków lub konsekwencji jest wynikiem tylko 20% przyczyn.** Zgodnie z zasadą Pareto, identyfikowanie i rozwiązywanie 20% problemów w biznesie może prowadzić do 80% przewagi w ogólnej wydajności. Narzędzie to ukierunkowane jest na ograniczony wybór problemów, które mają znaczący wpływ na organizację, poprzez identyfikację powtarzających się wzorców problemów, które zakłócają postęp prac.

Najważniejszą częścią tej analizy jest jasne określenie tych 20-procentowych przyczyn i skupienie wszystkich wysiłków na ich eliminacji.

- **Cykl planowania, kontroli, kontroli i działania**

Narzędzie to składa się z czterech etapów: identyfikacja problemu i jego przyczyn (plan), wdrożenie ulepszeń i testów (do), kontrola postępów (check) i standaryzacja rozwiązania lub powtarzanie cyklu dla nowego rozwiązania (act). Narzędzie to może być stosowane do wszystkich rodzajów problemów w każdej organizacji.

Studium przypadku

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi rozwiązywania problemów, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane w kształceniu dorosłych w środowisku biznesowym, jest studium przypadku. **Studia przypadków są udokumentowanymi studiami konkretnej sytuacji życiowej lub wyobrażonego scenariusza, wykorzystywanymi jako narzędzie szkoleniowe.** Zwykła koncepcja studium przypadku w biznesie polega na przedstawieniu problemów i wyzwań stojących przed organizacją. Uczniowie muszą wykorzystać swoje umiejętności analityczne, aby wybrać dostępne informacje i znaleźć najbardziej efektywne rozwiązanie. Studia przypadków mogą mieć wiele formatów, od prostego pytania otwartego do opartego na scenariuszach opisu sytuacji wraz z towarzyszącymi im danymi do analizy.

Proces tworzenia studium przypadku może być złożony i czasochłonny, ponieważ należy dołożyć wielu starań, aby zapewnić, że przedstawiony problem biznesowy został właściwie zbadany. W przeciwnym razie uczeń nie będzie w stanie go zidentyfikować i zaproponować rozwiązań, co jest głównym celem tego kreatywnego narzędzia do rozwiązywania problemów.

Proces tworzenia studium przypadku obejmuje dwa etapy - przygotowanie połączone ze zrozumieniem studium przypadku i zapisanie go. Aby ułatwić ten proces, nauczyciele powinni stosować się do tego schematu:

- Określenie celu studium przypadku
- Wybór przedmiotu badania
- Przeprowadzenie analizy na ten temat
- Możliwe rozwiązania pod

- Zapisanie studium przypadku.

Jednym z najważniejszych aspektów stosowania metody studium przypadku w szkoleniu dorosłych jest **proces oceny**. Ponieważ narzędzie to może być wykorzystywane w nauczaniu zarówno treści kursów, jak i umiejętności przedsiębiorczych, te różne aspekty powinny być oceniane oddzielnie.

Aby dowiedzieć się więcej szczegółów na temat różnych kreatywnych technik rozwiązywania problemów i tworzenia studiów przypadku na potrzeby edukacji dorosłych, **odwiedź platformę e-learningową ME2ME:**
<https://me2meproject.eu/en/learn/>





Kaunas Science and
Technology Park

INNEO

innoventionum

SFEDI[®]GROUP

REINTEGRA


PANDOKRÁTOR



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