

DOSKONAŁY PRAKTYK



Projektowa strategia

zarządzania
przedsiębiorstwem

Materiały dydaktyczne do bloku **D**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp.....	3
Projekt.....	3
Realizator projektu	7
Zasada równości szans w przedsiębiorstwie	8
Zasada równości szans w przedsiębiorstwie	8
Strategia zarządzania przedsiębiorstwem	17
Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem	24
Przygotowanie i uruchamianie projektu.....	30
Podsumowanie	35
Zakończenie	38
Załączniki.....	40

Wstęp

Projekt

Niniejsze materiały dydaktyczne przeznaczone są dla trenerów prowadzących warsztaty z nauczycielami przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu kształcących w liceach profilowanych, technikach oraz szkołach zawodowych. Celem szkolenia jest podniesienie ich kwalifikacji na potrzeby takich branż jak: zarządzanie, marketing, administracja oraz ekonomia. Dzięki zaproponowanym zajęciom warsztatowym uczestnicy szkolenia *Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem* poszerzą swoją wiedzę oraz rozwiną umiejętności.

Materiały dydaktyczne zostały podzielone na cztery bloki tematyczne, które odpowiadają podziałowi zastosowanemu w materiałach szkoleniowych. Pierwszy z nich dotyczy zagadnienia równości szans kobiet i mężczyzn. W części tej trener powinien także przeprowadzić zajęcia integracyjne grupy biorącej udział w warsztatach. Druga część warsztatów koncentruje się na tematyce zarządzania strategicznego, a trzecia na projektowej strategii zarządzania strategicznego. Ostatni blok dotyczy zasad tworzenia i uruchamiania projektu. Zagadnienia teoretyczne oraz uzyskana wiedza merytoryczna, która jest niezbędna uczestnikom szkolenia, znajduje się w materiałach szkoleniowych. Z materiałami tymi powinien zapoznać się także trener, ponieważ są one integralną częścią warsztatów i stanowią dla szkoleniowców zestaw cen-

nych wskazówek metodycznych oraz pomysłów, które pomogą przeprowadzić poszczególne zajęcia.

Program omawianego kursu obejmuje specjalistyczne zagadnienia, ponieważ odbiorcami szkolenia są eksperci z omawianych dziedzin, którzy chcą podnieść swoje kwalifikacje i kompetencje. Stąd też osoba prowadząca warsztat powinna starannie przygotować się do prezentacji zagadnień, które wchodzi w skład programu przedstawionych bloków. Trener musi być odpowiednio przygotowany, aby mógł udzielić odpowiedzi na bardzo szczegółowe pytania uczestników, które mogą pojawić się podczas warsztatów. Trener powinien odpowiedzieć na wszystkie pytania uczestników. Przedstawione w niniejszych materiałach ćwiczenia stanowią pomoc oraz inspirację do stworzeniu scenariusza zajęć, przy czym każdy trener może samodzielnie zaprojektować przebieg zajęć, realizując go jednak zgodnie z założonym programem szkolenia.

W materiałach dydaktycznych, jak już wspomniano, zaprezentowane są informacje niezbędne do prowadzenia warsztatów. Niniejsze materiały składają się z wprowadzenia, scenariusza zajęć, załączników oraz zakończenia. Pierwsza część, czyli wprowadzenie, ukazuje zasady przeprowadzania zajęć i jego główne cele. Scenariusze zajęć zawierają kompletny opis sposobu prowadzenia ćwiczeń oraz niezbędne materiały do ich przeprowadzenia. Każde ćwiczenie składa się z tytułu, celu, czasu trwania oraz potrzebnych materiałów. Autorzy materiałów dydaktycznych opisali także przebieg każdego ćwiczenia. W materiałach zawarte są także wskazówki, w jaki sposób trener może w sposób atrakcyjny przeprowadzić zajęcia. Zaproponowano różnego rodzaju metody dydaktyczne, zaczynając od metod, które aktywizują uczestników szkolenia, pomagają im samodzielnie dochodzić do wiedzy, kończąc na metodach nauczania teoretycznego. Metody te możemy podzielić na:

- pogadankę, czyli wykład przeprowadzany przez instruktora,
- dyskusję, czyli rozmowę uczestników szkolenia,
- metodę sytuacyjną, która polega na rozpatrzeniu omawianego przypadku, skonstruowanego tak, żeby znaleźć wiele rozwiązań,
- burzę mózgów,
- wykłady,
- giełdę pomysłów.

Ćwiczenia, które zostały opracowane w niniejszych materiałach dydaktycznych zostały przygotowane na 15-godzinny kurs. Podzielono je następująco:

1. Integracja grupy – poznanie siebie nawzajem, swoich imion, miejsc pracy, upodobań, zainteresowań, a także posiadanych kwalifikacji. W części tej znajdują się także ćwiczenia dotyczące zasad równości szans kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwie.
2. Pojęcie zarządzania strategicznego i nowych technik zarządzania, jakimi są portfele projektów.
3. Proces przygotowania i uruchamiania projektów.
4. Stworzenie projektu.

W materiałach dydaktycznych znajdują się także załączniki, które zawierają niezbędne materiały potrzebne do wykonywania zaproponowanych ćwiczeń. Informacje o każdym załączniku znajdują się w opisie odpowiadającego mu ćwiczenia. Przed rozpoczęciem zajęć trener powinien zadbać o to, aby załączniki były skserowane/skopiowane dla każdego z uczestników.

Ostatnią bardzo ważną kwestią jest zasada pracy z grupą. Przed rozpoczęciem ćwiczeń trener musi:

- przekazać uczestnikom wszystkie zasady obowiązujące podczas zajęć,
- zorientować się, czy każdy z uczestników zrozumiał wszystkie wymienione zasady,

- przyjąć deklarację uczestników o stosowaniu się do wyżej wymienionych zasad.

Najważniejsze zasady, które muszą być przestrzegane przez uczestników szkolenia i trenera, dotyczą:

- aktywnego słuchania i nieprzerywania innym uczestnikom,
- dyskrecji,
- prawa do wypowiedzi bądź refleksji,
- prawa uczestników do korzystania z pomocy trenera,
- prawa do popełniania błędów,
- prawa do rezygnacji z ćwiczenia.

Należy pamiętać, że każdy z uczestników powinien mieć prawo do zabrania głosu podczas trwania ćwiczeń. Prawo to pomaga zrozumieć dany tok zajęć, a także służy wyrażeniu swojej opinii. Każdy z uczestników ma także prawo do podsumowania zajęć po wykonaniu ćwiczeń. Bardzo często osoby biorące udział w szkoleniu popełniają błędy lub nie rozumieją wykonywanych ćwiczeń, dlatego trener powinien wykazać się wyrozumiałością i cierpliwością. Do obowiązków trenera należy także korygowanie błędów, popełnianych przez osoby biorące udział w zajęciach, w taki sposób, aby uczestnicy wyciągnęli wnioski i poszerzyli swoją wiedzę. Podsumowując, trener powinien:

- sformułować jasno instrukcje do ćwiczeń,
- dokonać podziału na mniejsze grupy uczestników na potrzeby warsztatu,
- bezpośrednio zwracać się do uczestników,
- kontrolować wykonywanie ćwiczeń,
- podsumować każdorazowo ćwiczenia,
- zapewnić uczestnikom materiały, które potrzebne są podczas ćwiczeń,
- pozwalać uczestnikom udzielać informacji zwrotnych.

Trener przed rozpoczęciem zajęć powinien przeprowadzić krótką autoprezentację oraz wprowadzenie do problematyki warsztatów.

Realizator projektu

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile to uczelnia niepubliczna, prowadząca działalność upowszechniającą wiedzę ekonomiczną oraz prawno-administracyjną. Uczelnia należy do Izby Gospodarczej Północnej Wielkopolski, w ramach której ściśle współpracuje z około 80 przedsiębiorcami. Uczelnia nawiązała również kontakty z Ogólnopolskim Związkiem Pracodawców Transportu Drogowego w Stobnie. Współpraca z wymienionymi podmiotami dotyczy współpracy eksperckiej, realizowania staży i praktyk studenckich, a także współpracy partnerskiej przy projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Doświadczenie Uczelni w implementacji projektów, w tym współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, gwarantuje profesjonalną realizację działań w ramach niniejszego przedsięwzięcia.

Zasada równości szans w przedsiębiorstwie

Ćwiczenia integracyjne

Skuteczna komunikacja zarówno werbalna, jak i niewerbalna jest warunkiem efektywnej współpracy między trenerem a uczestnikami szkolenia. Warto więc na początku warsztatów poświęcić kilka minut na wzajemne poznanie się. Uczestnikami warsztatów są nauczyciele i podczas zajęć mogą doskonalić swoje umiejętności asertywnego prezentowania, a także obrony swoich opinii. Kompetencje te są bardzo pomocne dla uczestników w momencie realizowania zadań zawodowych (dla dydaktyków, wychowawców).

Poniżej zostały zamieszczone ćwiczenia, dzięki którym uczestnicy zajęć wzajemnie się poznają. Trener poprzez gry integracyjne poznaje uczestników i gromadzi najważniejsze informacje o nich w celu lepszego wykorzystania potencjału całej grupy. Na początku każdego warsztatów, bez względu na rodzaj tematyki, trener powinien przeprowadzić ćwiczenia wstępne. Dobrze jest rozpocząć ćwiczenia od łatwiejszych zadań. Rola trenera to zachęcanie nauczycieli, aby wykazywali się otwartością, spontanicznością i energią, a także szczerością i pomysłowością.

Ćwiczenie 1 – POZNAJMY SIĘ

- Cel:** Integracja grupy, wzajemne poznanie się uczestników szkolenia.
- Czas:** 25 minut.
- Materiały:** Identyfikatory, długopisy.
- Przebieg:** Grupa siada w kręgu, po czym trener przedstawia się i podaje przydomek z czasów szkolnych. Następnie uczestnicy po kolei, zgodnie z ruchem wskazówek zegara, przedstawiają się. Oczywiście, jeżeli członek grupy zechce, może podać swoje przydomek, które nosił podczas nauki w szkole, a także historię/powód, dla którego to przydomek uzyskał. Trener proponuje uczestnikom grupy, aby zwracali się do siebie po imieniu; pomoże to w lepszej komunikacji pomiędzy nimi. Każdy z uczestników powinien podać po kolei (również zgodnie z ruchem wskazówek zegara) imiona uczestników grupy w celu ich zapamiętania. Na identyfikatorach uczestnicy wypisują swoje imiona i przyklepiają je do ubrania.
- Podsumowanie:** Po zaprezentowaniu się każdy z uczestników wymienia imiona pozostałych oraz zakłada identyfikator ze swoim imieniem, trener kończy ćwiczenie.

Ćwiczenie 2 – KIM JESTEŚ?

- Cel:** Tworzenie miłej atmosfery w grupie i dalsza integracja uczestników szkolenia.
- Czas:** 30 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 1 dla każdego uczestnika.

Przebieg:

Nauczyciele biorący udział w warsztatach dobrowolnie dobierają się w pary. Pomiędzy dwiema osobami dochodzi do rozmowy, która dotyczy doświadczeń zawodowych oraz kariery nauczycielskiej. Partnerzy zadają sobie pytania z załącznika nr 1, które brzmią:

1. Gdzie pracujesz?
2. Od jak dawna pracujesz?
3. Czy praca, którą wykonujesz, jest Twoim powołaniem, czy tylko przypadkowym wyborem?
4. Jakie są najczęstsze i największe problemy, które spotykasz w pracy z osobami młodymi?
5. Twoje największe marzenie zawodowe?
6. Czy uważasz, że jesteś dobrym nauczycielem?

Uczestnicy mogą zadać także dodatkowe pytania (im więcej partnerzy dowiedzą się o sobie, tym lepiej), jeżeli wystarczy im czasu. Czas rozmowy wynosi 10 minut. Trener informuje uczestników o tym, że powinny zdobyć i zapamiętać jak najwięcej informacji o swoim partnerze, nie robiąc przy tym notatek. Po upływie czasu każdy uczestnik szkolenia opowiada na forum o swoim partnerze. Wygrywa para, która zapamiętała i powtórzyła najwięcej szczegółów o sobie.

Podsumowanie:

Podsumowując to ćwiczenie, trener może krótko porozmawiać z grupą, zadając następujące pytania:

1. Czy ćwiczenie polegające na zgromadzeniu i zapamiętaniu informacji o partnerze z grupy wpłynęło na obraz Twojego rozmówcy?

2. Czy byliście szczerzy podczas przeprowadzanych rozmów?
3. Czy dane ćwiczenie jest przez was wykorzystywane w pracy nauczyciela? Czy gromadzisz informacje o swoich uczniach podczas indywidualnych rozmów z nimi? Ułatwia to pracę z osobami młodymi?
4. Czy zataiłeś kiedyś pewne informacje o sobie podczas rozmów z młodzieżą? Jakich informacji według ciebie nie powinno się ujawniać w pracy dydaktyka?

Po krótkiej pogadance trener kończy ćwiczenie.

Ćwiczenie 3 – MAM WSZYSTKO

Cel:	Integracja grupy, lepsze poznanie się uczestników, tworzenie miłej atmosfery.
Czas:	25 minut.
Materiały:	Załącznik nr 2, długopisy.
Przebieg:	Nauczyciele biorący udział w warsztatach otrzymują od trenera wydrukowany załącznik nr 2, a także instrukcje dotyczące zasad wykonania tego ćwiczenia. Załącznik ten posiada 15 pustych kwadratów. Uczestnicy, krążąc po sali, zdobywają wiadomości o innych uczestnikach kursu, zgodnie z kryteriami podanymi na karcie (dotyczącymi zainteresowań i cech charakterystycznych). Każdy nauczyciel powinien podpisać się tylko dwa razy na karcie drugiego uczestnika szkole-

nia. Wygrywa osoba, która jako pierwsza ma wypełnioną całą kartę (dwa podpisy innych nauczycieli pod każdym z 15 kryteriów) – czyli MA WSZYSTKO.

Podsumowanie: Po zakończeniu zabawy grupa ponownie siada w kręgu. Osoba, która wygrała to ćwiczenie, odczytuje na głos swoje wyniki. Trener może także zadać następujące pytania do ćwiczenia:

1. Czy dowiedzieliście się czegoś nowego o pozostałych członkach grupy?
2. Czy odnalezienie osoby, która odpowiadałaby danej kategorii, sprawiło kłopot?
3. Które kategorie były trudne do wypełnienia i dlaczego?

Po krótkiej pogadance trener kończy ćwiczenie.

Problem dyskryminacji kobiet i mężczyzn

Biorąc pod uwagę problem, jakim jest dyskryminacja ze względu na płeć, osoba prowadząca szkolenie powinna uwzględnić tę kwestię w scenariuszu prowadzonych przez siebie ćwiczeń oraz zaakcentować ją w pracy z dydaktykami (oni również powinni zająć się tą tematyką w pracy zawodowej). Kończąc ćwiczenia integracyjne, osoba prowadząca szkolenie przechodzi do części ćwiczeń, które poświęcone są zwalczaniu barier, spowodowanych stereotypowo postrzeganymi rolami społeczno-zawodowymi kobiet i mężczyzn. Część ta zachęca uczestników, aby dokonywali wyborów (nie tylko zawodowych), nie zwracając uwagi na stereotypy, które przypisane są poszczególnej płci.

Ćwiczenie 4 – PŁEĆ A PRACA

- Cel:** Wizerunek kobiety oraz mężczyzny w pracy, określenie własnego stosunku do niestandardowych wyborów zawodowych.
- Czas:** 30 minut.
- Materiały:** Duże kartki papieru (A4), flamastry.
- Przebieg:** Nauczyciele biorący udział w szkoleniu zostają podzieleni na zespoły (cztero- bądź pięcioosobowe). Każda grupa otrzymuje arkusz papieru i flamaster. Na środku dużej kartki połowa zespołów zapisuje „kobieta a praca”, a druga część „mężczyzna a praca”. Uczestnicy, posługując się metodą „burzy mózgów”, uzupełniają arkusze papieru. Osoba prowadząca szkolenie zachęca uczestników do wypisywania skojarzeń związanych z tym tematem. Po 20 minutach każda z grup przedstawia swój arkusz.
- Pomoc:** Do arkusza „kobieta a praca” uczestnicy mogą wpisywać zawody, które kojarzą się z tą płcią, zawody typowo niekobiece, problemy napotymane przez kobiety w pracy, role kobiet (matka a pracownik, itp.).
- Podsumowanie:** Trener po przedstawieniu wypełnionych arkuszy wraz z nauczycielami dokonuje podsumowania, czyli oceny podobieństw i różnic w opracowanych tematach („kobieta a praca” i „mężczyzna a praca”). Osoba prowadząca szkolenie może zadać następujące pytania:
1. Czy podczas podejmowania wyborów zawodowych kierujecie się kategorią płci?

2. Czy znacie osoby, które zatrudnione są na stanowiskach nietypowych dla swojej płci?
3. Czy znasz zawody, które powinny być wykonywane tylko przez kobiety/mężczyzn?
4. Skąd twoim zdaniem biorą się różnice pomiędzy męską a kobiecą rolą zawodową?
5. Czy obserwujesz w pracy problemy wynikające z płci?

Po krótkiej pogadance trener kończy ćwiczenie.

Ćwiczenie 5 – DYSKRYMINOWANE GRUPY

- Cel:** Poznanie grup społecznych, które najczęściej ulegają dyskryminacji, charakterystyka tych grup, osobista ocena tych grup.
- Czas:** 40 minut.
- Materiały:** Kartki papieru, długopisy.
- Przebieg:** Trener dzieli grupę na pięć zespołów. Każdy z nich otrzymuje (losuje) inną problematykę do opracowania:
1. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych.
 2. Problemy dotyczące obcokrajowców, którzy poszukują pracy w Polsce.
 3. Kobiety i mężczyźni w nietypowych rolach zawodowych.
 4. Różne aspekty wynikające z funkcjonowania kobiety w pracy.

5. Osoby młode (przeważnie absolwenci szkół wyższych) oraz osoby po 50. roku życia na rynku pracy.

Każda z grup w ciągu 20 minut powinna zebrać wszystkie skojarzenia dotyczące wymienionych wyżej tematów (można zapisywać na kartce papieru). Po upływie czasu jedna osoba wyznaczona z każdej grupy przedstawia na forum opinię swojego zespołu na temat wylosowanej problematyki.

Podsumowanie: Trener po przedstawieniu przez członków grupy danej tematyki może zadać uczestnikom w ramach powtórzenia następujące pytania:

1. Czy znacie zatrudnione osoby niepełnosprawne? Jeżeli tak, to jakie wykonują zawody?
2. Jak można poradzić sobie z dyskryminacją w miejscu pracy? Jak uzyskać pomoc?
3. Jakie są przyczyny powstawania dyskryminacji w miejscu pracy?

Po krótkiej pogadance trener kończy ćwiczenie.

Ćwiczenie 6 – SYTUACJE PROBLEMOWE

Cel: Zachowanie uczestników w sytuacjach problemowych dotyczących dyskryminacji, ukazanie zjawisk, w których może dość do dyskryminacji.

Czas: 50 minut.

Materiały: Załącznik nr 3.

Przebieg: Trener dzieli uczestników szkolenia na zespoły dwuosobowe. Każda z par losuje przykładową sytuację problemową (załącznik nr 3). W grupach dwuosobowych jedna z osób wciela się w rolę pracodawcy, a druga pracownika. Tylko osoba będąca pracodawcą otrzymuje scenariusz. Uczestnik-pracownik musi odpowiednio zareagować na sytuację przedstawioną w scenariuszu. Nie zawsze przedstawiona sytuacja będzie wiązać się ze zjawiskiem dyskryminacji.

Podsumowanie: Każda osoba pełniąca rolę pracownika po zakończeniu scenki powinna określić, jak czuła się podczas rozmowy (Jak czuła się osoba, która broniła swoich praw? Co było najgorsze w tej sytuacji?). Po zakończeniu samodzielnej oceny wszyscy uczestnicy szkolenia omawiają pięć scenariuszy i określają sposób rozwiązania danej sytuacji (Czy dany scenariusz wiązał się z nierównym traktowaniem? Czy reakcja pracownika była prawidłowa? Jak rozwiązać daną sytuację?)

Strategia zarządzania przedsiębiorstwem

Geneza strategii zarządzania przedsiębiorstwem

Zarządzanie strategiczne jako wyodrębniona dyscyplina naukowa powstała dopiero w latach 50. XX wieku. W części tej uczestnicy zapoznają się z genezą strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Uczestnicy dzięki tym warsztatom powinni:

- znać najważniejszych twórców, którzy przyczynili się do powstania zarządzania strategicznego,
- znać początki „ewolucji” pojęcia zarządzania strategicznego,
- umieć przeprowadzać analizę SWOT.

Ćwiczenie 7 – ZNANI TWÓRCY

Cel:	Poznanie i utrwalenie wiadomości o genezie strategii zarządzania przedsiębiorstwem.
Czas:	30 minut.
Materiały:	Brak.
Przebieg:	Trener proponuje uczestnikom pogadankę na temat genezy strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Powinni przybliżyć sylwetki najważniejszych twórców, którzy przyczynili się do „ewolucji” pojęcia zarządzania stra-

tegicznego, którymi byli, m.in.: A.D.Chandler, H.I. Ansoff, P. Drucker, R.I. Ackoff, K.R. Andrews, M. Porter, K. Ohmae, H. Minizberg. Omówienie podglądu każdego twórcy na zarządzanie strategiczne. Trener może także zapoznać uczestników z procesem tworzenia macierzy BCG (macierz wzrostu/udziału w rynku).

Podsumowanie: Ćwiczenie polega na rozmowie trenera z uczestnikami warsztatów na temat pojęcia „zarządzanie strategiczne”. Trener przedstawia teorię zaczerpniętą z materiałów szkoleniowych bądź doczytaną, a uczestnicy zadają pytania dotyczące danej problematyki. Rozważają wspólnie z osobą prowadzącą szkolenie podejścia kolejnych twórców do zarządzania strategicznego.

Ćwiczenie 8 – ANALIZA SWOT

Cel: Zapoznanie uczestników z koncepcją analizy SWOT, umiejętność określenia mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń placówki, w której pracują.

Czas: 120 minut.

Materiały: Duże kartki papieru, flamastry.

Przebieg: Przed sporządzeniem analizy SWOT trener pokrótce przedstawia uczestnikom koncepcję tej analizy. Każda osoba ma za zadanie sporządzić analizę SWOT dla placówki, w której pracuje (jeśli zdarzy się tak, że w warsztatach bierze udział więcej osób z jednej placówki, można te osoby połączyć w jeden zespół). Uczestnicy dostają od osoby prowadzącej szkolenie

dużą kartę papieru, którą dzielą na 4 części/ćwiartki. Każda ćwiartka ma swoją nazwę: 1 – „mocne strony”, 2 – „słabe strony”, 3 – „szanse przedsiębiorstwa”, 4 – „zagrożenia przedsiębiorstwa”. Każda osoba (bądź zespół) otrzymuje także po cztery mazaki (różne kolory dla różnych ćwiartek). Uczestnicy sporządzają analizę SWOT przez 70 minut. Po upływie czasu każda osoba (bądź grupa) przedstawia swoją sporządzoną analizę.

Podsumowanie:

Trener po zakończeniu prezentacji wszystkich osób (bądź grup), może zadać uczestnikom następujące pytania:

1. Czy analiza SWOT jest dobrą metodą określenia strategii danej placówki?
2. Czy ustalone mocne strony pozwolą placówce wykorzystać określoną szansę i zniwelować określone zagrożenia?
3. Czy ustalone słabe strony ograniczą możliwość wykorzystania określonych szans?
4. Czy ustalone szanse placówki wzmocnią jej silną stronę i pozwolą zniwelować określone słabości?
5. Czy ustalone zagrożenia niwelują silne strony placówki?

Po krótkiej pogadance, w której uczestnicy dzielą się swoimi uwagami i refleksjami, trener kończy ćwiczenie.

Pojęcie strategii zarządzania

Część ta dotyczy pojęcia strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Termin ten nie jest nowy, jednak stosuje się go w biznesie dopiero od kilkadziesiąt lat. Strategia firmy jest procedurą osiągnięcia sukcesu, czyli sposobem, w który przedsiębiorstwo zamierza realizować swoje cele oraz długofalową misję. Przedsiębiorstwo wybiera przeznaczenie zasobów, wyznacza kierunki rozwoju powiązane z aktualnym i przyszłym otoczeniem w celu osiągnięcia założonych celów w jak najlepszy sposób, zapewniając sobie przy tym możliwość ekspansji bądź przewagi wśród największej konkurencji. Dzięki przeprowadzonym ćwiczeniom uczestnicy powinni umieć opisać nurty zarządzania strategicznego, a także znać proces formułowania strategii firmy¹.

Ćwiczenie 9 – STRATEGIA

Cel:	Zapoznanie uczestników z informacjami na temat różnych teorii zarządzania strategicznego i utrwalenie wiedzy.
Czas:	50 minut.
Materiały:	Załącznik nr 4.
Przebieg:	Grupy takie same jak w ćwiczeniu 8. Przed przystąpieniem do ćwiczenia trener wprowadza uczestników w tematykę z nim związaną. Trener prowadzi krótki (15-20 minutowy) wykład dotyczący omówienia różnych teorii zarządzania strategicznego. Następnie trener wycina z załącznika nr 4 paski z nazwami różnych

¹ Simon H., *Krótką historią strategii*: www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html [data dostępu: 15.03. 2011].

teorii zarządzania strategicznego. Osoba prowadząca szkolenie wybiera jedną z grup i prosi ją o wylosowanie jednej karteczki z nazwą nurtu. Dana grupa bez czasu do namysłu, dzięki wiedzy zdobytej podczas wykładu (opcjonalnie podczas wykładu uczestnicy mogli korzystać z materiałów szkoleniowych) opisuje daną szkołę i przedstawia jej podejście do strategii. Sytuacja powtarza się w pozostałych trzech grupach. Każdy zespół ma na omówienie wylosowanego nurtu 6 minut. Inni uczestnicy oraz trener mogą pomagać grupie, która prezentuje na forum swoją wiedzę.

Podsumowanie: Ćwiczenie pomaga uczestnikom zapamiętać najważniejsze nurty związane z zarządzaniem strategicznym, są nimi²:

- planistyczna koncepcja strategii => strategia = długookresowy plan,
- ewolucyjny model strategii => strategia = jednolity wzorzec decyzji oraz działań kształtowany ewolucyjnie podczas działania firmy,
- szkoła pozycyjna => strategia = pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku,
- szkoła zasobowa => strategia = konfiguracja wyjątkowych zasobów i umiejętności firmy.

Trener powinien uzupełniać wypowiedzi uczestników szkolenia o informacje, które zostały przez te osoby po-

² Lis P., *Strategia przedsiębiorstw*: www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf [data dostępu: 15.03.2011 r.].

minięte. W ten sposób wiedza uczestników zostanie wzbogacona o dodatkowe informacje.

Ćwiczenie 10 – ETAPY STRATEGII

- Cel:** Zapoznanie uczestników z etapami formułowania strategii, czyli czynnościami zmierzającymi do wyznaczenia konkretnych celów i działań przedsiębiorstwa w przyszłości oraz opracowania efektywnych programów jego działania, które prowadzą do osiągnięcia celów w sposób ekonomiczny.
- Czas:** 30 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 5, długopisy.
- Przebieg:** Trener rozdaje uczestnikom szkolenia załącznik nr 5, w którym znajdują się porzrzucone etapy formułowania strategii firmy. Zadaniem grupy jest ułożenie tych etapów w odpowiedniej kolejności. Po ułożeniu trener wraz z grupą omawia poszczególne etapy.
- Podsumowanie:** Trener rozszerza informacje zawarte w materiałach szkoleniowych, opisując po kolei dane etapy, i przytacza odpowiednie przykłady.

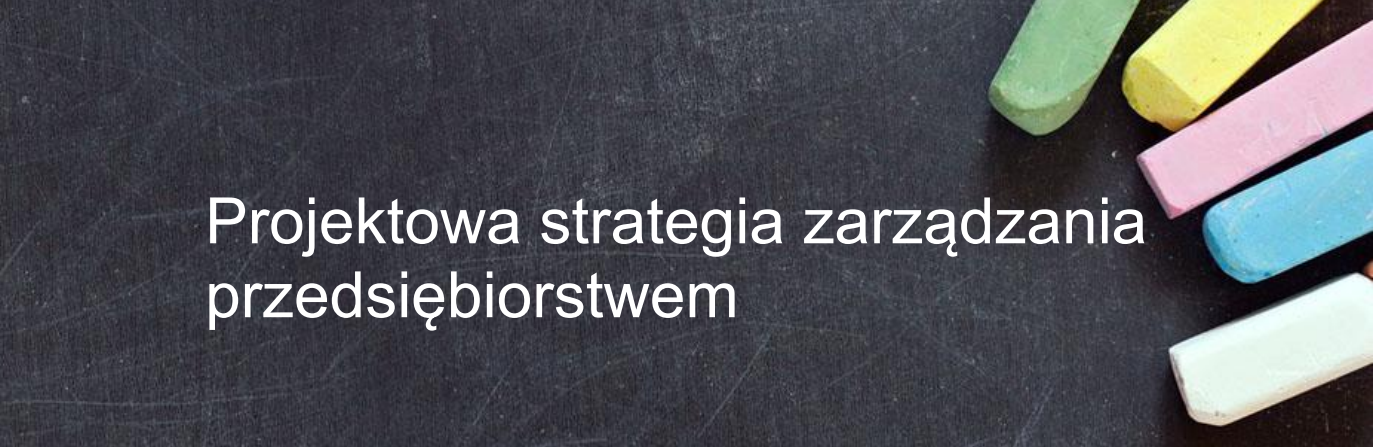
Rodzaje strategii

Najbardziej popularny podział strategii oparty jest na kryterium strukturalnym. Kryterium to jest odpowiednikiem hierarchii organizacyjnej firmy. Podział ten odbywa się na trzech poziomach, jakimi są: poziom korporacji, SJG, poziom funkcjonalny. Podział ten dalej odpowiada trzem typom strate-

gii zarządzania, czyli strategii podstawowej, dziedzin gospodarowania czy strategii funkcjonalnej.

Ćwiczenie 11 – JAKA TO STRATEGIA?

- Cel:** Zapoznanie uczestników z różnymi podziałami strategii zarządzania przedsiębiorstwem i utrwalenie wiedzy.
- Czas:** 30 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 6, długopisy.
- Przebieg:** Trener rozdaje każdemu uczestnikowi załącznik nr 6, w którym oddzielnie znajduje się osiem rodzajów strategii i ich definicje. Uczestnicy szkolenia mają 15 minut na przyporządkowanie strategii do jej definicji. Uczestnicy mogą korzystać z materiałów szkoleniowych, jednakże zaleca się samodzielne wykonywanie zadania. Osoba prowadząca szkolenie powinna także udzielać pomocy, naprowadzać uczestników na poprawną odpowiedź. Ćwiczenie wygrywa osoba, która jako pierwsza przyporządkuje rodzaje strategii do ich definicji i odczyta powstałe hasło, które jest wstępem do następnej części warsztatów.
- Podsumowanie:** Osoba, która jako pierwsza poprawnie dopasuje rodzaje strategii do odpowiadającej im definicji, przedstawia swoje rozwiązania. Trener może do podanych rodzajów strategii dodać coś „od siebie”, co nie występuje w materiałach szkoleniowych (w celu zainteresowania uczestników). Pozostały czas trener przeznaczają na rozmowę o innych rodzajach strategii. Po krótkiej pogadance trener kończy ćwiczenie.



Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem

Historia i istota strategii projektowej zarządzania przedsiębiorstwem

Rozwój zarządzania polega na zwiększeniu pomysłowości i kreatywności ludzkiej w związku z formułowaniem strategii oraz z jej sprawnym wdrażaniem. Obecnie ważne jest posiadanie umiejętności związanych z wykonywaniem dobrych projekcji rozwojowych i zarządzaniem nowymi projektami³. Dlatego też we współczesnym świecie nie można nie zauważyć stałego wzrostu znaczenia projektów. Organizacja przedsiębiorstwa, która polega na wykorzystaniu projektów, jest bardzo popularna i przydatna, aby firma mogła funkcjonować na ciągle zmieniającym się rynku. Warto wspomnieć, że obecnie zachodzi konieczność zarządzania nie jednym, a kilkoma projektami, czyli portfelem projektów, dzięki którym przedsiębiorstwo może zrealizować określoną strategię⁴.

W tej części warsztatów uczestnicy poznają historię oraz istotę strategii projektowej zarządzania przedsiębiorstwem.

³ Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 91.

⁴ Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 15.

Ćwiczenie 12 – PROJEKTOWA STRATEGIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

- Cel:** Zapoznanie uczestników z historią strategii projektowej. Zdefiniowanie koncepcji zarządzania projektami (ang. *project management*) i jej elementów oraz pojęcia i rodzajów projektów, a także określenie „trójkąta projektu”.
- Czas:** 90 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 7, tablica, flamaster/kreda, długopisy.
- Przebieg:** Trener rozpoczyna ćwiczenie od przedstawienia (przypomnienia) informacji znajdujących się w materiałach szkoleniowych dotyczących historii oraz pojęcia projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Po otrzymaniu informacji od trenera uczestnicy dostają załącznik nr 7, składający się z dwóch części, pierwsza dotyczy określenia podstawowych funkcji systemu zarządzania oraz części tworzących „trójkąt projektu”. Druga część dotyczy znanego już uczestnikom szkolenia (poprzednie ćwiczenie), czyli przyporządkowania nazw strategii do ich definicji. Uczestnicy mogą rozwiązywać ćwiczenie razem z trenerem, samodzielnie bądź w grupie. Po upływie 30 minut jedna osoba (chętna bądź wytypowana przez trenera) przedstawia swoje wyniki. Pozostała grupa i osoba prowadząca szkolenie potwierdza bądź koryguje błędy osoby prezentującej swój wynik.
- Podsumowanie:** Uczestnicy po przeprowadzonym ćwiczeniu powinni znać istotę projektowej strategii zarządzania przedsię-

biorstwem, a także pojęcie „trójkąta projektu”, czyli rodzajów zmiennych tworzących każdy projekt (wyróżniamy zakres projektu, jego budżet i termin wykonania). Dzięki załącznikowi nr 7 uczestnicy potrafią zdefiniować rodzaje projektów, które dzielimy na identyfikacyjne, diagnostyczne oraz prognostyczne. Możemy podzielić także projekty pod względem rodzajowym na badawcze, techniczne, produkcyjne oraz systemów zarządzania⁵. Ćwiczenie to polega na wykorzystaniu metody „burzy mózgów”. Prawidłowe przyporządkowanie definicji do nazwy projektu utworzy hasło będące wstępem do kolejnego ćwiczenia.

Budowanie efektywnego zespołu projektowego

Najważniejszą osobą biorącą udział w realizacji projektu jest szef lub menedżer projektu. Osoba ta jest pracownikiem firmy, wyznaczonym do jej prowadzenia. Ważne jest to, aby zdanie tej osoby liczyło się pośród kadry kierowniczej. Szef projektu zazwyczaj podlega bezpośrednio pod dyrektora przedsiębiorstwa. Zarządzanie różnego rodzaju projektami wiąże się ze stworzeniem efektywnego zespołu projektowego. Właściwa organizacja i funkcjonowanie tego zespołu gwarantuje prawidłowy przebieg implementacji projektu.

Uczestnicy szkolenia dzięki tej części warsztatów nauczą się, jak budować efektywny zespół projektowy oraz postarają się go stworzyć.

⁵ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 272–273.

Ćwiczenie 13 – EFEKTYWNY ZESPÓŁ

- Cel:** Utworzenie efektywnego zespołu projektowego spośród uczestników szkolenia.
- Czas:** 30 minut.
- Materiały:** Brak.
- Przebieg:** Grupa siada w kręgu. Trener przedstawia proces tworzenia efektywnego zespołu projektowego. Powiadamia uczestników o hierarchii tego zespołu. Proponuje nauczycielom utworzenie takiego zespołu spośród nich. Uczestnicy powinni zatem wytypować dyrektora firmy, szefa/menedżera projektu oraz powołać zespół wdrożeniowy i komitet (organ nadzorujący wdrożenie). Wybór ten będzie wiązał się z cechami osobowości uczestników, poznanymi w trakcie zajęć integracyjnych. Osoba prowadząca szkolenie może dokonać również wyboru, ponieważ to ona jest najlepszym obserwatorem grupy i podejmie najwłaściwszą decyzję (wybór swój powinna oczywiście uargumentować, dzięki czemu uczestnicy lepiej zrozumieją proces tworzenia takiego zespołu).
- Podsumowanie:** Uczestnicy poznają zasady budowania efektywnego zespołu. Ćwiczenie to jest wstępem do późniejszych zadań, kiedy to uczestnicy będą musieli stworzyć projekt, określić jego cele i założenia.

Zarządzanie projektem

Zarządzanie portfelem projektów należy do szczególnie złożonych funkcji, mających wpływ na obecne oraz przyszłe funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Polega ono na utworzeniu swoistego łącznika między planowaniem strategicznym w przedsiębiorstwie a stopniem zarządzania projektami, który stanowi narzędzie realizacji strategii⁶.

Ćwiczenie 14 – ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

- Cel:** Zdefiniowanie pojęcia „zarządzanie projektem”, rozmowa z uczestnikami o tej problematyce, samodzielne określenie obszaru zarządzania projektami.
- Czas:** 70 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 8, długopisy.
- Przebieg:** Ćwiczenie polega na rozmowie trenera z uczestnikami szkolenia na temat zarządzania projektami. Trener zadaje uczestnikom następujące pytania:
- W jaki sposób możliwe jest osiągnięcie celów przedsiębiorstwa?
 - Co pokazuje nam strategia projektów?
 - Na jakim poziomie zarządczym powstaje strategia portfelowa?
 - Na jakim etapie następuje określenie przez kadre zarządzającą zasobów, które przedsiębior-

⁶ Trocki M., Sońta-Drączkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 84.

stwo może przeznaczyć na realizację danej strategii?

- Kto zajmuje się przełożeniem strategii na pojedyncze projekty?
- Co stanowi punkt wyjścia zarządzania portfelem projektów i kto jest inicjatorem w tym procesie?
- Jakie są etapy zarządzania projektem bądź projektami?

Uczestnicy wraz z trenerem odpowiadają na te pytania (pytania nie muszą być zadawane przez osobę prowadzącą szkolenie, mogą stanowić formę dyskusji, z której te pytania będą wynikać). Po przeprowadzonej rozmowie i przybliżeniu nauczycielom danej problematyki trener rozdaje uczestnikom załącznik nr 8, który zawiera rodzaje obszarów zarządzania projektem. Osoby uczestniczące w szkoleniu starają się samodzielnie opisać dany obszar. Po 30 minutach trener kończy pracę samodzielną i omawia dane obszary.

Podsumowanie: Trener prowadzi z uczestnikami dyskusję, polegającą na metodzie „burzy mózgów”. Dzięki samodzielnemu wypełnieniu załącznika nauczyciele mogą rozwinąć swoje umiejętności i poszerzyć posiadaną wiedzę na temat zarządzania projektami.

Przygotowanie i uruchamianie projektu

Cykl życia projektu

Wszystkie projekty posiadają początek, etap realizacji, a także zakończenie. To oczywiste stwierdzenie jest jednak podważane, gdyż w okresie rozpoczęcia zarządzania projektem okazuje się, że faza, w której obecnie znajduje się projekt zależy od działań podejmowanych przez nas oraz od naszych możliwości. Najbardziej popularnym podziałem etapów realizacji projektu jest faza wyobrażenia projektu, planowania, wdrożenia oraz zakończenia. Wyróżnić można także procesy występujące w cyklu życia projektu.

Ćwiczenie 15 – PROCESY

- Cel:** Zapoznanie uczestników z poszczególnymi procesami związanymi z cyklem życia projektu, samodzielne określenie powiązań pomiędzy tymi procesami.
- Czas:** 40 minut.
- Materiały:** Załącznik nr 9, długopisy.
- Przebieg:** Ćwiczenie rozpoczyna się od przedstawienia przez trenera teorii dotyczącej procesów zachodzących w cyklu życia projektu. Trener może prowadzić rozmowę z uczestnikami, zadając następujące pytania:

- Od czego rozpoczyna się faza planowania?
- W jakich celach tworzy się plan projektu?
- Która faza i dlaczego nazwana jest „sercem projektu”?
- Co obejmuje proces kontroli?
- Czym różni się kontrola od oceny?

Przybliżając uczestnikom problematykę procesów zachodzących w cyklu życia projektu, trener rozdaje im załącznik nr 9, w którym znajdują się nazwy tych procesów. Zadaniem nauczycieli jest zaznaczenie strzałkami powiązań pomiędzy poszczególnymi funkcjami. Uczestnicy na to zadanie mają 10 minut, po których następuje przedstawienie wyników przez kilka wybranych bądź chętnych osób oraz analiza tych wyników przez resztę grupy i trenera.

Podsumowanie: Trener przekazuje uczestnikom najważniejsze informacje dotyczące procesów zachodzących w cyklu życia projektu. W ćwiczeniu tym uczestnicy również biorą czynny udział (uczestniczą w rozmowie podczas przedstawienia informacji przez trenera, a także samodzielnie określają powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami).

Harmonogram projektu

Harmonogram systematyzuje plan działań, które podejmowane są w zakresie projektu. Plan ten zbudowany jest na bazie praktycznej wiedzy, zebranej przez firmę w okresie poszczególnych wdrożeń. Harmonogram stanowi formalny zapis, plan czynności oraz narzędzi, pomocnych

w kontrolowaniu działań w projekcie. Jest podstawą do weryfikacji decyzji wdrożeniowych oraz przewodnikiem po tym wdrożeniu.

Ćwiczenie 16 – CO TO JEST HARMONOGRAM PROJEKTU?

- Cel:** Zapoznanie uczestników z pojęciem harmonogramu projektu oraz funkcjami, jakie pełni w etapach wdrażania projektu.
- Czas:** 20 minut.
- Materiały:** Brak.
- Przebieg:** Ćwiczenie polega na przekazaniu przez trenera informacji dotyczącej harmonogramu, czyli czym jest harmonogram, w jakim celu się go tworzy, jaką pełni funkcję oraz jak powstaje. Uczestnicy mogą także zadawać pytania dotyczące metodyki wdrożenia, tworząc atmosferę sprzyjającą wymianie poglądów i stosując metodę „burzy mózgów”.
- Podsumowanie:** Uczestnicy dzięki wiedzy zaczerpniętej z materiałów szkoleniowych oraz od trenera poznają pojęcie i zasady tworzenia harmonogramu projektu. Osoba prowadząca szkolenie powinna także przedstawić dodatkowe informacje.

Precyzyjne określenie celu projektowego

Rozwinięcie planu powinno nastąpić w momencie otrzymania pozwolenia na rozpoczęcie planowania projektu. Bardzo ważne w planie projektu jest ustalenie celu, czyli dokładnego powodu, dla którego projekt ten jest realizowany. Cel pomaga zespołowi zdefiniować pozostałą część planu

i pozwala ocenić proponowane zmiany w projekcie. Cel zapisywany jest zazwyczaj w formie bezokolicznika.

Ćwiczenie 17 – CEL PROJEKTOWY

- Cel:** Zapoznanie uczestników z procesem budowania celu projektu, samodzielne określenie celów głównych i pośrednich.
- Czas:** 50 minut.
- Materiały:** Kartka papieru, długopis.
- Przebieg:** Trener udziela uczestnikom informacji na temat precyzyjnego określenia zarówno celu głównego, jak również celów pośrednich. Uczestnicy otrzymują od osoby prowadzącej szkolenie zadanie, by określić te cele. Trener sam może wymyśleć, dla jakiego projektu nauczyciele określą cele, my proponujemy, np.: „Jak mogą wyglądać koncepcje celu głównego i celów pośrednich dla projektów budowlanych?”. Trener rozdaje uczestnikom kartki papieru i prosi o odpowiedź pisemną na pytanie (uczestnicy mają do dyspozycji 15 minut). Po upływie czasu uczestnicy wytypowani przez trenera bądź chętni przedstawiają swoje odpowiedzi, które może komentować i korygować trener oraz grupa.
- Pomoc:** Uczestnicy mogą korzystać z materiałów szkoleniowych, ponieważ są one uzupełnione o przykład określenia celów dla nowego systemu komputerowego.
- Podsumowanie:** Dzięki ćwiczeniu uczestnicy bez problemu określą główne i pośrednie cele projektów.

Zakres i skutki projektu

Zakres projektu stanowi podstawę określenia dalszych prac w projekcie i formułuje jego granice. Przeważnie zakres zbudowany jest z jednego bądź dwóch prostych zdań podsumowujących prace, które mają największe znaczenie. Zakres projektu jest najdokładniejszym i całkowitym określeniem oczekiwanego wyniku projektu.

Ćwiczenie 18 – ZAKRES

Cel:	Zapoznanie uczestników z pojęciem „zakres projektu”.
Czas:	20 minut.
Materiały:	Brak.
Przebieg:	Trener udziela informacji uczestnikom na temat zakresu projektu, czyli jak się go definiuje i jak określa. Uczestnicy mogą także zadawać pytania dotyczące zakresu projektu, tworząc atmosferę sprzyjającą wymianie poglądów i stosując metodę „burzy mózgów”.
Podsumowanie:	Uczestnicy dzięki wiedzy zaczerpniętej z materiałów szkoleniowych oraz od trenera poznają pojęcie i zasady tworzenia zakresu projektu. Osoba prowadząca szkolenie powinna także przedstawić dodatkowe informacje.

Podsumowanie

Trener, podsumowując uzyskaną na warsztatach wiedzę, może zaproponować uczestnikom następujące dwa ćwiczenia.

Ćwiczenie 19 – NASZ PROJEKT

- Cel:** Podsumowanie wiedzy, jaką zdobyli uczestnicy na temat przygotowania i uruchamiania projektu.
- Czas:** 60 minut.
- Materiały:** Kartki papieru, długopisy.
- Przebieg:** Trener podsumowuje wiedzę na temat powstawania projektu, jaką uczestnicy zdobyli na przeprowadzonych przez niego warsztatach. Jest to czas, kiedy uczestnicy mogą zadać trenerowi każde nurtujące ich pytanie. Po krótkim streszczeniu trener proponuje uczestnikom stworzenie ich własnego projektu. Pierwsza część projektu wiąże się z wyborem jego tematyki, której zakres powinien być powiązany z funkcjonowaniem czy rozwojem przedsiębiorstwa. Jeżeli grupa będzie wykazywała taką chęć, trener może podzielić ją na zespoły. Po wyborze tematyki uczestnicy rozpoczynają tworzenie projektu. Po 30 minutach każdy uczestnik (bądź osoba

z grupy) przedstawia na forum opracowany projekt. W trakcie pracy samodzielnej/grupowej, trener powinien udzielać każdemu zainteresowanemu pomocy.

Podsumowanie: Ćwiczenie to utrwala wiedzę na temat przygotowania i uruchamiania projektu.

Ćwiczenie 20 – KRZYŻÓWKA

Cel: Podsumowanie wiedzy, jaką zdobyli uczestnicy na temat projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Czas: 60 minut.

Materiały: Załącznik nr 10, długopisy.

Przebieg: Trener podsumowuje wiedzę na temat projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem, jaką uczestnicy zdobyli na przeprowadzonych przez niego warsztatach. Jest to czas, kiedy uczestnicy mogą zadać trenerowi każde nurtujące ich pytanie. Po krótkim streszczeniu, w celu podsumowania całych warsztatów trener proponuje uczestnikom rozwiązanie krzyżówki. Każdy z nich otrzymuje załącznik nr 10. Uczestnicy mogą korzystać z informacji zawartych w materiałach szkoleniowych, a także liczyć na pomoc trenera. Po zakończeniu czasu przeznaczanego na krzyżówkę (około 30 minut) uczestnicy wraz z trenerem (w celu sprawdzenia) rozwiązują ją wspólnie oraz razem odczytują powstałe hasło.

Pomoc: Rozwiązanie krzyżówki:

<u>PIONOWO:</u>	<u>POZIOMO:</u>
1. Progностyczne	1. Restrukturyzacyjne
2. Stabilizacyjna	5. Pozycyjna
3. Rozwojowe	14. Zarządzanie
4. Ewolucyjna	15. Porter
5. Podstawowa	16. Funkcjonalne
6. Ansoff	17. Strategia
7. Koncentracji	18. Projekt
8. BCG	
9. SJG	
10. Techniczne	
11. Planistyczny	
12. Efektywny	

HASŁO: UDANE WARSZTATY

Podsumowanie: Ćwiczenie podsumowuje najważniejsze informacje, jakie każdy z uczestników powinien pamiętać po ukończeniu warsztatów. Na zakończenie uczestnicy mogą także wyrazić opinię na temat ćwiczeń i pracy trenera. Osoba prowadząca szkolenie powinna na koniec podziękować nauczycielom za udział w szkoleniu i życzyć im samych sukcesów w życiu zawodowym.

Zakończenie

Niniejsze materiały dydaktyczne stanowią pomoc dla trenerów, którzy prowadzą warsztaty z zakresu *Projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem*. Zawarte w tych materiałach wskazówki i propozycje ćwiczeń posiadają jedynie charakter porad oraz sugestii dla szkoleniowców. Osoba prowadząca szkolenie może także modyfikować przebieg zajęć, w zależności od charakteru każdej grupy, na przykład poświęcając niektórym zagadnieniom więcej czasu niż jest to przewidziane w programie (przy założeniu, że inne potraktuje bardziej skrótowo).

Merytorycznym uzupełnieniem powyższych materiałów są materiały szkoleniowe, które przygotowane zostały dla uczestników. Osoba prowadząca szkolenie powinna zapoznać się z ich treścią. Na zakończenie warsztatów trener powinien podsumować najważniejsze informacje dotyczące projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Trener może także poprosić uczestników o ocenę zajęć.

Wszystkie działania podejmowane przez osobę prowadzącą szkolenie mają na celu podniesienie kwalifikacji nauczycieli przedmiotów zawodowych/instruktorów praktycznej nauki kształcących na potrzeby takich branż jak zarządzanie, marketing, administracja i ekonomia.

*Życzymy Państwu udanej nauki
i późniejszego wykorzystania zdobytej wiedzy*

Bibliografia

1. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
2. Lis P., *Strategia przedsiębiorstw*,
www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf.
3. Marchewicz M., Lubawska M., *Analiza SWOT*,
www.gdynia.mm.pl/~charlesu/Analiza%20SWOT.ppt.
4. Simon H., *Krótką historia strategii*,
www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html.
5. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
6. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
7. Trocki M., Sońta-Drączkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.

Załączniki



Załącznik 1

Pytania do rozmowy:

1. Gdzie pracujesz?
2. Od jak dawna pracujesz?
3. Czy praca, którą wykonujesz, jest Twoim powołaniem, czy tylko przypadkowym wyborem?
4. Jakie są najczęstsze i największe problemy, które spotykasz w pracy z osobami młodymi?
5. Twoje największe marzenie zawodowe?
6. Czy uważasz, że jesteś dobrym nauczycielem?

Załącznik 2

Lubię pływać	Mam czarny samochód	Mam trójkę dzieci	Mój ulubiony kolor to niebieski	Lubię spać
Nie umiem pływać	Lubię tańczyć	Mam zielone oczy	Lubię sos pomidorowy	Nie jem kolacji
Lubię oglądać horrory	Uprawiam sport ekstremalny	Lubię śpiewać	Znam język niemiecki	Nie oglądam wiadomości

Załącznik 3

Scenariusz 1:

Miejsce przeprowadzenia symulacji: rozmowa kwalifikacyjna. Nie zwracając uwagi na płeć rozmówcy, pracodawca zadaje następujące pytania:

1. Imię i nazwisko?
2. Jakiego posiada Pan/Pani wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe?
3. Jaki jest Pana/Pani stan cywilny? Czy zmieni się on w najbliższym czasie?
4. Czy planuje Pan/Pani w najbliższym czasie posiadanie potomstwa?
5. Czy jest Pan/Pani gotowy/gotowa do licznych wyjazdów służbowych?
6. Czy zamierza Pan/Pani często przebywać na zwolnieniach lekarskich w związku z chorobą dziecka?

Scenariusz 2:

Pracodawca to szef przedsiębiorstwa, w którym pracownik jest zatrudniony od 10 lat (proszę poinformować pracownika, że musi wcielić się w rolę 55-letniej kobiety, która pracuje w branży zdominowanej przez panów). Z okazji okrągłej rocznicy pracodawca składa gratulacje swojej doświadczonej pracownicy, ale ma także złą wiadomość. Informuje pracownicę o odwołaniu jej udziału w szkoleniu w Krakowie w związku z kryteriami ustalonymi przez firmę dla uczestników szkolenia (pracownicy z 5-letnim stażem pracy w wieku do 40 lat). Dodatkowo szkolenie skierowane jest do mężczyzn (firma w większości zatrudnia mężczyzn), gdyż w programie szkolenia zaplanowano aktywności, które mogą zagrażać kobiecie (zatem nie ma czego żałować).

Scenariusz 3:

Pracodawcą jest dyrektor szkoły, w której pracownik pracuje od roku. Do tego momentu zatrudnienie pracownika obejmowało pełen etat. Doktorat

(z dziedziny, w której naucza) pracownika oraz bardzo duże zaangażowanie w pracę z osobami młodymi sprawiają, że pracownik ma silną pozycję w szkole. Pracodawca musi powiadomić pracownika, że w przyszłym roku szkolnym będzie musiał zredukować etat pracownika w związku z powrotem z urlopu macierzyńskiego nauczycielki uczącej tego samego przedmiotu (dyrektor musi zapewnić zatrudnienie po powrocie z przerwy macierzyńskiej).

Scenariusz 4:

Pracodawcą jest dyrektor szkoły, w której pracownik jest zatrudniony. Musisz przeprowadzić rozmowę ze swoim podwładnym o dyscyplinie służbowej, ponieważ jednego z nauczycieli oskarżono o rozpowszechnianie homoseksualizmu w szkole (został oskarżony przez jednego z rodziców, nauczyciel ten jest osobą homoseksualną, nigdy tego nie ukrywał). Przeprowadzasz rozmowę z pracownikiem, który od momentu oskarżenia porusza temat homoseksualizmu na zajęciach lekcyjnych i krytykuje Twoją decyzję. Jesteś bardzo zły z tego powodu i wymierzasz „sprawiedliwą” karę cofnięcia zgody na udział pracownika w wymianie zagranicznej.

Scenariusz nr 5:

Pracodawca jest dyrektorem szkoły, w której pracownik jest zatrudniony. Przed podpisaniem umowy przedłużającej stosunek pracy prosisz pracownika o podpisanie dwóch oświadczeń. Pierwsze dotyczy deklaracji o nieprzebywaniu na zwolnieniu lekarskim (opieka na dziecko) przez okres dwóch lat. Drugie oświadczenie dotyczy deklaracji o noszeniu czystych i schludnych strojów w pracy, o niefarbowaniu włosów na niewystępujące w naturze kolory, niezakładaniu ozdób (nawet symbolizujących wiarę czy przynależność partyjną) oraz o niewypowiadaniu się na tematy polityczne, religijne podczas rozmów z uczniami

Załącznik 4

Planistyczna koncepcja
strategii

Ewolucyjny model
strategii

Szkoła pozycyjna

Szkoła zasobowa

Załącznik 5

Wdrażanie strategii	Formułowanie celów	Identyfikacja obecnych zadań i strategii
Analiza otoczenia	Podjęmowanie decyzji strategicznych	Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń
Pomiar i kontrola postępu	Analiza zasobów	Ustalenie zakresu potrzebnych zmian

Załącznik 6

1. Strategie podstawowe
2. Strategie rozwojowe
3. Strategie zróżnicowania
4. Strategie defensywne
5. Strategie funkcjonalne
6. Strategie stabilizacyjne
7. Strategie koncentracji
8. Strategie przywództwa kosztowego

T – Strategię tę wykorzystuje się tylko i wyłącznie w obsłudze określonego segmentu rynku. Koncepcja strategii polega na tym, że firma działa sprawniej w małym segmencie niż w sektorze (wiąże się to z mniejszym udziałem firmy w całym rynku);

P – Posiadają charakter globalny, dotyczą organizacji oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości;

A – Strategie te dzielą się na strategie naprawcze oraz dynamiczne;

Y – Strategie polegające na minimalizacji kosztów własnych, czyli na obniżce cen produktów (tzw. przyciąganie klientów);

E – Strategie opracowane na poziomie działów korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych;

J – Strategie nastawione na przetrwanie, ich kryterium efektywności stanowi minimalizacja strat. Strategie polegają na reakcji przedsiębiorstwa na jej wszystkie niepowodzenia;

R – Strategie pokazujące ekspansywność przedsiębiorstwa, polegającą na zdobywaniu nowych rynków zbytu, dywersyfikacji produkcji czy prowadzeniu działalności inwestycyjnej;

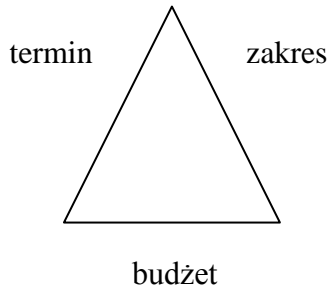
O – Inaczej nazywana strategią przywództwa jakościowego;

K – Odmianą strategii jest strategia zachowawcza. Polega na utrzymaniu aktualnie realizowanej koncepcji funkcjonowania firmy.

1	2	3	4	5	6	7	8

Załącznik 7

Poniżej znajduje się „trójkąt projektu”. Opisz/zdefiniuj następujące zmienne:



Termin

.....

Zakres

.....

Budżet

.....

Przyporządkuj rodzaj projektu do jej definicji:

1. Projekty produkcyjne
2. Projekty techniczne
3. Projekty identyfikacyjne
4. Projekty badawcze
5. Projekty diagnostyczne
6. Projekty systemów zarządzania

P – Projekty te mogą zawierać tematykę techniczną oraz problematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Reprezentowane są przez prace naukowe, rozwojowe oraz doświadczalne;

Ł – Projekty dzielą się na ekonomiczne i organizacyjne;

Z – Projekty tworzą zintegrowane rozwiązanie techniczno-organizacyjne;

A – Projekty, które posiadają charakter opinii, przewidywań i wstępnych decyzji;

E – Są rozwinięciem projektów badawczych, przedstawiają konstrukcyjne rozwiązania, nie tylko wyrobów, ale także technologii wytwarzania;

Ó – Projekty polegające na analizach, ekspertyzach, które pełnią funkcję wyjaśnienia przyczyn, przez które powstają określone zjawiska i ich ocena;

S – Projekty służące prezentacji stanu faktycznego określonego obiektu lub procesu.

1	2	3	4	5	6

Załącznik 8

Określ własnymi słowami obszary umiejętności zarządzania projektem:

✓ Zarządzanie ryzykiem

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

✓ Zarządzanie integracją

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

✓ Zarządzanie kosztami

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

✓ Zarządzanie zakresem działań

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

✓ Zarządzanie czasem

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

✓ Zarządzanie komunikacją

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

✓ Zarządzanie zasobami materialnymi

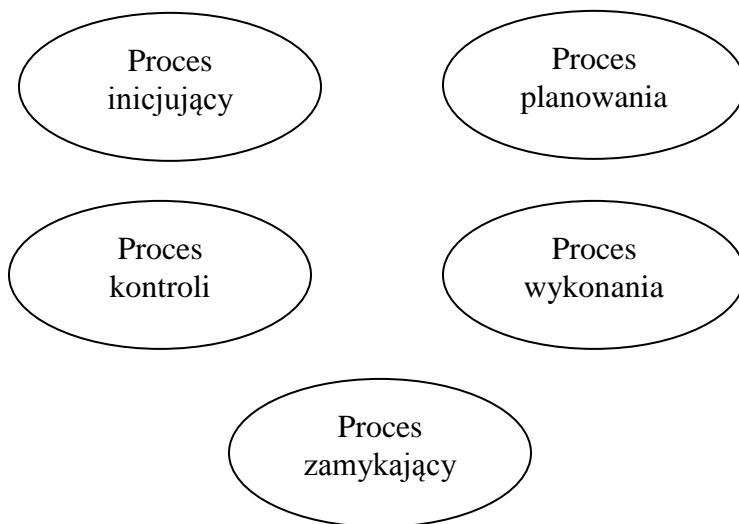
.....
.....
.....
.....

✓ Zarządzanie zasobami ludzkimi

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

Załącznik 9

Zaznacz strzałkami powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami w cyklu życia projektu:



Załącznik 10

Rozwiąż krzyżówkę:

The crossword puzzle grid consists of 18 numbered starting points for words. The grid is composed of white squares for letters and grey squares for empty space. The numbers are as follows:

- 1: Down, top-left
- 2: Across, top-left
- 3: Down, middle-left
- 4: Down, top-center
- 5: Across, middle-right
- 6: Down, middle-left
- 7: Down, top-left
- 8: Down, top-right
- 9: Down, middle-left
- 10: Down, top-right
- 11: Across, middle-right
- 12: Down, middle-right
- 13: Down, top-left
- 14: Across, middle-left
- 15: Across, middle-right
- 16: Across, middle-right
- 17: Across, middle-right
- 18: Across, bottom-center

At the bottom of the grid is a word bank:

HASŁO														
	1	2	3	4	5									
6	7	8	9	10	11	12	13	14						

PIONOWO

1. Jeden z głównych podziałów projektów; posiadają charakter opinii, przewidywań oraz wstępnych decyzji.
2. Rodzaj strategii podstawowej; wiążą się z utrzymaniem koncepcji funkcjonowania firmy, która jest aktualnie realizowana.
3. Rodzaj strategii podstawowej; ukazują ekspansywność przedsiębiorstwa, zdobywając nowe rynki zbytu, dywersyfikując produkcję oraz prowadząc działalność inwestycyjną.
4. Jedna ze szkół zarządzania strategicznego, w której strategia jest traktowana jako jednolity wzorzec decyzji oraz działań, kształtowanych ewolucyjnie w czasie działania firmy.
5. Rodzaj strategii, posiadającej charakter globalny, która dotyczy organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa jako jedności.
6. Nazwisko prekursora podejścia analitycznego oraz planistycznego w zarządzaniu strategicznym.
7. Rodzaj strategii; polega na analizie wybranej grupy klientów, a także na określonej części asortymentu wyrobu bądź na rynku, pojmowanego w aspekcie geograficznym.
8. Macierz wzrostu/udziału w rynku.
9. Skrót; zakłady przedsiębiorstwa, wyspecjalizowane przedmiotowo, działające w sektorach i w konkretnym środowisku konkurencyjnym.
10. Projekty; stanowią rozwinięcie projektów badawczych.
11. Jeden z nurtów zarządzania strategicznego, w którym strategia traktowana jest jako plan strategiczny.
12. _____ zespół projektowy.

POZIOMO

5. Szkoła zarządzania strategicznego, w której strategia zdefiniowana jest przez przedstawicieli jako pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.
13. Rodzaj strategii; dzieli się na naprawczą i dynamiczną.
14. Umiejętność bądź praktyczne działanie, związane z kontrolą, kierowaniem lub planowaniem czegoś.
15. Ekonomista, popierał koncepcję międzynarodowej konkurencji politycznej i ekonomicznej.
16. Rodzaj strategii, dotyczy funkcji firmy, opracowanej na poziomie działów korporacji oraz strategicznych jednostek gospodarczych.
17. Plan działania; procedura osiągnięcia sukcesu, czyli sposób, dzięki któremu firma zamierza realizować swoje cele.
18. Studium analityczno-badawcze, koncepcja budowy bądź funkcjonowania różnych systemów, dokumentacja techniczna, program lub plan działania.

Materiały dostarczone przez
Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o.o.