



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## **Akademia dobrych praktyk.**

**Program doskonalenia zawodowego  
w przedsiębiorstwach dla nauczycieli  
kształcenia zawodowego w sektorze turystyki,  
hotelarstwa i gastronomii**

**Efektywne zarządzanie w gastronomii  
i hotelarstwie – nowoczesne rozwiązania  
techniczno-technologiczne i organizacyjne**



**Materiały dydaktyczne**

**Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.**

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17, lok. nr 4 A, 90–248 Łódź

tel. (42) 633 17 19

fax. (42) 209 36 85

**ISBN 978-83-933022-2-2**

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe WSKFiT

05–800 Pruszków

Tel. (22) 759 55 28

[www.wskfit.pl](http://www.wskfit.pl)

## Spis treści

Wstęp .....	5
Wprowadzenie do szkolenia .....	6
Moduł 1. Kierowanie .....	15
Moduł 2. Analiza otoczenia .....	17
Moduł 3. Analiza strategiczna .....	20
Moduł 3.1. SWOT .....	20
Moduł 3.2. Macierz BCG .....	28
Moduł 3.3. Strategie konkurowania .....	30
Moduł 4. Planowanie .....	32
Moduł 5. Organizowanie .....	33
Moduł 6. Rozwiązania technologiczne w hotelarstwie .....	35
Moduł 7. Motywowanie .....	38
Moduł 8. Kontrola .....	40
Moduł 9. Trening kreatywności (ćwiczenia aktywizujące) .....	43
Ocena szkolenia .....	48
Podsumowanie .....	50
Bibliografia .....	52
Załączniki .....	55
Teksty źródłowe .....	72



## Wstęp

Warsztaty *Efektywne zarządzanie w gastronomii i hotelarstwie* – nowoczesne rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne składają się z ośmiu modułów uwzględniających cztery podstawowe procesy zarządzania. Zakres warsztatów obejmuje moduł kierowania, analizy otoczenia, analizy strategicznej, planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli. Ponadto w materiałach umieszczono ćwiczenia podnoszące poziom energii i koncentracji uczestników szkolenia, które stanowią doskonały trening kreatywności.

Przygotowane materiały dydaktyczne odpowiadają materiałom szkoleniowym, które stanowią integralną część tego opracowania. Przed rozpoczęciem każdego modułu trener musi zapoznać się z treścią zawartą w materiałach szkoleniowych. Opracowanie dla trenerów zawiera wszystkie ważne wskazówki, z których można skorzystać, realizując warsztaty.

W materiałach dydaktycznych znajduje się wiele odnośników, tj. pomysłów na gry symulacyjne, scenariuszy ćwiczeń, studiów przypadku, scenariuszy moderowanych dyskusji czy też wykładów. Ponadto w tekście można odnaleźć wskazówki organizacyjne ułatwiające pracę w grupie oraz porady, jak zaktywizować grupę do pracy. Materiały wzbogacone są o liczne załączniki wspomagające wizualizowanie realizowanych na zajęciach treści, tj. tabele, rysunki, formularze.

Cele warsztatów:

- analiza oczekiwań uczestników oraz weryfikacja stanu ich wiedzy na temat zarządzania;
- integracja grupy;

- zdobycie przez nauczycieli wiedzy i umiejętności z zakresu kierowania organizacjami;
- badanie relacji zachodzących między organizacją i jej otoczeniem;
- zdobycie umiejętności rozpoznawania jednej z trzech zasadniczych strategii według Portera w praktyce;
- nabycie umiejętności formułowania i realizacji procesów planowania;
- zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie tworzenia i wykorzystania misji do budowania wizerunku przedsiębiorstwa;
- zapoznanie z rodzajami struktur organizacyjnych oraz z zasadami ich tworzenia, a także organizowania pracy podmiotów;
- zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie budowania struktur organizacyjnych;
- zapoznanie z najnowszymi technologiami organizacyjnymi;
- uświadomienie uczestnikom, jak i dlaczego motywuje się innych oraz jak skupić uwagę na potrzebach osób motywowanych.

Efektem szkolenia będzie zdobycie przez nauczycieli umiejętności i kompetencji związanych z zarządzaniem i kierowaniem przedsiębiorstwami, instytucjami lub organizacjami.

## Wprowadzenie do szkolenia

Prowadzący szkolenie, którego celem jest podnoszenie kompetencji uczestników, sam powinien być świadom swych mocnych i słabych stron. Trener powinien stopniowo budować kontakt z uczestnikami szkoleń, bez względu na wiek, płeć czy doświadczenie osób uczestniczących.

Co istotne, zadaniem trenera jest proklamowanie równości płci w grupach warsztatowych, a ponadto podtrzymywanie pozytywnego przekazu o niedyskryminacji w życiu zawodowym i społecznym (w związku z narastającym zjawiskiem segregacji poziomej ze względu na płeć, dotyczącym zawodu nauczyciela).

Uczestnicy przychodzą na szkolenie ze swoimi potrzebami, swoją osobowością, doświadczeniami, obawami, lękami, stylem myślenia, nastawieniem i nastrojem<sup>1</sup>.

Trener powinien konsekwentnie realizować potrzeby osób uczestniczących w warsztacie. Ważne jest dbanie o zaufanie grupy oraz stworzenie klimatu bezpieczeństwa, uprzejmości i współpracy. Na szczególną uwagę zasługują umiejętności<sup>2</sup>:

- nawiązania kontaktu z grupą (przywitanie, rozpoczęcie, kontrakt);
- nawiązania relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia;
- identyfikacji potrzeb szkoleniowych;
- udzielania informacji zwrotnej;
- przekazywania treści merytorycznych w sposób zrozumiały dla uczestników szkolenia;
- dostosowania języka do odbiorców;
- aktywnego słuchania;
- jasnego formułowania myśli;
- skupiania uwagi uczestników szkolenia;
- dostosowania mowy ciała do treści wypowiedzi.

---

<sup>1</sup> I. Sroczyńska-Skoratko (red.), *Podręcznik trenera*, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008, s. 5.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 5.

Dla osiągnięcia celów szkolenia przed rozpoczęciem spotkania każdy trener powinien przygotować metryczkę grupy według poniższego schematu. Tylko pełna informacja na temat osób szkolonych pozwoli w pełni dostosować materiał do oczekiwań uczestników.

Przykład metryczki:

- liczebność grupy,
- płeć uczestników,
- charakter uczestnictwa (przymusowy, dobrowolny),
- wykształcenie,
- wcześniejsze doświadczenia szkoleniowe,
- wzajemna zażyłość (relacje formalne i nieformalne pomiędzy uczestnikami).

Ważnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę przed rozpoczęciem procesu dydaktycznego, są zachowania i postawy uczestników grupy. Poniżej zaprezentowano klasyczne struktury ról grupowych, na które trener powinien być przygotowany. W ramach przygotowań do prowadzenia szkoleń z zakresu *Efektywnego zarządzania w gastronomii i hotelarstwie – nowoczesne rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne* każdy trener powinien zastanowić się, jak radzić sobie z poszczególnymi typami uczestników.



**Tabela 1.** Role i zachowania uczestników warsztatów

Rola	Zachowanie uczestnika	Propozycja trenera <sup>3</sup>
lider aktywny	inicjuje aktywność grupy, szybko się nudzi, narzeka na brak konkre- tów, mówi o stracie czasu, czasa- mi atakuje trenera	
lider – nawigator	osoba zorientowana na cel, sprawdza, czy grupa go realizuje, koryguje chaotyczne działania, ma dystans do sytuacji	
lider emocjonalny	dobrze wyczuwa atmosferę w grupie, dba o relacje	
lider opozycji	ustawia się w opozycji do trenera, jest elastyczny, czasami przecho- dzi na pozycję outsidera	
outsider	osoba wycofana lub nieśmiała	
koziół ofiarny	zwraca na siebie uwagę, koncentru- je na sobie negatywne emocje grupy	
śmieszek grupowy	ma poczucie humoru, rozmawia, błądzi, śmiejąc się z siebie i innych	
sumienie grupy	osoba pilnująca, żeby nikogo nie skrzywdzić, chroniąca innych	
ekspert	osoba zdystansowana, nieangażu- jąca się emocjonalnie, analityk, lider strategiczny	

Źródło: K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Nawiązując do grupy docelowej szkoleń warto pamiętać, że dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- w procesie uczenia się mają możliwość odwołania się do swo-  
jego doświadczenia;
- ich doświadczenie jest uznawane za cenne w szkoleniu;
- rozumieją znaczenie, przydatność i wartość tego, czego się uczą;
- mogą popełniać błędy, nie będąc karanymi ani osądzanymi;
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia się.

<sup>3</sup> Przed rozpoczęciem szkoleń trener powinien spróbować znaleźć indywidualne rozwią-  
zanie radzenia sobie z opisanymi przypadkami.

W związku z powyższym trener powinien stosować sposoby utrzymania zainteresowania słuchaczy poprzez:

- uzupełnianie ważnych treści anegdotami lub przykładami;
- podkreślanie kolejnych modułów, punktów, zagadnień;
- zadawanie pytań uczestnikom, zarówno tych ogólnych, jak i personalnych;
- okazywanie zaangażowania;
- stosowanie pomocy dydaktycznych.

Jeżeli uczestnicy szkolenia wcześniej się nie spotkali, muszą się poznać. Jeżeli znali się jako pracownicy tej samej placówki zawodowej, teraz tworzą się między nimi zupełnie inne relacje, związane z sytuacją uczenia się. W tej fazie szkolenia zaczynają się również kształtować reguły funkcjonowania danej grupy, niepisane zasady odnoszenia się do siebie, związane z poziomem wzajemnej sympatii. Od metod pracy zastosowanych przez trenera będzie zależeć poziom początkowej integracji grupy i tempo wzrostu wzajemnego zaufania<sup>4</sup>.

W początkowej fazie szkolenia większość trenerów przeprowadza minimum jedno ćwiczenie wprowadzające, którego celem jest m.in. poznanie imion uczestników, dowiedzenie się czegoś więcej o nich, a także stworzenie załączka wspólnoty, dzięki czemu osoby biorące udział w warsztatach przestają być anonimowe. Większość uczestników to osoby biorące już udział w innych szkoleniach, dlatego w tym aspekcie ważna jest kreatywność trenera, której celem może być zaskoczenie grupy. Poniżej zaprezentowano niekonwencjonalną metodę zapoznania się uczestników, którą można wykorzystać, rozpoczynając szkolenie.

---

<sup>4</sup> A. Kozak, M. Łaguna, *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 29.

## Zapoznanie się uczestników

- Cele:**
- poznanie się grupy,
  - budowanie klimatu otwartości i zaufania.

**Czas:** 10–15 min.

**Pomoce:** Cukierki, ciastka, taśma papierowa, marker, nożyczki.

**Przebieg:** Na początku każdego szkolenia trener może zaobserwować duży dystans uczestników do osoby prowadzącej szkolenie. Aby temu zapobiec i jednocześnie zintegrować grupę, prowadzący szkolenie częstuje uczestników słodyczami i prosi ich, aby nie zjadali ich od razu. Następnie (po odłożeniu także kilku słodkości dla siebie) trener mówi, że każdy cukierek lub ciastko to jedna informacja o sobie dla grupy (lub jedna informacja o sobie, której nikt z obecnych jeszcze nie zna). Następnie osoby w wyznaczonej kolejności zaczynają opowiadać o tym, kim są i czym się zajmują<sup>5</sup>. Każda z osób, opowiadając o sobie, zapisuje jednocześnie swoje imię na taśmie papierowej, którą następnie odcina i przykleja na ubranie.

Jeśli grupa jest zamknięta, a uczestnicy udzielają zdawkowych informacji, trener może wykorzystać techniki projekcyjne, np. gdybym był zwierzęciem, byłbym..., gdybym nie był tym kim jestem, to z pewnością byłbym..., gdybym zagrał w filmie, z pewnością byłby to film...

Podczas słuchania poszczególnych uczestników trener powinien utrzymywać kontakt wzrokowy z osobą, która się przed-

---

<sup>5</sup> B.C. Miller, *Quick team-building activities for busy managers. 50 exercises that get results in just 15 minutes*, American Management Association, New York 2004.

stawia, zadawać jej dodatkowe pytania, by ją bliżej poznać, a także zapamiętać jej imię.

Kiedy uczestnicy szkolenia poznają już siebie nawzajem, trener może przejść do podpisania kontraktu, który ułatwi prowadzenie szkolenia

## Kontrakt

- Cele:**
- poznanie się grupy,
  - budowanie klimatu otwartości i zaufania.

**Czas:** 10–15 min.

**Pomoce:** Kartki papieru, markery.

**Przebieg:** W sali szkoleniowej na ścianach, drzwiach bądź szybie trener przykleja trzy kartki (dużego formatu) z następującą treścią:

Pierwsza – Oczekuję, że na tym szkoleniu...

Druga – Obawiam się, że na tym szkoleniu...

Trzecia – Ważna dla mnie zasada, która powinna tu obowiązywać, to...

Następnie trener rozdaje uczestnikom markery informując, że każdy z uczestników może dokończyć zapisane zdanie lub podpisać się pod tym, co wpisał inny uczestnik szkolenia. Każdy nauczyciel powinien wziąć udział w ćwiczeniu i uzupełnić wszystkie kartki. Czynność tę wykonuje także trener.

Po zapisaniu wszystkich trzech kartek prowadzący omawia każdą z nich, odnosząc się do wypowiedzi uczestników i swoich propozycji, przedstawiając przy tym, które z punktów wpisują się w program szkolenia, a z których należy zrezygnować. Po krótkim podsumowaniu trener pyta, czy wszyscy

uczestnicy akceptują to, co zostało zapisane. Jeśli tak, trener proponuje podpisanie kontraktu przez wszystkich uczestników szkolenia.



**Wskazówka 1:**

Na tablicach trener lub uczestnicy mogą zapisać m.in.:

Pierwsza kartka – Oczekuję, że na tym szkoleniu...

- będzie dobra atmosfera;
- będzie minimum teorii, maksimum praktyki;
- nauczę się efektywnie zarządzać organizacjami.

Druga – Obawiam się, że na tym szkoleniu...

- zajęcia będą bardzo teoretyczne;
- uczestnicy będą niezaangażowani;
- nie nauczę się niczego.

Trzecia – Ważna dla mnie zasada, która powinna tu obowiązywać, to...

- mówienie do siebie po imieniu;
- wszystko, o czym rozmawiamy, zostaje w tej sali;
- organizowanie przerw co 60 min.;
- możliwość zadawania pytań w trakcie omawiania zagadnień przez trenera.



**Wskazówka 2:**

Proponuje się, aby kartki przygotowane zostały przed rozpoczęciem szkolenia.

## Zadanie na dobry start

- Cele:**
- analiza oczekiwań uczestników oraz weryfikacja stanu ich wiedzy na temat zarządzania;
  - integracja grupy.

**Czas:** 10–15 min.

**Pomoce:** Formularz 1. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Ćwiczenie polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania:

- Jakie procesy wchodzą w skład zarządzania?
- Z czym kojarzy się efektywne zarządzanie?

W ćwiczeniu bierze udział grupa sześciu osób, z których każda osoba wpisuje odpowiedzi na powyższe pytania w formularz ćwiczeniowy, w czasie nie dłuższym niż jedna minuta. Każda kolejna osoba nie może wpisać odpowiedzi, która została już zapisana, lecz może stworzyć rozwinięcie zapisanego już tekstu. Każdy z uczestników wpisuje odpowiedzi dwa razy.

**Sugestie do omówienia:** Dzięki zastosowanej metodzie trener w krótkim czasie uzyskuje aż dwanaście różnych odpowiedzi, dzięki czemu poznaje stan wiedzy grupy oraz ich ewentualne oczekiwania. Po wypełnieniu formularza trener omawia wszystkie odpowiedzi, reasumując informacje na temat szczegółowej tematyki szkolenia.

## Moduł 1. Kierowanie

**Zadanie 1.1.** Rola menedżera w przedsiębiorstwie hotelowym i gastronomicznym

**Cele:** Zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu kierowania organizacjami.

**Czas:** 30 min.

**Pomoce:** Formularz 2. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Korzystając z informacji zamieszczonych w części teoretycznej, uczestnicy zastanawiają się m.in.:

- Jak wygląda praca menedżera w wybranym/analizowanym przez grupę przedsiębiorstwie?
- Czy w branży hotelowej i gastronomicznej menedżer musi pełnić wszystkie trzy grupy funkcji?
- Które z analizowanych ról są najistotniejsze z punktu widzenia interesów wybranego przedsiębiorstwa?

W tym ćwiczeniu należy dokonać analizy wszystkich dziesięciu ról, jakie powinien odgrywać doskonały menedżer. Można to uczynić, wymieniając konkretne czynności przypisane do wybranego stanowiska pracy. Następnie uczestnicy próbują odpowiedzieć na powyższe pytania, wpisując swoje przemyślenia w części zatytułowanej „wnioski”, zamieszczonej poniżej formularza ćwiczeniowego.



### **Wskazówka:**

Proponuje się, aby ćwiczenie wykonywane było w grupie czterech osób. Ponadto wskazane jest, aby uczestnicy wybrali do analizy przedsiębiorstwo dobrze znane całej grupie, które działa na lokalnym rynku lub wręcz przeciwnie – jest znane na rynku międzynarodowym. Autor opracowania zakłada, że istnieje możliwość wykorzystania przypadku jednej organizacji do wszystkich kolejnych zadań.

Po wykonaniu każdego ćwiczenia trener powinien udzielić informacji zwrotnej, która służy budowaniu dobrych relacji w grupie szkoleniowej, a także jest kluczowym elementem w procesie uczenia się.

Podczas konstruowania informacji zwrotnej trener musi pamiętać, aby:

- podsumować cel zadania (można powtórzyć go całkowicie i przypomnieć sposób jego realizacji);
- zapytać o reakcję uczestników;
- poprosić o komentarze do zadania (zapytać, co poszło dobrze, a z czym uczestnicy mieli trudności);
- podać pozytywną informację zwrotną (wyszczególnić pozytywne elementy);
- podać negatywną informację zwrotną (wyszczególnić elementy, które były mniej efektywne);
- przedyskutować alternatywy;
- podsumować wszystkie elementy zadania.

### **Zadanie 1.2.** Umiejętności kierownicze

**Cele:** Utrwalenie wiedzy z zakresu identyfikacji umiejętności kierowniczych.



- Czas:** Ok. 40 min.
- Pomoce:** Czasopisma Hotelarz, Świat Hoteli, Nowości Gastronomiczne, Rynek Turystyczny, komputer z dostępem do Internetu, kartki papieru, przybory do pisania.
- Przebieg:** W wybranym czasopiśmie uczestnicy odnajdują artykuł prezentujący sylwetkę wybranego menedżera. W oparciu o wiedzę zdobytą podczas tego modułu nauczyciele wskazują w artykule role i umiejętności kierownicze opisywanego menedżera. Zapisane role i umiejętności uczestnicy prezentują pozostałym osobom oraz trenerowi.

## Moduł 2. Analiza otoczenia

**Dyskusja moderowana:** Podejdz z grupą do okna i wyobraź sobie, że widzisz z niego rzekę, a ty i twoja grupa musicie znaleźć się na jej drugim brzegu. Jak tego dokonacie? Jakie czynniki weźmiecie pod uwagę, aby dopłynąć do celu?

**Grupa powinna wskazać m.in.:** własne siły, nurt rzeki, warunki atmosferyczne, wsparcie ze strony innych.

**Konkluzja:** Gdzie byśmy się znaleźli, gdybyśmy nie uwzględnili warunków występujących w otoczeniu? Czy może zamiast dopłynąć w linii prostej na drugi brzeg, zostalibyśmy zniesieni przed prąd rzeki sto metrów dalej? Sytuacja ta nie jest oderwana od rzeczywistości gospodarczej, gdzie także tylko kompletna analiza otoczenia warunkuje sukces przedsiębiorstwa.



### **Wskazówka dla uczestników przy omawianiu punktu „Strategiczni sojusznicy”:**

Zastanów się, jak funkcjonują przedsiębiorstwa w branży gastronomicznej i nie tylko (czy posiadają strategicznych sojuszników, czy produkty przez nich oferowane uzupełniają ofertę firmy, czy pełnią inne funkcje).

Przykład A. Gdy kupujemy kanapkę, frytki i napój w McDonalds, z pewnością napijemy się...

Przykład B. Kiedy kupujemy napój w Cinema City, z pewnością będzie to...

Przykład C. Gdy oglądamy dowolny film, serial lub program rozrywkowy w stacji TVN, z pewnością zobaczymy biżuterię firmy...

Zapewne bez problemu odpowiedziałeś/eś na wszystkie trzy pytania. Dlaczego to było takie proste? Właśnie z powodu długoletnich strategicznych sojuszników, których powinna posiadać każda szanująca się firma. Dzięki temu umacnia ona swoją pozycję w sektorze, a także uwiarygodnia swoje działania na rynku krajowym i międzynarodowym, tj. np. skoro firma X z nimi współpracuje, to znaczy, że jest to solidna firma<sup>6</sup>.

#### **Zadanie 2.1.** Analiza rynku

- Cele:**
- zapoznanie się z ofertą przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej;
  - przygotowanie uczestników do przeprowadzania analizy struktury rynku.

**Czas:** Ok. 45 min.

**Pomoce:** Komputer z dostępem do Internetu.

---

<sup>6</sup> Więcej: tekst źródłowy nr 1. *Da Grasso i PepsiCo kontynuują współpracę.*

**Przebieg:** Uczestnicy znajdują w Internecie ofertę jednego z pobliskich obiektów noclegowych. Zapoznają się z nią i zastanawiają się nad strukturą rynku, analizując następujące kwestie:

- Jaki jest stopień koncentracji sprzedawców na rynku?
- Jaki jest stopień zróżnicowania oferty pod kątem konkurencji?
- Jakie bariery ograniczają dostęp do tego rynku nowym przedsiębiorstwom?

Innowacyjnym pomysłem na konkurowanie jest budowanie struktur klastrowych<sup>7</sup>, w których firmy na jednym polu współpracują, a na innym konkurują o tych samych klientów. Taka kooperacja wymaga co prawda znacznego zaufania do swoich partnerów, lecz w dłuższej perspektywie przynosi wymierne efekty ekonomiczne.

## **Zadanie 2.2.** Organizacja i jej otoczenie

**Cel:** Badanie relacji zachodzących między organizacją i jej otoczeniem.

**Czas:** Ok. 45 min.

**Pomoce:** Formularz 3. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Korzystając z formularza 3., uczestnicy dokonują analizy otoczenia zewnętrznego wybranej organizacji. Dla zachowania spójności pracy może to być przedsiębiorstwo, które było analizowane w ćwiczeniu dotyczącym ról menedżera według Mintzberga. Zadaniem nauczycieli jest postarać się, aby ana-

---

<sup>7</sup> Więcej na ten temat można przeczytać w publikacji J. Staszewskiej, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Difin, 2009.

liza była jak najbardziej realna. W tym celu mogą oni wspomagać się informacjami zamieszczonymi w Internecie, a także w czasopiśmie branżowych, takich jak: „Hotelarz”, „Nowości gastronomiczne”, „Rynek turystyczny” lub „Wiadomości turystyczne”.



**Wskazówka:**

Proponuje się, aby ćwiczenie wykonywane było w grupach czteroosobowych. Tekst można wpisać zarówno w poszczególnych częściach koła, jak też w odnośnikach na dole lub odwrocie strony.

## Moduł 3. Analiza strategiczna

Naturalnym etapem po dokonaniu analizy otoczenia wybranej organizacji jest etap planowania, którego celem jest wykorzystanie mocnych stron przedsiębiorstwa oraz szans pojawiających się w otoczeniu. W tej części materiałów omówione zostaną metody i narzędzia planowania strategicznego, na podstawie których organizacje podejmują decyzje dotyczące przyszłości.

### Moduł 3.1. SWOT

Pierwszym zadaniem uczestników jest przygotowanie tradycyjnej analizy SWOT. W tym celu pomocne mogą okazać się pytania zamieszczone w tabeli 2. W tym miejscu trener powinien zwrócić uwagę na to, aby uczestnicy nie powielali sformułowań zawartych w tabeli, lecz starali się odpowiedzieć na zawarte w niej pytania.

**Tabela 2.** Analiza SWOT – lista haseł strategicznych

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
znacząca pozycja, wystarczające zasoby, duża zdolność konkurowania, dobra opinia u klientów, uznany lider rynkowy, dobrze przemyślane strategie funkcjonalne, własna technologia, konkurencja kosztowa, doświadczona kadra kierownicza, współpraca z wiodącymi biurami podróży, obecność w skutecznym systemie rezerwacji, doskonała lokalizacja.	brak jasno wytyczonej strategii, słaba pozycja konkurencyjna, brak środków, niska rentowność, brak liderów wśród kadry kierowniczej, brak kluczowych umiejętności, błędy we wdrażaniu strategii, niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych, zniszczony wystrój pokoi, zbyt duża liczba pracowników administracji.
Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
pojawienie się nowych grup klientów, wejście na nowe rynki, integracja pozioma, możliwość dywersyfikacji wyrobów, możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych.	możliwość pojawienia się nowych konkurentów, wzrost sprzedaży substytutów, wolniejszy wzrost rynku, niekorzystne rozwiązania systemowe, podatność firmy na recesję i wahania koniunktury.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 210.

### Zadanie 3.1. Analiza SWOT

- Cele:**
- poznanie specyfiki zarządzania strategicznego;
  - zapoznanie uczestników z podstawowymi metodami analizy strategicznej.

**Czas:** 45 min.

**Pomoce:** Formularz 4. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Korzystając z formularza 4., uczestnicy dokonują analizy strategicznej przy pomocy analizy SWOT. Dla zachowania spójności pracy może to być przedsiębiorstwo, które było analizowane w poprzednich zadaniach.

**Wskazówka:**

Do analizy można wykorzystać pytania z tabeli 2.

**Zadanie 3.1.** Analiza TOWS/SWOT (wersja rozszerzona)

- Cele:**
- poznanie specyfiki zarządzania strategicznego;
  - zapoznanie uczestników z podstawowymi metodami analizy strategicznej.

**Czas:** 60 min.

**Pomoce:** Formularz 4. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Korzystając z formularza 4., uczestnicy dokonują analizy strategicznej przy pomocy TOWS/SWOT. Dla zachowania spójności pracy może to być przedsiębiorstwo, które było analizowane w poprzednich zadaniach. Poniżej zaprezentowano schemat wykonania zadania.

**Krok 1.** Zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron organizacji.

Lp.	Siły (mocne strony)	Waga	Słabe strony	Waga
1	znacząca pozycja rynkowa		brak środków na inwestycje	
2	wystarczające zasoby ludzkie		niska rentowność	
3	duża zdolność konkurowania		brak liderów wśród kadry kierowniczej	
4	dobra opinia u klientów		brak kluczowych umiejętności	
5	uznany lider rynkowy		błędy we wdrażaniu strategii	

Lp.	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1	pojawienie się nowych grup klientów		możliwość pojawienia się nowych konkurentów	
2	integracja pozioma		wzrost sprzedaży substytutów	
3	wejście na nowe rynki		wolniejszy wzrost rynku	
4	możliwość dywersyfikacji wyrobów		niekorzystne rozwiązania prawne	
5	możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych		recesja i wahania koniunktury	

**Krok 2.** Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag określających ich istotność z punktu widzenia wpływu na możliwość rozwoju organizacji.

Lp.	Siły (mocne strony)	Waga	Słabe strony	Waga
1	znacząca pozycja rynkowa	0,1	brak środków na inwestycje	0,3
2	wystarczające zasoby ludzkie	0,1	niska rentowność	0,2
3	duża zdolność konkurowania	0,3	brak liderów wśród kadry kierowniczej	0,3
4	dobra opinia u klientów	0,25	brak kluczowych umiejętności	0,1
5	uznany lider rynkowy	0,25	błędy we wdrażaniu strategii	0,1

Lp.	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1	pojawienie się nowych grup klientów	0,2	możliwość pojawienia się nowych konkurentów	0,25
2	integracja pozioma	0,1	wzrost sprzedaży substytutów	0,1
3	wejście na nowe rynki	0,3	wolniejszy wzrost rynku	0,2
4	możliwość dywersyfikacji wyrobów	0,2	niekorzystne rozwiązania prawne	0,25
5	możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych	0,2	recesja i wahania koniunktury	0,2

**Uwaga:** suma wag w każdej kolumnie (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia) powinna wynosić 1.

**Krok 3.** Równoległe, tzn. „z zewnątrz do wewnątrz” i „od wewnątrz na zewnątrz”, zbadanie relacji zachodzących między silnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami (tabele 2–9 w załącznikach).

**Uwaga:** W przypadku stwierdzenia relacji między danymi czynnikami na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny wpisuje się „1”, przy braku relacji „0”.

Czytamy pytanie nad tabelą, odnosząc je do poszczególnych sił i zagrożeń z tabeli 1., np. czy możliwość pojawienia się nowych konkurentów osłabi znaczącą pozycję rynkową? W przypadku odpowiedzi „tak” wpisujemy 1, w przypadku odpowiedzi „nie” wpisujemy „0”

**Tabela 2. (z załącznika)** Czy pojawiające się zagrożenia osłabiają zidentyfikowane siły?

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5
1	1	1	0	0	0
2	0	0	1	1	0
3	1	0	1	1	0
4	0	1	1	1	0
5	1	1	0	0	0



**Krok 3 A.** Przepisanie wag z tabeli 2. (z poprzedniej strony).

**Tabela 2.** (z załącznika) Czy pojawiające się zagrożenia osłabiają zidentyfikowane siły?

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga
1	1	1	0	0	0	0,1
2	0	0	1	1	0	0,1
3	1	0	1	1	0	0,3
4	0	1	1	1	0	0,25
5	1	1	0	0	0	0,25
Waga	0,25	0,1	0,2	0,25	0,2	

przepisujemy  
wagi sił  
i zagrożeń

**Krok 3 B.** Liczba interakcji (poziomo i pionowo).

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji
1	1	1	0	0	0	0,1	2
2	0	0	1	1	0	0,1	2
3	1	0	1	1	0	0,3	3
4	0	1	1	1	0	0,25	3
5	1	1	0	0	0	0,25	2
Waga	0,25	0,1	0,2	0,25	0,2		
Liczba interakcji	3	3	3	3	0		

sumujemy liczbę  
interakcji w po-  
szczególnych ko-  
lumnach  
i wierszach

### Krok 3 C. Iloczyn wag i interakcji (poziomo i pionowo).

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1	1	1	0	0	0	0,1	2	0,2
2	0	0	1	1	0	0,1	2	0,2
3	1	0	1	1	0	0,3	3	0,9
4	0	1	1	1	0	0,25	3	0,75
5	1	1	0	0	0	0,25	2	0,5
Waga	0,25	0,1	0,2	0,25	0,2			
Liczba interakcji	3	3	3	3	0			
Iloczyn wag i interakcji	0,75	0,3	0,6	0,75	0			

wynik mnożenia „waga razy liczba interakcji”

### Krok 3 D. Łączna suma interakcji i iloczynów.

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1	1	1	0	0	0	0,1	2	0,2
2	0	0	1	1	0	0,1	2	0,2
3	1	0	1	1	0	0,3	3	0,9
4	0	1	1	1	0	0,25	3	0,75
5	1	1	0	0	0	0,25	2	0,5
Waga	0,25	0,1	0,2	0,25	0,2			
Liczba interakcji	3	3	3	3	0			
Iloczyn wag i interakcji	0,75	0,3	0,6	0,75	0			
Suma interakcji							24	
Suma iloczynów								4,95

### Krok 3 E. Wyniki analizy.

Po dokonaniu analizy w tabelach 2–9 w załącznikach wyniki wpisujemy do tabeli 10 (w załącznikach).

**Tabela 10. (z załącznika)** Zbiorcze zestawienie wyników analizy TOWS i SWOT dla BWW

<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 2</p> <p>suma 2+8</p> <p>TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 8</p> <p>SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 3</p> <p>suma 3+6</p> <p>TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 6</p> <p>SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>Mocne strony</p>
<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 4</p> <p>suma 4+9</p> <p>TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 9</p> <p>SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 5</p> <p>suma 5+7</p> <p>TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>wyniki z tab. nr 7</p> <p>SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p>Słabe strony</p>

#### **Krok 4.** Interpretacja wyników.

Kombinacja czynników posłuży do wyboru strategii normatywnej. Najwyższy wynik uzyskany w kombinacji wskazuje, którą z czterech strategii normatywnych powinno się wykorzystać w danej firmie. Strategie do wyboru:

Maxi-Mini	Maxi-Maxi
Mini-Mini	Mini-Maxi

Opis strategii znajduje się w materiałach szkoleniowych.

### **Moduł 3.2. Macierz BCG**

#### **Zadanie 3.2.** Macierz BCG

**Cel:** Zdobycie umiejętności stosowania analizy portfelowej dla potrzeb planowania strategicznego.

**Czas:** 45 min.

**Pomoce:** Tekst źródłowy nr 2.

**Przebieg:** Uczestnicy zapoznają się z tekstem źródłowym nr 2. Na podstawie danych z zamieszczonej tam tabeli:

- plasują poszczególne grupy produktów na macierzy;
- podejmują decyzje strategiczne (tak/nie) dotyczące propozycji zarządu;
- ustalają przyszłą strategię inwestowania dla wszystkich grup produktów oraz całego hotelu.



### Wskazówka:

Udział kolejnych grup produktów powinien być odzwierciedlony średnicą kół prezentujących poszczególne grupy. Dotychczasowe tempo wzrostu pozwoli umiejscowić produkty wobec osi pionowej, natomiast udział w rynku wobec osi poziomej. W ćwiczeniu można zastosować skalę od 0 do 100 lub inną odpowiadającą wartościom skrajnym w podanym przykładzie, np. tempo wzrostu  $-12$  do  $+27$ .

Rysunek 1. Macierz BCG – rozwiązanie zadania



1. Usługi noclegowe – Gwiazda
2. Restauracja – Dojna Krowa
3. Usługi SPA – Znak Zapytania
4. Sala konferencyjna – Dojna Krowa
5. Organizacja wesel – Dojna Krowa

Decyzje strategiczne:

- rezygnacja z organizacji imprez weselnych (produkt 5) – odpowiedź „TAK”;
- rozbudowa działalności w zakresie SPA (produkt 3) – „TAK/NIE”;
- rezygnacja z restauracji na rzecz cateringu zewnętrznego (produkt 2) – „NIE”;
- rozbudowa oferty usług noclegowych (produkt 1) – zdecydowanie „TAK”;
- przeznaczenie części sali konferencyjnej na restaurację (produkt 4) – „TAK”.

### Moduł 3.3. Strategie konkurowania

#### Zadanie 3.3. Franczyza w praktyce

- Cele:**
- wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce;
  - analiza studium przypadku w branży gastronomicznej.
- Czas:** 30 min.
- Pomoce:** Komputer z dostępem do Internetu, strona:
- [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl).
- Przebieg:** Korzystając ze strony <http://franchising.pl/>, uczestnicy poddają analizie trzech wybranych francyzodawców branży gastronomicznej.
- W analizie należy zwrócić uwagę na wymagania francyzodawcy w zakresie wkładu własnego, opłat i prowizji, wielkości lokalu, a także opisu korzyści, jakie daje system franczyzy.

### **Zadanie 3.4.** Podstawowe strategie konkurowania

**Cel:** Zdobyć umiejętności rozpoznawania jednej z trzech zasadniczych strategii według Portera w praktyce.

**Czas:** 30 min.

**Pomoce:** Tekst źródłowy nr 3.

**Przebieg:** Uczestnicy zapoznają się z tekstem źródłowym nr 3, a następnie próbują odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jaką modelową strategię (według Portera) stosuje marka Home2 Suites by Hilton?
- Jakie były przesłanki wyboru takiej strategii?
- Na czym będzie polegać przewaga strategiczna sieci Home2 Suites by Hilton na rynku?
- Jakie działania powinna podjąć firma w celu poprawy swojej pozycji rynkowej?

Ponadto uczestnicy zastanawiają się nad wdrażaniem konkretnych strategii. Nauczyciele podają przykłady przedsiębiorstw hotelowych i gastronomicznych, które stosują opisane w materiałach szkoleniowych strategie. Uzasadniają krótko, dlaczego dane organizacje zdecydowały się na takie rozwiązanie.

## Moduł 4. Planowanie

Omawiając temat, trener powinien podkreślić, że planowanie to prawdziwa „ZMORA”, gdyż cele powinny być:

- **Z**amierzone (precyzyjnie określone, wynikające z postawionych problemów);
- **M**ierzalne (dające się skwantyfikować);
- **O**siągalne (możliwe do zrealizowania przy przyjętych założeniach);
- **R**ealne (możliwe do osiągnięcia, związane z rzeczywistością);
- **A**kceptowane (przez uczestników planowania i strony zaangażowane w jego realizację).

### Zadanie 4.1. Planowanie

**Cel:** Nabycie przez uczestników umiejętności formułowania i realizacji procesów planowania.

**Czas:** 60 min.

**Pomoce:** Formularz 6. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Korzystając z formularza 6., uczestnicy definiują misję wybranej/analizowanej organizacji. Następnie nauczyciele rozpisują plan dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem poziomu strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Dla zachowania spójności pracy może to być przedsiębiorstwo, które było analizowane w poprzednich zadaniach.



## Zadanie 4.2. Misja organizacji

**Cel:** Zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie tworzenia i wykorzystania misji do budowania wizerunku przedsiębiorstwa.

**Czas:** Ok. 30 min.

**Pomoce:** Komputer z dostępem do Internetu, strony:

- <http://www.hotelsenator.pl/PL/misja.html>;
- <http://www.hotelboss.pl/nasza-misja>;
- <http://www.restauracjekrawczyk.com.pl/o-firmie/10,misja>.

**Przebieg:** Uczestnicy pracują samodzielnie. Za pośrednictwem Internetu wyszukują i porównują misje trzech organizacji. Zastanawiają się nad następującymi kwestiami:

- Czy dostrzegają między nimi podobieństwa lub różnice?
- Czego można się dowiedzieć na temat tych organizacji wyłącznie na podstawie znajomości ich misji?

## Moduł 5. Organizowanie

### Gra wprowadzająca „Budowa domu”

- Cele:**
- budowanie zespołu;
  - integracja uczestników;
  - uświadomienie nauczycielom kształcenia zawodowego, jak ważny jest doskonały podział pracy i zadań.

**Czas:** 20 min.

**Pomoce:** Klocki LEGO, stoliki dla każdej pary.

**Przebieg:** Prowadzący zajęcia dzieli grupę na pary, które będą tworzyły osobne drużyny. Każda z drużyn siada przy oddzielnym stoliku, na którym rozrzucone są klocki LEGO. Następnie prowadzący zawiązuje opaskę oczu jednemu z zawodników w każdej drużynie, po czym wydaje polecenie budowy domu. Dom budowany jest przez osobę z zawiązanymi oczami, która wykonuje polecenia swojego partnera.

### **Zadanie 5.1.** Organizowanie

**Cele:**

- zapoznanie z zasadami tworzenia i rodzajami struktur organizacyjnych;
- nauka organizowania pracy podmiotów.

**Czas:** 45 min.

**Pomoce:** Formularz 7. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Trener szkicuje na formularzu 7. dwie wybrane struktury (spośród: liniowej, funkcjonalnej, liniowo-sztabowej, macierzowej) – tak, aby pierwsza była strukturą realną zastosowaną w analizowanym przedsiębiorstwie, a druga strukturą zaproponowaną przez grupę. Należy je porównać i wyciągnąć wnioski, która z nich byłaby najlepsza dla analizowanej firmy. W każdym projekcie struktury należy uwzględnić kilka szczebli i po kilka stanowisk na każdym szczeblu.

### **Zadanie 5.2.** Schemat organizacyjny

**Cel:** Zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie budowania struktur organizacyjnych.

**Czas:** Ok. 40 min.

**Pomoce:** Komputer z dostępem do Internetu, źródła internetowe.

**Przebieg:** Uczestnicy wyszukują w Internecie schematy struktury organizacyjnej dwóch wybranych przedsiębiorstw w branży gastronomicznej i hotelowej. Następnie nauczyciele wskazują wady i zalety każdej struktury, trener ewentualnie uzupełnia wiedzę uczestników.

## **Moduł 6. Rozwiązania technologiczne w hotelarstwie**

### **Zadanie 6.1.** Strony internetowe hoteli

**Cele:**

- zapoznanie nauczycieli z różnymi stronami internetowymi hoteli;
- uświadomienie uczestnikom elementów, które powinna posiadać dobra strona internetowa hotelu.

**Czas:** 45 min.

**Pomoce:** Komputery z dostępem do Internetu, kartki papieru, przybory do pisania.

**Przebieg:** Praca (na początku) odbywa się w grupach dwu-, trzyosobowych. Każda grupa zastanawia się nad tym, jakie informacje powinny znajdować się na stronach internetowych hoteli. Które informacje są niezbędne, a które nie muszą się pojawiać? Grupy spisują pomysły i prezentują je na forum. Następnie proponuje się dyskusję na temat stron internetowych hoteli – nauczyciele podają przykłady najlepszych i najgorszych stron, z jakimi się spotkali (wraz z uzasadnieniem). Opisują także własne doświadczenia z hotelami – czy jako goście korzystali ze stron WWW w celu rezerwacji miejsca? Czy zaprojektowanie strony miało wpływ na wybór konkretnego hotelu? Jak ważne jest umieszczanie zdjęć pokoi, restauracji czy sali konferencyjnej?

W ostatnim etapie ćwiczenia każdy uczestnik pracuje indywidualnie przy komputerze – przegląda w Internecie strony hoteli usytuowanych w różnych miejscach w Polsce. Następnie każdy uczestnik podaje kilka przykładów stron, które mógłby polecić jako świetnie opracowane i zachęcające klienta do skorzystania z usług hotelu. Nauczyciele podają również przykłady znanych im stron, które nie są prawidłowo skonstruowane i nie stanowią dobrej reklamy hotelu.

**Zadanie 6.2.** Korzyści ze stosowania nowoczesnej technologii w branży hotelarskiej

- Cele:**
- uświadomienie nauczycielom korzyści ze stosowania najnowszych rozwiązań technologicznych w hotelarstwie;
  - zapoznanie uczestników ze sposobami korzystania z najnowszych rozwiązań technologicznych w hotelach.

**Czas:** 40 min.

**Pomoce:** Kartki papieru, przybory do pisania.

**Przebieg:** Praca odbywa się w grupach cztero-, pięcioosobowych. Trener zapoznaje wszystkich uczestników z przykładami zastosowania najnowszych rozwiązań technologicznych w hotelach w Polsce i na świecie. Następnie grupy proszone są o spisanie korzyści, jakie płyną z takich rozwiązań – dla klienta oraz dla pracowników i właściciela hotelu (jedna grupa może poddać analizie korzyści dla klienta, druga dla hotelarzy). Grupy prezentują swoje opinie na forum. Trener pyta uczestników o ich zdanie na temat stosowania technologii w hotelach. Czy wiąże się to wyłącznie z korzyściami, czy też ma negatywne aspekty? Co uczestnicy sądzą o przytaczanych<sup>8</sup> sposobach oszczędzania energii w zagranicznych hotelach i angażowania w to gości hotelowych?

---

<sup>8</sup> Przykład ten zamieszczono w materiałach szkoleniowych.

## Moduł 7. Motywowanie

### Zadanie 7.1. Motywowanie

- Cele:**
- uświadomienie nauczycielom, w jaki sposób motywuje się innych oraz jakie cele ma motywacja;
  - skupienie uwagi uczestników na potrzebach tych osób, które dydaktycy starają się motywować;
  - wskazanie nauczycielom, iż skuteczność motywacji zależy przede wszystkim od identyfikacji oczekiwań osób motywowanych i od stopnia zaspokojenia ich pragnień.

**Czas:** 30 min.

**Pomoce:** Formularz 8. (patrz załączniki).

**Przebieg:** Praca odbywa się w grupach cztero-, pięcioosobowych. Każdy z członków grupy powinien wziąć udział w rozwiązaniu kilku zadań dotyczących dwóch opisanych poniżej sytuacji.

#### Sytuacja 1.

Jesteś właścicielem (wybranej organizacji). Twoim celem jest motywowanie wszystkich zatrudnionych tak, żeby pracowali na możliwie najwyższym poziomie.

- Zadanie 1. Na osobnej kartce wymień czynniki, które wykorzystałbyś do motywowania Twoich pracowników. Unikaj ogólnych sformułowań w rodzaju „Dać im podwyżki”. Staraj się wymienić te czynniki możliwie szczegółowo.

- Zadanie 2. Uszereguj czynniki wymienione w zadaniu 1. w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.

## Sytuacja 2.

Pomyśl teraz, że jesteś jednym z pracowników, których szef usiłuje zmotywować do wyężonej pracy.

- Zadanie 3. Jako pracownik wymień szczegółowo te czynniki, które najsilniej motywowałyby Cię do pracy.
- Zadanie 4. Uszereguj czynniki wymienione w zadaniu 3 w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.

Każdy z członków grupy powinien podzielić się swoimi wykazami czynników motywacyjnych (uszeregowanymi według ich znaczenia) z pozostałymi osobami w zespole. Po przedstawieniu wykazów przez poszczególnych uczestników grupa powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy wykazy czynników (z zadań 2. i 4.) poszczególnych członków grupy są do siebie podobne, czy nie?
- Jakie wnioski można wyciągnąć z ich różnic lub podobieństwa?
- Czego nauczyciele dowiedzieli się o tym, w jaki sposób motywować innych?
- Jak można wykorzystać te informacje w pracy z uczniami szkół zawodowych?

**Czynniki:** elastyczny czas pracy, telepraca, ubezpieczenie stomatologiczne, zwrot czesnego, program nagród rzeczowych, kluby zdrowia, ubezpieczenie na życie, opieka nad dziećmi w miejscu pracy, programy pomocy dla pracowników, samochód firmowy, dotowana stołówka, płatny urlop, udział w zyskach, zwierzęta domowe w pracy, czas na drzemkę, bezpłatne

przekąski lub słodycze, premia roczna, zwrot kosztów odzieży, bezpłatny lunch, system emerytalny, płatne zwolnienia chorobowe, coroczny prezent urodzinowy, kursy niezwiązane z pracą, bony, pikniki i przyjęcia dla rodzin pracowników, opieka nad dziećmi i osobami starszymi itd.

**Pytania do uczestników:**

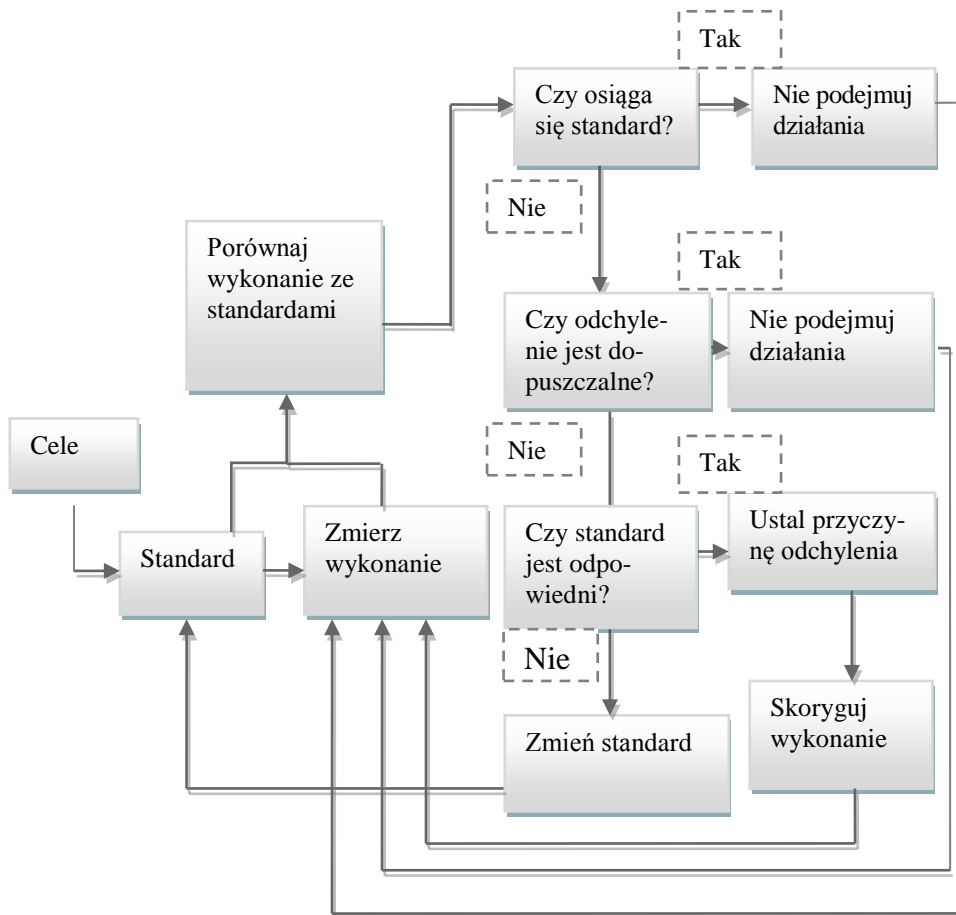
- Które narzędzia motywacji (materialne czy niematerialne) są bardziej skuteczne w dłuższej perspektywie czasowej?
- W jaki sposób można motywować pracowników do dobrej obsługi klientów?

## Moduł 8. Kontrola

W ramach modułu trener powinien poświęcić czas na omówienie procesu kontroli. Osoba prowadząca szkolenia powinna podkreślać rolę ustalenia standardów, które stanowią punkt wyjścia do podjęcia tego etapu planowania. Ponadto warto zaakcentować fakt, że proces ten ma charakter cykliczny.



Rysunek 2. Proces planowania



Źródło: opracowanie własne.

### Zadanie 8.1. Kontrola

**Cel:** Podsumowanie wiedzy związanej z czterema procesami zarządzania.

**Czas:** 30 min.

**Pomoce:** Komputer z dostępem do Internetu.

**Przebieg:** Nauczyciele opisują, w jaki sposób kontrola wiąże się z planowaniem, organizowaniem i motywowaniem oraz co decyduje o skuteczności kontroli. Zadanie powinno być opracowane w oparciu o materiały szkoleniowe oraz dodatkowe informacje uzyskane samodzielnie z innych źródeł (np. ze stron WWW, z przeczytanych wywiadów z menedżerami itp.).

### **Zadanie 8.2.** Tajemniczy klient

**Cel:** Zdobyć wiedzę na temat kryteriów oceny przedsiębiorstwa hotelowego.

**Czas:** 30 min.

**Pomoce:** Tekst źródłowy nr 4.

**Przebieg:** Po przeczytaniu tekstu nauczyciele zastanawiają się, jak może wyglądać wizyta tajemniczego klienta w hotelu. Na jednej stronie A4 dydaktycy zapisują podstawowe elementy, które mogą podlegać ocenie podczas takiego audytu. Następnie nauczyciele wprowadzają swoją skalę ocen dla poszczególnych elementów.

#### **Wskazówki:**



Ocenie podlegać może: właściwy czas realizacji usługi, zdolność przewidywania oczekiwań gości, przepływ informacji, udogodnienia, informacja zwrotna, nastawienie wobec gości, takt, zwracanie się do gości, gotowość pomocy, eleganckie rozpatrywanie reklamacji.

Nauczyciele mogą pracować w kilku grupach, a potem zaprezentować na forum swoje prace.

## Moduł 9. Trening kreatywności (ćwiczenia aktywizujące)

Warsztaty prowadzone będą w trakcie dwóch dni (w sobotę i niedzielę). Materiał, który jest podczas nich prezentowany, podzielono na mniejsze moduły. Trener może uzupełnić ćwiczenia o inne zadania, tak aby warsztaty trwały 15 godzin (wraz z przerwami). W tym czasie każdy uczestnik może być w różnym stopniu zmotywowany do wykonywania poszczególnych zadań. Zadaniem trenera jest utrzymanie zainteresowania tematem, a także pobudzanie uczestników do kreatywnego rozwiązywania problemów. Dlatego też doskonałym przerywnikiem są w tym przypadku ćwiczenia podnoszące poziom energii uczestników. W momentach, w których trener uzna to za stosowne, proponuje się wykorzystanie poniższych ćwiczeń do zaktywizowania uczestników.

### Zadanie 9.1. Kto, tak jak ja

- Cel:** Podniesienie poziomu energii i koncentracji uczestników.
- Czas:** 15 min.
- Przebieg:** Grupa siada na krzesłach, tworząc krąg wokół trenera, który stoi na środku. Następnie trener wypowiada pytanie: „Kto, tak jak ja, ma niebieski długopis?”. W tym momencie wszystkie osoby posiadające niebieski długopis (włącznie z trenerem), zmieniają swoje miejsca. Osoba, która opuści swoje miejsce i nie znajdzie nowego, pozostaje na środku, wymyślając kolejne zadanie.

**Wskazówka:**

W zabawie „kto, tak jak ja...” można wykorzystać uzupełnienia typu: „posiada telefon komórkowy”, „ma zielone oczy”, „ma brązowe włosy”, „ma białą koszulę”, „ma czarne buty”, „lubi kawę”, „uwielbia słodycze”, „lubi czytać książki” itd.

**Zadanie 9.2.** Kapsel

- Cel:** Podniesienie poziomu energii i koncentracji uczestników.
- Czas:** 10 min.
- Pomoce:** Kapsel (ewentualnie kubek do kawy, mieszadełko).
- Przebieg:** Trener bierze do ręki kapsel (nakrętkę od napoju lub soku, kubek do kawy, mieszadełko) i oferuje nauczycielom następującą zabawę: każdy z uczestników ma zaproponować użycie wspomnianego kapsla do innego celu niż jest on przeznaczony, przy czym proponowane zastosowania nie mogą się powtarzać. Zabawę rozpoczyna trener. Ćwiczenie może trwać nawet dwie lub trzy rundy, w zależności od kreatywności uczestników. W przypadku braku pomysłów ze strony grupy proponuje się zmianę rekwizytu.

**Zadanie 9.3.** Wakacje

- Cele:** Podniesienie poziomu energii i koncentracji uczestników.
- Czas:** 10 min.
- Pomoce:** Prezentacja „Trening kreatywności” (Wakacje 1, 2, 3) – dołączona do materiałów.

**Przebieg:** Trener wybiera jedną osobę spośród uczestników szkolenia, z którą wychodzi na zewnątrz sali szkoleniowej. Następnie tłumaczy jej zasady gry. Osoba ta po powrocie do sali opowie grupie, że jedzie na wakacje (trening kreatywności – slajd „Wakacje 1, 2, 3”) i może zabrać ze sobą jeszcze kogoś. Pozostali uczestnicy muszą określić, co chcieliby ze sobą zabrać. Na tej podstawie wybrana osoba podejmie decyzję, kto z nią pojedzie.

Kluczem, który będzie decydował o tym, czy dana osoba pojedzie na wakacje, czy nie, będzie wybór przedmiotu, którego nazwa zaczyna się na taką samą literę, jak imię uczestnika szkolenia, który dany przedmiot wymyśla, np.

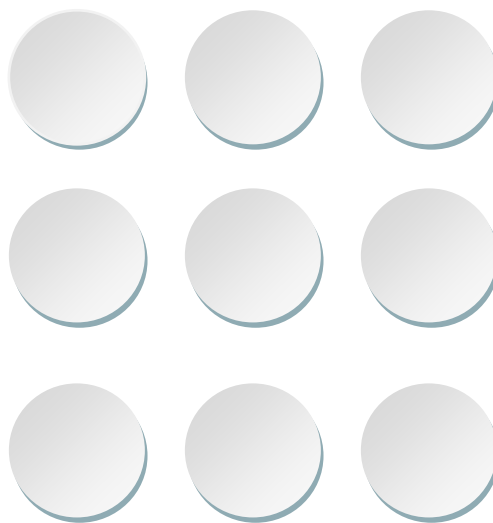
- Alicja zabierze arbuza (Alicja jedzie);
- Mateusz zabierze mapę (Mateusz jedzie);
- Waldemar zabierze worek (Waldemar jedzie).

Osobie, która razem z trenerem wyszła z sali, trener wyjawia klucz – dzięki temu osoba ta zawsze poda prawidłową odpowiedź, dopasowaną do własnego imienia. Zadaniem grupy nie jest bowiem wybranie się na wakacje, a odgadnięcie, według jakiego klucza postępuje trener. Rundę powtarza się minimum trzy razy (prezentacja zawiera trzy miejsca, w które można pojechać, trener może też zaproponować kilka innych miejsc). Dla prawidłowego przebiegu gry trener powinien znać imiona wszystkich uczestników szkolenia.

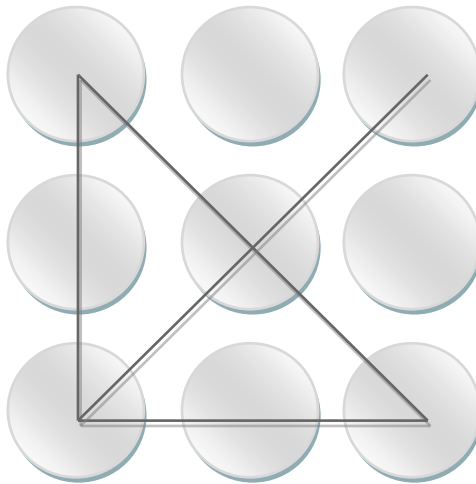
### Zadanie 9.4. Dziewięć kropek

- Cel:** Podniesienie poziomu energii i koncentracji uczestników.
- Czas:** 10 min.
- Pomoce:** Tablica, marker, prezentacja „Trening kreatywności” dołączona do materiałów.
- Przebieg:** Trener rysuje na tablicy dziewięć kropek bądź korzysta z kropek umieszczonych w dodatkowej prezentacji. Grupa ma połączyć je czterema liniami – bez odrywania ręki od kartki. Zadanie pokazuje, że nie należy myśleć schematycznie, lecz postępować kreatywnie.

Dziewięć kropek (plansza)



## Dziewięć kropek (rozwiązanie)



### Zadanie 9.5. Inspekcja silnika

- Cele:**
- podniesienie poziomu energii i koncentracji uczestników;
  - ustalenie poziomu zaangażowania uczestników;
  - zmotywowanie uczestników do zaangażowanego udziału w zajęciach.

**Czas:** 10 min.

**Przebieg:** Prowadzący szkolenie informuje uczestników, że silnik grupy nieco się zacina. W związku z tym proponuje jego inspekcję, w której wszyscy mogą uczestniczyć.

Trener kładzie na środku sali książkę i prosi uczestników o przybliżenie się do niej tak, aby odległość od książki wskazywała ich stopień zaangażowania w zajęcia. Uczestnicy zaangażowani mogą stanąć bardzo blisko, niezaangażowani – bardzo daleko. Po ustawieniu się nauczycieli trener prosi, aby każdy z nich zweryfikował, gdzie stoją pozostali uczestnicy.

Ponadto uczestnicy powinni spróbować odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jak się czujecie w miejscu, które wybraliście?
- Jak oceniacie swoje zaangażowanie?
- Co sądzicie o miejscu innych?
- Jaka była wasza aktywność przed eksperymentem, a jak oceniacie ją teraz?

## Ocena szkolenia

Elementem kończącym szkolenie powinna być jego ocena. Na ten etap należy przeznaczyć około 15 minut. Ocena ta powinna obejmować dwa aspekty:

- ocenę efektów szkolenia, które zostały osiągnięte dzięki warsztatowi;
- ocenę poziomu zadowolenia ze szkolenia, tj. ze sposobu jego prowadzenia, materiałów pomocniczych itp.

Jednym słowem prowadzący warsztaty powinien spróbować ocenić, na ile prowadzone szkolenie było efektywne, czy udało mu się zrealizować postawione sobie cele itd. Na potrzeby warsztatów *Efektywne zarządzanie w gastronomii i hotelarstwie – nowoczesne rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne* proponuje się podsumowanie ustne. Trener powinien poprosić uczestników o wypowiedzi na tematy:

- Jak nauczyciele oceniają warsztat?
- Czy uczestnicy są zadowoleni z przebiegu zajęć?
- Czy zasady ustalone i zapisane w kontrakcie były przestrzegane?
- Czy oczekiwania nauczycieli zostały spełnione?



Ponadto można zapytać uczestników o najciekawsze i najnudniejsze ich zdaniem zadanie. Trener powinien zorientować się, o jakie elementy można poszerzyć warsztat. Taka rozmowa pomoże trenerowi uzyskać wiele cennych informacji, które powinny posłużyć do wyciągnięcia wniosków na przyszłość i zmodyfikowania kolejnych planowanych cykli szkoleniowych. Dobrze zaplanowane zakończenie szkolenia powinno składać się z:

- zapowiedzi zakończenia (aby wzmocnić uwagę);
- podsumowania (przypomnienie celu, tematu, głównych punktów szkolenia);
- ostatecznej konkluzji (przypomnienie ostatecznych wniosków wraz z uwypukleniem wpływających z nich konsekwencji, wezwanie do działania, zalecenia itp.);
- pozytywnego zakończenia (anegdota, żart, pytanie retoryczne);
- podziękowania (za czas, uwagę, atmosferę itp.) i pożegnania się z uczestnikami.

Warto pamiętać, że podsumowanie i zakończenie szkolenia jest równie ważne jak jego początek.

## Podsumowanie

Niniejsze materiały dydaktyczne zawierają ćwiczenia z zakresu zarządzania w turystyce i hotelarstwie. Oprócz ćwiczeń w materiałach znajdują się m.in. instrukcje dla trenera, wskazówki dotyczące realizacji zadań, informacje teoretyczne niezbędne do ich wykonania, teksty źródłowe, spis pomocy dydaktycznych itp. Materiały są wyposażone w ćwiczenia, które pomogą w integracji grupy oraz w zmniejszeniu napięcia czy też podniesieniu poziomu energii i pobudzeniu do twórczego myślenia. Trener może dowolnie modyfikować ćwiczenia na potrzeby warsztatu bądź uzupełniać je według własnego uznania, aby osiągnąć określone cele zajęć.

Warto pamiętać o podziale uczestników na mniejsze grupy – w ramach poszczególnych ćwiczeń. Po ukończeniu pracy grupy mogą porównać wykonane zadania, trener zaś omawia je i uzupełnia. Kiedy w ćwiczeniach proponowana jest praca z komputerem i Internetem, należy zadbać o to, aby każdy uczestnik miał własne narzędzie do pracy, aby mógł samodzielnie poszukiwać odpowiedzi na pytania i mierzyć się z proponowanymi poleceniami.

Dzięki wykonywanym ćwiczeniom nauczyciele kształcenia zawodowego nabędą praktycznych umiejętności przydatnych w pracy z młodzieżą pobierającą naukę w szkołach zawodowych z branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej. Niektóre ćwiczenia nauczyciele będą mogli wykonywać z uczniami na zajęciach dydaktycznych czy wychowawczych.

Na warsztatach dydaktycy zapoznają się z rolami menedżera w przedsiębiorstwie. Poznają także sposoby analizowania zewnętrznego otoczenia organizacji oraz jej środowiska wewnętrznego. Po zrealizowaniu ćwiczeń przewidzianych w materiałach nauczyciele będą dokonywali

analizy strategicznej przedsiębiorstw branżowych. Dydaktycy zapoznają się również ze strategiami stosowanymi przez organizacje w celu zaistnienia na rynku i sprostania konkurencji w branży. Nauczyciele zyskają też wiedzę na temat planowania pracy przedsiębiorstwa i tworzenia jego misji, a także wykorzystywania najnowszych rozwiązań technologicznych w hotelarstwie. Szczególnie przydatnym zagadnieniem będzie organizacja pracy poszczególnych działów hotelu. Materiały zawierają ponadto treści dotyczące schematów organizacyjnych oraz funkcji kontroli w przedsiębiorstwach. Umieszczone w opracowaniu informacje na temat motywowania pracowników uczestnicy mogą wykorzystać do motywowania i aktywizowania uczniów szkół zawodowych.

Do materiałów dołączono dwie prezentacje multimedialne. Jedna z nich zawiera spis ćwiczeń wykorzystywanych w trakcie szkolenia, które dotyczą tematu zarządzania. Druga prezentacja oferuje pewne materiały pomocnicze do ćwiczenia wspomagającego kreatywność, a także integrującego nauczycieli kształcenia zawodowego. Ćwiczenia integrujące oraz wzmacniające motywację i zaangażowanie można proponować na początku szkolenia, ale również w jego trakcie, na zmianę z zadaniami wiążącymi się z tematyką warsztatu.

Zamieszczona na końcu opracowania bibliografia może posłużyć trenerowi do pogłębienia wiedzy na temat zagadnień poruszanych w trakcie zajęć.

## Bibliografia

- K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.
- J. Bardi, *Hotel front office management*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2003.
- S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008.
- P. Dominik, W. Drogoń, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- P.F. Drucker, *Management and World's Work*, „Harvard Business Review”, September–October 1988.
- L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2001.
- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
- A. Kozak, M. Łaguna., *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędny trenera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
- A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie: podręcznik praktyczny*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
- M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, 1996.
- B. Puczkowski, *Determinanty zarządzania kadrami w usługach*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2005.
- J. Sarnowski, E. Kirejczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Almamater – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.
- I. Sroczyńska-Skoratko (red.), *Podręcznik trenera*, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008.
- A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- J. Star, *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- D. Szostak, *Zarządzanie strategiczne we współczesnym hotelu* [w:] A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi, eks-*

*ploatacja, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

- D. Szostak, *Części składowe współczesnego hotelu* [w:] A. Parnasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi, eksploatacja, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- M. Urban, *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
- H.J. Vollmuth, *Controlling – planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet – Agencja Wydawnicza, Warszawa 1993.

## Załączniki

### Formularz 1.

The diagram shows a central circular arrow watermark. Overlaid on this are several empty rounded rectangular boxes. At the top is a single wide box. Below it are two rows of two boxes each, arranged in a 2x2 grid. At the bottom is a single wide box, centered horizontally. All boxes are empty and have black outlines.

## Formularz 2.

**Role menedżera:** .....

(proszę podać konkretne stanowisko pracy w przedsiębiorstwie gastronomicznym/hotelowym)

### **Role interpersonalne:**

(proszę podać konkretne czynności wykonywane na danym stanowisku pracy)

▪ Reprezentanta:

○ .....

○ .....

▪ Przywódcy:

○ .....

○ .....

▪ Menedżera:

○ .....

○ .....

### **Role informacyjne:**

▪ Monitora:

○ .....

○ .....

▪ Rozdzielającego:

○ .....

○ .....

▪ Rzecznika:

○ .....

○ .....



**Role decyzyjne:**

- Przedsiębiorcy:
  - .....
  - .....
- Kierującego zaburzeniami:
  - .....
  - .....
- Rozdzielającego zasoby:
  - .....
  - .....
- Negocjatora:
  - .....
  - .....

**Wnioski:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

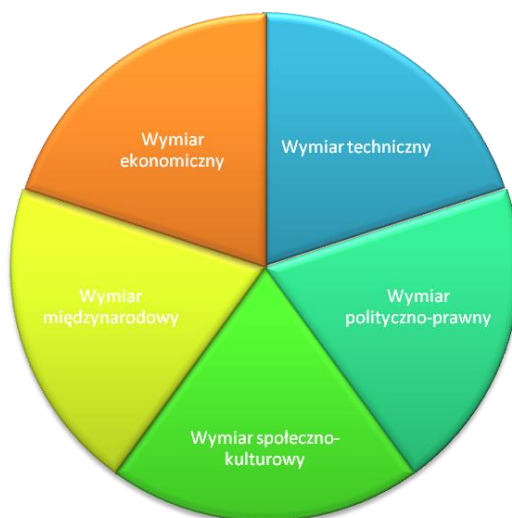
.....

### Formularz 3. Analiza otoczenia

#### Otoczenie zewnętrzne zadaniowe



#### Otoczenie zewnętrzne ogólne



#### Formularz 4. Analiza SWOT

<b>Mocne strony</b> 1. 2. 3. 4.	<b>Słabe strony</b> 1. 2. 3. 4.
<b>Szanse</b> 1. 2. 3. 4.	<b>Zagrożenia</b> 1. 2. 3. 4.

Analiza  
SWOT

#### Wnioski z analizy SWOT

Sprawdzić, jak silne strony przekładają się na możliwości realizowania szans i na potencjalne zagrożenia oraz analogicznie – jak słabe strony przekładają się na szanse i zagrożenia. Także silne i słabe strony oraz zagrożenia i szanse mogą być powiązane.

## Analiza TOWS/SWOT

Tabela 1.

Lp.	Sily (mocne strony)	Waga	Słabe strony	Waga
1				
2				
3				
4				
5				
Lp.	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1				
2				
3				
4				
5				

**Tabela 2.** Czy pojawiające się zagrożenia osłabiają zidentyfikowane siły?

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 3.** Czy pojawiające się szanse wzmocnią zidentyfikowane siły?

Szanse→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 4.** Czy pojawiające się zagrożenia spotęgują słabości?

Zagrożenia→ Słabości ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 5.** Czy napotkane szanse umożliwią przezwycięzenie słabości?

Szanse→ Słabości ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 6.** Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?

Siły → Szanse ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 7.** Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans?

Słabe strony → Szanse ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 8.** Czy zidentyfikowane siły pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?

Siły→ Zagrożenia↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

**Tabela 9.** Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ zagrożeń?

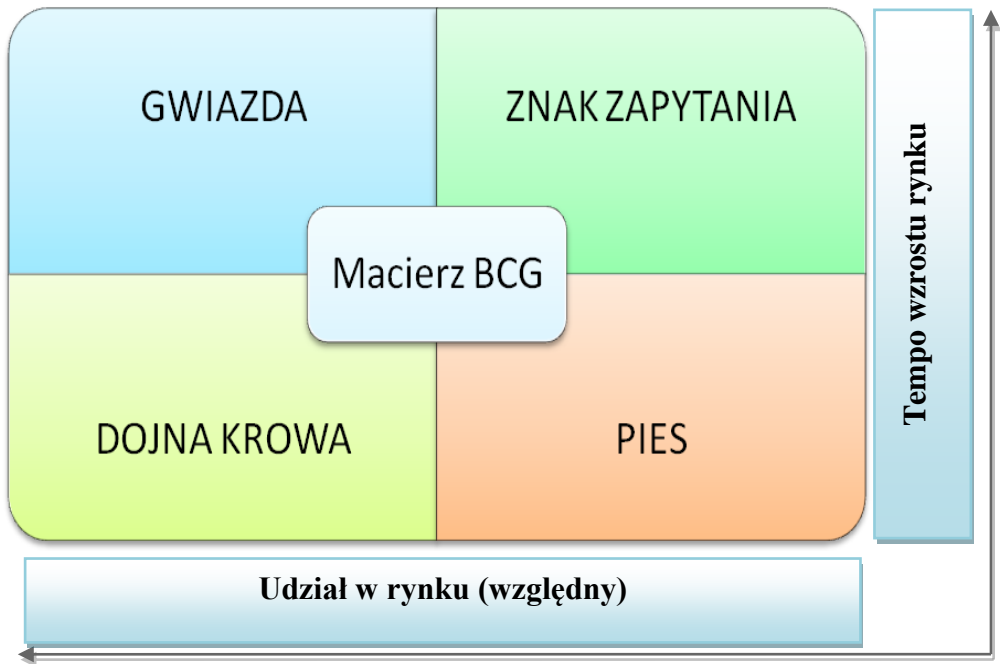
Słabe strony→ Zagrożenia ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								



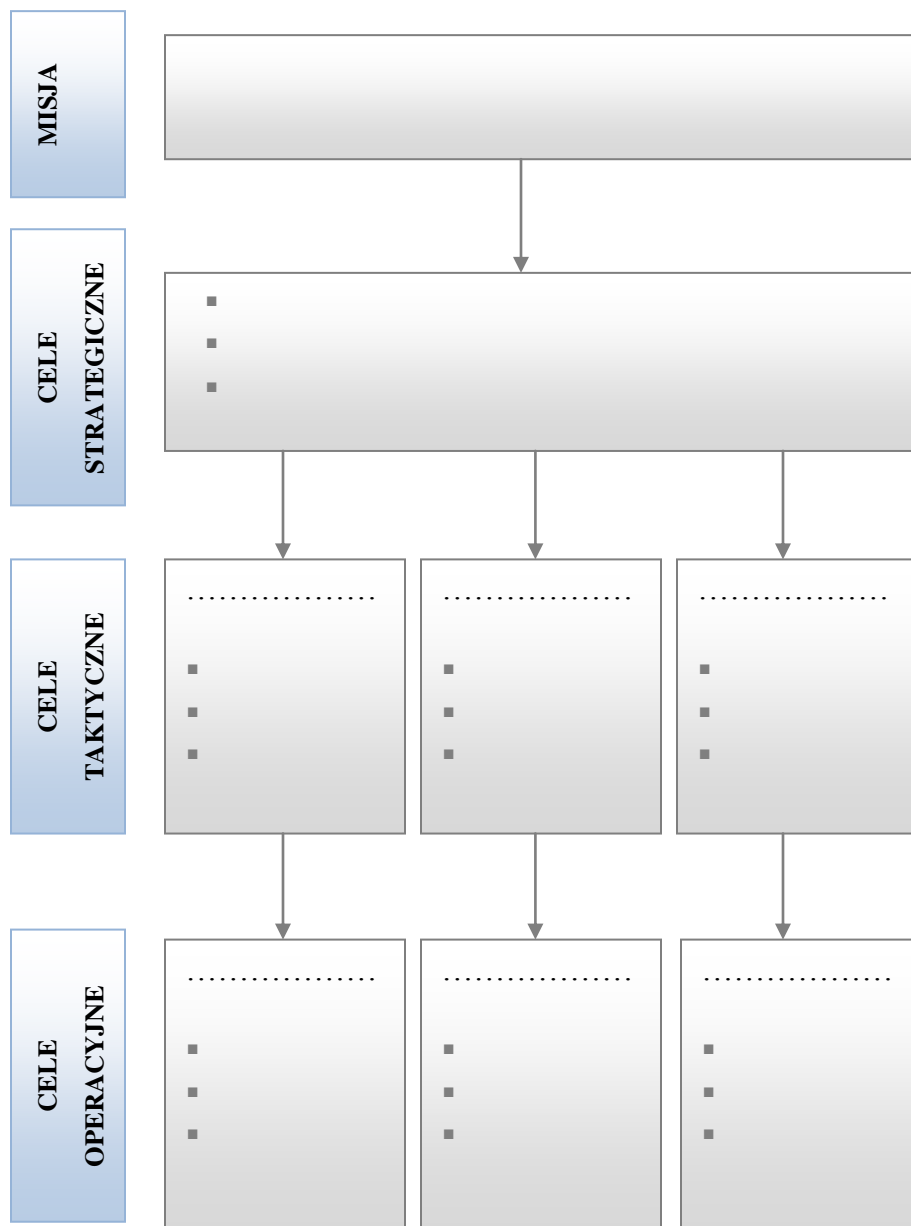
**Tabela 10.** Zbiorcze zestawienie wyników analizy TOWS i SWOT dla BWW

Zagrożenia	Szanse	
<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>Mocne strony</p>
<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>Słabe strony</p>

**Formularz 5. Macierz BCG**



## Formularz 6. Planowanie



## **Formularz 7. Organizowanie**

### **Struktura 1.**



**Struktura 2.**



**Wnioski:**

.....

.....

.....

.....

.....

## Formularz 8. Motywowanie

PRACOWNIK

PRACODAWCA

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

<p>Wnioski:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

**Wskazówki (czynniki):** elastyczny czas pracy, telepraca, ubezpieczenie stomatologiczne, zwrot czesnego, program nagród rzeczowych, kluby zdrowia, ubezpieczenie na życie, opieka nad dziećmi w miejscu pracy, programy pomocy dla pracowników, samochód firmowy, dotowana stolówka, płatny urlop, udział w zyskach, zwierzęta domowe w pracy, czas na drzemkę, bezpłatne przekąski lub słodycze, premia roczna, zwrot kosztów odzieży, bezpłatny lunch, system emerytalny, płatne zwolnienia chorobowe, coroczny prezent urodzinowy, kursy niezwiązane z pracą, bony, pikniki i przyjęcia dla rodzin pracowników, opieka nad dziećmi i osobami starszymi itd.

## Teksty źródłowe

### **Tekst źródłowy nr 1.** „Da Grasso i PepsiCo kontynuują współpracę”

Da Grasso – największa w Polsce sieć pizzerii i restauracji podpisała trzyletnią umowę o współpracy z PepsiCo. W ramach umowy produkty PepsiCo będą sprzedawane w ponad 210 lokalach Da Grasso w całej Polsce. Dodatkowo marki podejmą wspólne działania promocyjne. Na mocy porozumienia franczyzobiorcy będą mieli możliwość nabywania produktów z linii asortymentowej PepsiCo na bardzo korzystnych warunkach. Ponadto lokale Da Grasso wyposażone zostaną w sprzęt chłodniczy do przechowywania produktów, jak również w dodatkowe urządzenia.

W ramach umowy marki podjęły także zobowiązanie do realizacji wspólnych akcji marketingowych, mających na celu zwiększenie sprzedaży oraz wzajemną promocję.

Źródło: „Nowości gastronomiczne” 2011, nr 4, s. 18.

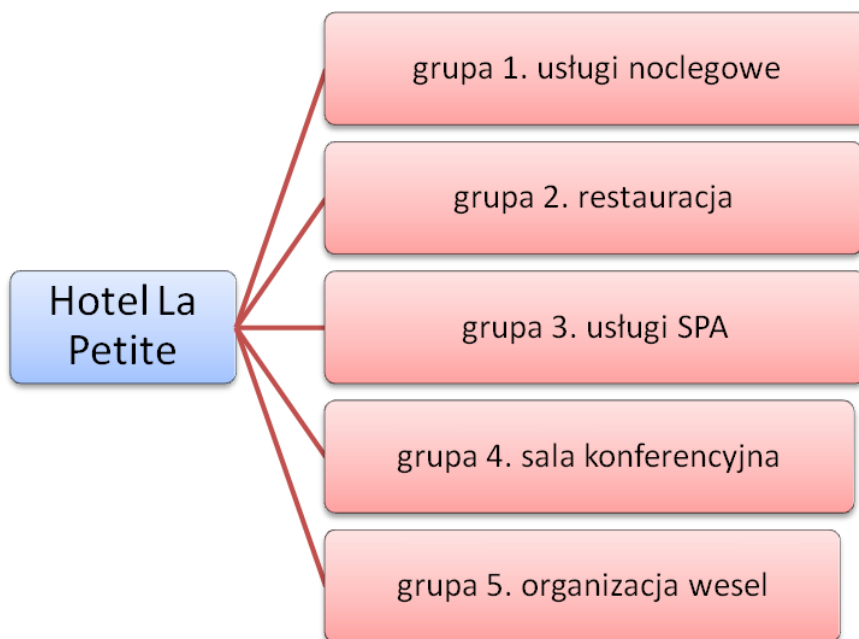
### **Tekst źródłowy nr 2.** „Przypadek hotelu La Petite”

Hotel La Petite działa na rynku polskim od 1999 roku. W tym czasie oprócz świadczenia usług noclegowych rozwinął swoją działalność o kolejne grupy produktów wchodzących w skład portfela działalności. W chwili obecnej jest to pięć wyodrębnionych grup produktów. Zarząd zamierza teraz skupić się na trzech najbardziej dochodowych grupach produktów. Rozważa się m.in.:

- rezygnację z organizacji imprez weselnych;
- rozbudowę działalności w zakresie SPA;
- rezygnację z restauracji dla cateringu zewnętrznego (outsourcing);
- rozbudowę oferty usług noclegowych;
- przeznaczenie części sali konferencyjnej na restaurację.



**Rysunek 3.** Grupy produktów La Petite



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.lapetite.pl/>.

W roku 2010 analiza działalności hotelu pozwoliła stwierdzić następujące fakty:

Grupa produktów	Roczne tempo wzrostu sektora	Przewidywane roczne tempo wzrostu sektora	Udział w rynku
1	2	3	4
usługi noclegowe	+15 %	+18%	30%
restauracja	-8 %	-4%	15%
usługi spa	+27%	+23%	5%
sala konferencyjna	+3%	+2%	18%
organizacja wesel	-12%	-14%	24%

Na podstawie danych z tabeli:

- uplasuj poszczególne grupy produktów na macierzy;
- podejmij decyzje strategiczne (tak/nie) dotyczące propozycji zarządu;
- ustal przyszłą strategię inwestowania dla wszystkich grup produktów oraz całego hotelu.

### **Tekst źródłowy nr 3. „Najnowsza marka Hiltona”**

Hilton Worldwide wprowadził na rynek nową markę – Home2 Suites by Hilton. Pierwszy obiekt został otwarty w Fayetteville w Północnej Karolinie. Powstanie tej marki ogłoszono w 2009 roku, jednak jeszcze w tym roku ma być otwartych sześć kolejnych obiektów. W 2014 roku w USA działać ma ok. 100 obiektów Home2 Suites by Hilton, a następnie otwierane mają być nowe obiekty w Kanadzie i Meksyku. Home2 Suites by Hilton to unikalna oferta, która łączy w sobie siłę marki Hilton ze świeżym, nowatorskim konceptem, która zmieni sposób, w jaki ludzie podchodzą do hoteli przedłużonego pobytu. Cechami charakterystycznymi tej marki mają być komfort i elastyczność, polegające na łatwym dostępie do najnowszych technologii, unikatowego designu i kontaktów społecznych. Wszystkie pokoje składają się z w pełni wyposażonej kuchni z lodówką, zmywarką, mikrofalówką i ekspresem do kawy oraz elastycznej przestrzeni pracy, łączącej się ze strefą dzienną i sypialnią. We wszystkich pokojach znajdują się też wspólne pralnie i fitness room, basen solny oraz patio z grillami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułu *Najnowsza marka Hiltona* [w:] „Hotelarz” 2011, nr 3, s. 14.

### **Tekst źródłowy nr 4. „Tajemniczy klient”**

Od dawna miarą standardu hotelu czy restauracji jest liczba gwiazdek lub zdobyte certyfikacje branżowe. Lecz niezmiennie najwyższym wyróżnieniem pozostaje uznanie klientów – nie bez przyczyny: ich opinie uchodzą za najbardziej wiarygodne, a przez to są skuteczną dźwignią promocji i sprzedaży. Ale proces przyznawania gwiazdek jest jedynie administracyjną formą rekomendacji hotelu, gdzie marginalne miejsce zajmuje ocena klienta. Rosnąca zamożność klientów oraz częste podróże spowodowały, że gość hotelowy stał się bardziej wymagający i coraz czę-

ściej porównuje rodzime standardy z najlepszymi standardami europejskimi. Spełnianie wymagań klientów jest możliwe dzięki rozwojowi branży hotelarskiej i konkurencyjności na rynku. Jednak ocena jakości hotelu odbywa się bez udziału klienta. A przecież to on właśnie potrafi precyzyjnie określić swoje potrzeby. Zatem klient powinien odgrywać istotną rolę w doskonaleniu jakości usług hotelarskich. Być może system kategoryzacji powinien wyraźnie oddzielać ocenę elementów technicznych od jakości obsługi klienta.

Źródło: *Złoty standard w obsłudze klienta* [w:] „Hotelarz” 2011, nr 4, s. 22–23.