

2

Zarządzanie przedsiębiorstwem (jak współpracować, jak tworzyć zespoły, jak realizować projekty i zadania)

Maria Bajak, Iryna Manczak, Katarzyna Sanak-Kosmowska

Wprowadzenie

Obecnie coraz więcej osób jest zainteresowanych edukacją ekonomiczną. Jej adresatami są także coraz częściej dzieci (Leśniewska, 2016) i to od najmłodszych lat (Borg, 2017). Proces ten może przebiegać poprzez relacje rodzinne i kontakty z najbliższym otoczeniem, ale także w trakcie edukacji systemowej. Argument przemawiający za propagowaniem edukacji ekonomicznej winien uwzględniać przyszłe korzyści nie tylko na poziomie indywidualnym, ale także z punktu widzenia ogólnospołecznego (McCall, 2017). Już na początkowych etapach kształcenia uzasadnione jest angażowanie dzieci w wieku szkolnym w projekty z obszaru socjalizacji ekonomicznej i wprowadzanie w programie nauczania lekcji, które zakładają rozbudzanie w nich zainteresowania problematyką ekonomiczną (Manczak, 2021).

Prezentowany rozdział dotyczy zagadnień związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. W pierwszej kolejności zarysowano oraz zdefiniowano termin „zarządzanie”, który stanowi przykład podstawowej kategorii pojęciowej w rozważaniach ekonomicznych. Zdecydowano się także udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak współpracować w ramach danego przedsięwzięcia?
- Jak tworzyć zespoły projektowe?
- Jak realizować zadania projektowe?

Najważniejsze pojęcia i definicje

Zarządzanie powiązane jest z różnorodnymi obszarami działalności podejmowanej przez ludzi. Nie jest ono zajęciem wyłącznie wpisanym w zakres podstawowych obowiązków menedżerów. Można uznać, że zarządzanie było realizowane od zarania dziejów. Dotyczy różnych obszarów życia, w tym w znacznym stopniu powiązane jest z działalnością przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu sformułowano szereg definicji, które wskazują na podstawowe kwestie wyjaśniające analizowany termin. Najczęściej zarządzanie rozumiane jest jako (Bieniok, 2016):

- realizacja działań zmierzających do poprawy efektywności posiadanych zasobów, zapewniających dalszy rozwój;
- zestaw aktywności polegających na realizacji takich klasycznych funkcji kierowniczych, jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie skierowanych na zasoby z zamiarem osiągnięcia celów organizacji¹ biznesowej lub niebiznesowej w sposób sprawny czyli skuteczny i efektywny;
- sztuka osiągnięcia przez zarządzających (przedsiębiorcy, menedżerowie, szefowie, kierownicy różnych szczebli) zamierzonych celów biznesowych organizacji przy pomocy ludzi, którymi kierują.

Na podstawie wyżej zaprezentowanych definicji zarysowuje się przedmiot zarządzania, który dotyczy kluczowych środków oraz zasobów będących w posiadaniu danej organizacji. Organizacja prowadzi działalność o charakterze biznesowym lub niebiznesowym i posiada następujące zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe oraz informacyjne. W opinii Petera F. Druckera, najbardziej znanego teoretyka związanego

1 W dalszej części rozważań będą zamiennie używane terminy: organizacja, firma, przedsiębiorstwo. Uszczegółowienie zagadnień w związku z realizacją procesów zarządczych zakłada odwołanie się do tych terminów, w tym potraktowanie ich jako punkt odniesienia w toku prezentowania zagadnień wpisujących się w tę część opracowania.

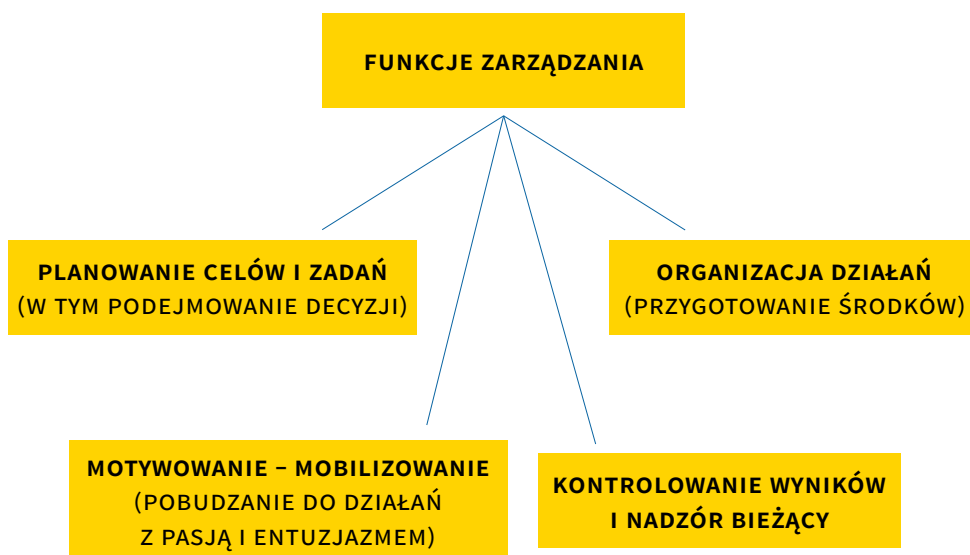
z problematyką zarządzania, zarządzanie dotyczy jednostek ludzkich, gdyż to one, niezależnie od branży, stanowią o danej organizacji (Drucker, Collins, Kotler, Kouzes, Rodin, Rangan Kasturi, Hesselbein, 2011). Co więcej, zarządzanie powiązane jest z kulturą, która obejmuje wspólnie dzielone symbole, wierzenia, język, wartości czy też normy zachowania charakterystyczne dla danej grupy narodowej, zawodowej, branżowej, które wpływają na postępowanie ludzi (Jemielniak, Latosek, 2005).

Zarządzanie powinno opierać się na wspólnych, prostych oraz jasnych wartościach, w tym celach działania i zadaniach, ponieważ to właśnie wiara w wartości i zaangażowanie we wspólne cele łączą ludzi. Takie podejście implikuje wartość dodaną, dzięki której organizacje biznesowe oraz niebiznesowe odnoszą sukcesy w różnych obszarach prowadzonej działalności. Zastosowanie pytań sokratejskich pozwala uszczegółowić cele, które mogą być istotne z punktu widzenia podejmowanych działań (Barnes, Payette, 2017). W opinii badaczy dobrze przeprowadzony proces formułowania i zadawania pytań jest przykładem czynności intelektualnej, która wymaga zaangażowania znaczących zasobów mentalnych i licznych umiejętności (Sajduk, 2016). Sztuka zadawania pytań wzbudza nie tylko ciekawość, ale także ma swój udział w programowaniu umysłu do szukania odpowiedzi. W świetle zgłoszonych uwag można uznać, że zastosowanie pytań sokratejskich pozwala wypracować lub doprecyzować cele, które wyznaczają kierunki przyszłych działań.

Celem zarządzania powinno być doprowadzenie do stanu, który uruchomi proces uczenia się danej organizacji w odniesieniu do uzyskanych doświadczeń. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacja nie będzie zdolna do przetrwania w dłuższej perspektywie czasu bez adaptacji strategii swojego działania do otoczenia zewnętrznego. Jej uczestnicy powinni także podejmować wysiłek w celu uczenia się oraz dostosowania się do wybranych okoliczności. Niewątpliwie proces ten wymaga komunikowania, gdyż opiera się zarówno na obiegu informacji, jak i na potocznie rozumianym „dogadywaniu się”, czyli skutecznej wymianie różnorodnych komunikatów i porozumieniu (Jemielniak, Latosek, 2005).

Zarządzanie powinno być zorientowane na najistotniejszy, podstawowy i ostateczny rezultat, to znaczy na zadowolenie klienta. W rozważaniach ekonomistów podkreśla się, że stanowi ono kluczowy wyznacznik dla istnienia organizacji. Wymagane jest stałe komunikowanie się z klientami w celu rozpoznania ich oczekiwań i preferencji oraz zorientowanie wszystkich pracowników, w tym tych, którzy mają z nimi bezpośredni kontakt, na klienckie zachowania (Jemielniak, Latosek, 2005). Warto dodać, że zadowolenie klienta należy traktować jako początek drogi, która prowadzi do wykreowania jego lojalności (Studzińska, 2015).

Najprostsza filozofia zarządzania czymkolwiek obejmuje następujące funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (Rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Podstawowe funkcje zarządzania

Źródło: Bieniok, 2016.

Wyżej zaprezentowane funkcje zarządzania przesądzają o sukcesie każdego przedsięwzięcia. Najczęściej przedsięwzięcie oznacza

działanie złożone, wielopodmiotowe, które zostało przeprowadzone zgodnie z wcześniej opracowanym planem. Warto przyjrzeć się poszczególnym funkcjom zarządzania, w tym zidentyfikować ich istotę. Pierwsza z nich dotyczy planowania, które zakłada podejmowanie racjonalnych decyzji odnośnie przyjętych celów oraz zadań, jak również sposobów ich realizacji. Kolejną funkcją jest organizowanie. Funkcja ta obejmuje wypracowanie oraz przygotowanie niezbędnych środków finansowych i materialnych, a także odpowiednich narzędzi pozwalających zrealizować przyjęte cele. Z kolei funkcja motywowania odnosi się do osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie. Przewiduje ona przekonywanie, stymulowanie oraz mobilizowanie ich do działań zmierzających do realizacji wcześniej postawionych celów oraz zadań. W jej ramach należy podjąć stosowne kroki pod kątem sprawdzenia, czy udało się wypełnić zadania oraz osiągnąć przyjęte wcześniej cele. Ponadto kontrolowanie zakłada także bieżący nadzór i weryfikację pozostałych funkcji, które poprzedzają jego przeprowadzenie (Bieniok, 2016).

Zarządzanie przedsięwzięciem opiera się na podejmowaniu współpracy przez osoby lub podmioty zainteresowane jego realizacją. Najczęściej synonimami terminu „współpraca” są takie pojęcia, jak: partnerstwo, kooperacja, współdziałanie. W ujęciu definicyjnym współpraca oznacza proces, w który angażują się indywidualne podmioty lub całe grupy zainteresowane rozwiązaniem wspólnie postrzeganej kwestii (w aspekcie pozytywnym lub negatywnym). Grupę jej kluczowych wyznaczników tworzą (Zmysłony, 2008):

- kreowanie współzależności między podmiotami,
- podejmowanie wspólnych decyzji w wyniku ścierania się różnych punktów widzenia,
- przyjmowanie odpowiedzialności za uzgodniony kierunek działań przez podmioty zaangażowane w dany układ.

Realizacja poszczególnych zadań w układach partnerskich zakłada utworzenie zespołu, który traktowany jest jako grupa osób

realizujących wspólny cel. Zdaniem badaczy zespół stanowi przykład małej grupy ludzi, którzy posiadają komplementarne umiejętności, prezentują wspólne podejście do pracy i są prawdziwie zaangażowani w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni (Katzenbach, Smith, 2006).

Do grupy kluczowych uwarunkowań, które mają istotne znaczenie w pracy zespołowej, można zaliczyć (Lichota, 2015):

- znajomość wspólnego celu,
- wzajemne zaufanie,
- dobrą atmosferę w zespole,
- właściwy podział zadań,
- skuteczną komunikację,
- wysoką motywację.

Problematyka pracy zespołowej interesuje przedstawicieli nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu. W źródłach literaturowych wskazuje się na role pełnione przez poszczególne osoby w danym zespole. Role te mają decydujący wpływ na przebieg współpracy zespołowej oraz realizację zadań. Powinny być one określone w celu maksymalnego wykorzystania potencjału wszystkich członków danego zespołu oraz wywołania tzw. efektu synergii (Kowalewski, 2018). W wyniku wyróżnienia ról zespołowych zarysowuje się czytelny podział zadań i odpowiedzialności.

Zgodnie z założeniami teorii Belbina² można wskazać szereg cech charakterystycznych dla interakcji interpersonalnych w ramach pracy zespołowej (Role w zespole – test Belbina):

- funkcjonują różnice między zespołami ludzi,
- zachowania ludzi pełniących określone role w zespole przekładają się na sukces lub porażkę zespołu,

2 Badania prowadzone od lat 70. xx w.

- role w zespole determinują zachowania członków zespołu, w tym mają wpływ na wnoszenie wartości do projektu,
- ludzie przybierają różne role podczas pracy w zespole.

Na tej podstawie można stwierdzić, że ważkim zadaniem jest dobór członków zespołu, w tym zidentyfikowanie ich zachowań grupowych i potencjalnie pełnionych ról. Zatem należy dokładnie przeprowadzić procedurę selekcji.

W trakcie rozdzielania zadań pomiędzy członkami warto pamiętać, że (Lichota, 2015):

- zadania i umiejętności powinny się uzupełniać;
- dobrze byłoby, gdyby poszczególne osoby miały różne zdolności, wiedzę, kompetencje;
- dobrze byłoby, gdyby członkowie zespołu mieli różne spojrzenie na świat i sytuację;
- w różnorodnych zespołach ze względu na skład osobowy można uzyskać efekt synergii.

Niewątpliwie w żadnym zespole nie powinno także zabraknąć osób kreatywnych. Osobowość takiej jednostki charakteryzują następujące cechy (Drozdowski, Zakrzewska, Puchalska, Morchat, Mroczkowska, 2010):

- otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na ich bezkrytycznej akceptacji lecz na uważnym rozpatrywaniu;
- silna motywacja wewnętrzna charakteryzująca się wytrwałością w rozwiązywaniu problemów;
- ciekawość poznawcza i zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów;
- niezależność w myśleniu i działaniu, ponieważ ludzie twórczy postępują zgodnie z własnymi przekonaniami i nie ulegają łatwo naciskom innych osób;

- pozytywny stosunek do siebie oraz poczucie własnej wartości i godności;
- preferencja i akceptacja umiarkowanego ryzyka;
- poczucie sensu i wartości swojej pracy;
- umiarkowany krytycyzm, czyli umiejętność dokonania obiektywnej oceny stanu swojej wiedzy oraz duża ostrożność w przyjmowaniu nowych hipotez i teorii;
- szerokie zainteresowania dziedzinami wiedzy wykraczającymi poza sprawy zawodowe.

Generalna tendencja pokazuje, że fundamentalną rolę w szansach na powodzenie dowolnego przedsięwzięcia często odgrywa lider, który odpowiada za szereg spraw o charakterze strategicznym. Jego rola polega na (Nowicki, 2013):

- określeniu celów i sposobów ich osiągnięcia,
- podejmowaniu decyzji o akumulacji i alokacji niezbędnych w tym celu zasobów,
- koordynacji działań oraz sprawowaniu kontroli.

Wyżej wskazane zadania powinny być w umiejętny oraz jasny sposób komunikowane wszystkim członkom danego zespołu. Zgodnie z podejściem klasycznym lider odpowiedzialny jest także za sformułowanie przesłanek skutecznego zaangażowania i motywowania, kreowanie i wspieranie właściwych postaw i relacji oraz identyfikację zdolnych (wartościowych) pracowników (Nowicki, 2013). We współczesnych organizacjach przywódcy najczęściej pełnią rolę wspierającą. Osoby te budują oczekiwany przyszły stan rozwoju organizacji poprzez sprawowanie kierownictwa i kontroli nad ludźmi, którzy pod ich wpływem podejmują działania skierowane na osiągnięcie celów organizacyjnych (Majczyk, 2019).

Na rozwój każdej organizacji wpływają uwarunkowania sprzyjające wykreowaniu możliwości wymiany wiedzy i pomysłów pracowników oraz zapewniające im możliwości do ciągłego doskonalenia

(Gadomska-Lila, 2011). Zatem w procesie kreowania zespołów należy uwzględnić możliwości wymiany wiedzy i pomysłów pomiędzy ich uczestnikami. Działania związane z formowaniem zespołów wymagają także rozważenia kilku istotnych kwestii. Należy dokonać doboru właściwych ludzi, ustalić liczebność zespołu, odpowiedni podział ról i zadań, jak również zastanowić się nad wypracowaniem zasad kultury organizacyjnej (Kowalewski, 2018), Wyróżnione elementy decydują o przyszłych wynikach pracy zespołowej. Najczęstszymi barierami, które utrudniają utrzymanie skutecznych interakcji pomiędzy członkami zespołu, są dezorganizacja, nieporozumienia oraz trudności w podejmowaniu decyzji (Wasilewska, 2018).

Ważnym terminem powiązany z problematyką zarządzania przedsięwzięciem jest „projekt”, który stanowi przedmiot zarządzania. Charakteryzują go m.in. (Sobieraj, 2015):

- cel – projekt oznacza działanie spowodowane oczekiwaniem rezultatów przez jego zleceniodawcę;
- niepowtarzalność – projekt inicjowany jest w celu stworzenia niepowtarzalnego dobra lub usługi;
- złożoność – projekt zakłada kompleksowe, wielopodmiotowe działanie, w realizacji którego udział bierze wiele działów danego przedsiębiorstwa lub wiele przedsiębiorstw;
- określoność – projekt wymaga zdefiniowania działalności określonej w czasie wraz ze szczegółowo wyznaczonym początkiem i końcem.

Kluczowe znaczenie dla prawidłowej realizacji projektu ma jednoznaczne zdefiniowanie jego celu. Cel ten powinien być sformułowany zgodnie z koncepcją SMART (Jałocha, 2011):

- *specific* (konkretny),
- *measurable* (mierzalny),
- *acceptable* (akceptowalny),

- *realistic* (realistyczny),
- *timed* (terminowy).

Elementy koncepcji SMART pozwalają przeanalizować cel projektu przez pryzmat ważkich kwestii, które decydują o jego sukcesie lub porażce. W przypadku wystąpienia tej drugiej można mówić o niedopracowaniu poszczególnych założeń projektowych lub ich niedostosowaniu do możliwości danej organizacji.

Kluczową rolę w każdym projekcie pełni jego kierownik, w którego zakres obowiązków wchodzi (Ogonek, 2004):

- budowanie zespołu projektowego,
- analiza środowiska projektu,
- podział zadań w zespole projektowym,
- dobór członków zespołu projektowego,
- doskonalenie członków zespołu projektowego,
- integracja zespołu projektowego,
- organizacja pracy zespołu projektowego,
- komunikacja w zespole projektowym,
- dzielenie się wiedzą w zespole projektowym,
- podejmowanie decyzji w zespole projektowym,
- motywowanie zespołu projektowego,
- ocenianie członków zespołu projektowego,
- rozwiązywanie konfliktów w zespole projektowym.

Zaprezentowane obowiązki kierownika sygnalizują obszary wpisujące się w zakres realizacji projektu, w tym wyzwania, z którymi należy się zmierzyć. Z problematyką zarządzania przedsięwzięciem wiąże się termin „ryzyko”. Oznacza on niepewne zdarzenie lub okoliczność, których wystąpienie może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ na przyjęte wcześniej cele poprzez (Grzyl, 2013):

- uzyskanie założonych efektów przedsięwzięcia,
- realizację założonego zakresu rzeczowego przedsięwzięcia,

- spełnienie określonych wymagań jakości przypisanych do wyniku przedsięwzięcia,
- dotrzymanie ograniczeń budżetowych,
- dotrzymanie ograniczeń terminowych.

W opinii badaczy jednym ze źródeł pochodzenia ryzyka jest niepewność (Staniec, Klimczak, 2008). Jednak w rozważaniach ekonomistów ryzyko traktowane jest jako wybór, a nie jako nieuchronne przeznaczenie. Zarządzanie każdym przedsięwzięciem wymaga uwzględnienia zestawu niepewnych zdarzeń lub okoliczności, które mogą wpłynąć na jego realizację. Dobrze przeprowadzona analiza SWOT pozwoli kierownikowi/liderowi opracować rozwiązania, które mogą przyczynić się do wyeliminowania danego zdarzenia lub okoliczności czy też ustabilizowania sytuacji zaistniałej wskutek ich wystąpienia.

W tym rozdziale usystematyzowane zostały wybrane terminy związane z pojęciem zarządzania. W dalszej części rozważań przybliżone są zagadnienie dotyczące współpracy w ramach danego przedsięwzięcia, kreowania zespołów projektowych oraz realizacji wybranych zadań. Opracowane treści teoretyczne mogą posłużyć nauczycielom w przygotowaniu lekcji na temat zagadnień ekonomicznych. Rolę aktywizującą pełnią ćwiczenia, dzięki którym jej uczestnicy osiągną podstawowe efekty.

Przykładowy scenariusz lekcji

TEMAT: Jak zarządzać przedsięwzięciem?

Na potrzeby przygotowania i przeprowadzenia lekcji opracowano koncept dydaktyczny, który zawiera podstawowe elementy oraz wskazówki dla nauczyciela (Tabela 2.1).

Tabela 2.1. Specyfikacja zajęć „Jak zarządzać przedsiębiorstwem?”

Cele zajęć	Opis
Cele ogólne	uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> • rozumieją pojęcie zarządzania, w tym jego podstawowe funkcje • potrafią zdefiniować oraz wskazać przykłady sytuacji społecznych, które obrazują terminy omawiane w trakcie lekcji
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie umiejętności wypowiedzania się na temat zjawisk ekonomicznych, w tym samodzielnego formułowania propozycji definicji wybranych terminów • kreowanie przestrzeni dydaktycznej, umożliwiającej realizację pracy w grupach, w tym z elementami dyskusji • rozwijanie umiejętności analizowania na temat zaprezentowanych pojęć ekonomicznych
Metody i sposoby realizacji celów	dyskusja, wykład audytoryjny, praca w grupie, mapa myśli, pytania sokratejskie, piramida skojarzeń, metoda JIGSAW, metoda 6-3-5, metoda 5 × dlaczego, metoda zwi, drzewo decyzyjne
Praktyczne wskazówki	lekcję można podzielić na odrębne moduły: <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie i jego funkcje • współpraca w zespole • projekt i realizacja zadań • każdy moduł lekcji można rozpocząć od dyskusji, a dopiero później przejść do wykładu w celu zaprezentowania kwestii teoretycznych. W dalszej kolejności będą realizowane ćwiczenia aktywizujące

Praktyczne wskazówki

- w trakcie lekcji warto odwołać się do doświadczeń uczniów związanych z analizowaną problematyką, w tym zachęcić ich do dyskusji. Układ ćwiczeń aktywizujących należy dostosować do konspektu dydaktycznego przygotowanego na potrzeby danej lekcji
- w końcowej części lekcji warto ją podsumować i wypunktować wskazówki dotyczące działań i postaw, które powinny przyczynić się do utrwalenia omawianej problematyki ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia lekcji uczeń osiąga kluczowe efekty uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji (Tabela 2.2).

Tabela 2.2. Efekty uczenia się – temat zajęć:
„Jak zarządzać przedsiębiorstwem?”

Rodzaj efektu uczenia się	Wyszczególnienie
Wiedza	uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> • znają podstawowe funkcje zarządzania • wymieniają elementy obrazujące poszczególne obszary zadaniowe poszczególnych funkcji zarządzania • znają terminy związane z pracą w zespole oraz projekcie
Umiejętności	uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> • potrafią zidentyfikować cele istotne z punktu widzenia realizacji danego przedsięwzięcia • potrafią stworzyć zespół projektowy oraz dobrać jego członków • potrafią wskazać sposoby realizacji wybranych zadań projektowych
Kompetencje	uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> • posiadają umiejętność kreatywnego myślenia i autoprezentacji, a także prezentacji wyników pracy grupowej • potrafią pracować w grupie oraz nabywają kompetencje związane z analizowaniem terminów ekonomicznych • potrafią przygotować projekt

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenia aktywizujące

Moduły mogą być realizowane podczas jednej (z zachowaniem odpowiedniej kolejności) lub kilku lekcji. Każdy z nich warto potraktować jako całość, dlatego zalecane jest zachowanie jego odrębnej struktury.

Sugerowany przebieg zajęć dla każdego z modułów prezentuje się następująco:

1. Dyskusja wprowadzająca.
2. Wykład.
3. Ćwiczenia aktywizujące.

Na potrzeby zaproponowanych ćwiczeń aktywizujących wskazano również propozycje tematów do dyskusji grupowej.

Ćwiczenia aktywizujące

część 1. Zarządzanie i jego funkcje

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej dotyczącej rozumienia terminu „zarządzanie”. W tym celu zaleca się skorzystanie z mapy myśli. W trakcie dyskusji należy rozważyć różne miejsca i sytuacje, które w opinii uczniów pozwalają przybliżyć analizowany termin. Przykładowo mogą to być zajęcia lekcyjne oraz pozalekcyjne, kursy, spotkania ze znajomymi, dom rodzinny itp.

Następnie powinien zostać zaprezentowany temat dotyczący tego, w jaki sposób ustalać cele związane z realizacją poszczególnych funkcji zarządzania. Rolę aktywizującą w tej części lekcji może pełnić ćwiczenie na temat pytań sokratejskich.

W głównej części lekcji warto skorzystać z metody JIGSAW. W końcowej części modułu nauczyciel przechodzi do wypunktowania kluczowych zagadnień, które były omawiane podczas lekcji.

1.1. Mapa myśli

Uczestnicy zajęć dzielą się na grupy 4–6-osobowe. Przy użyciu mapy myśli wskazują skojarzenia związane z terminem „zarządzanie”. Każda grupa rysuje własną mapę myśli. Następnie wszystkie grupy prezentują swoje wyniki oraz próbują wskazać wspólne elementy, które pojawiły się w trakcie wykonywania zadania. Zastosowanie metody dydaktycznej mapy myśli umożliwia przechowywanie, organizację oraz priorytetyzację danych przy użyciu obrazów i słów-kluczy (Kąkol, Krupa, Kosieradzka, Smałowicz, 2013). Dzięki użyciu tej metody można utrwalić najważniejsze pojęcia ekonomiczne zaprezentowane w trakcie lekcji.

1.2. Pytania sokratejskie

Uczestnicy zajęć pracują w grupach dwuosobowych. Ćwiczenie zakłada wskazanie kluczowych celów, które należy opracować na potrzeby wybranego przedsięwzięcia biznesowego lub społecznego. Uczestnicy zajęć powinni posiłkować się pytaniami sokratejskimi. Po zakończeniu dyskusji poszczególne grupy prezentują cele wypracowane w trakcie realizacji ćwiczenia.

Pytania badające cel:

- Jaki jest cel...?
- Co miałeś/łaś na celu, kiedy powiedziałeś/łaś...?
- Jak cele tych dwóch osób/grup się różnią?
- Jaki cel ma przed sobą...?
- Czy ten cel można usprawiedliwić/zrozumieć?
- Po co o tym teraz rozmawiamy?

1.3. Metoda JIGSAW (wersja puzzle)

Metoda JIGSAW pozwala uczniom na przekazanie innym zdobytej wiedzy. Uczeń – pod kierunkiem nauczyciela lub indywidualnie przez niego przygotowany – pozyskuje samodzielnie wiedzę z dostępnych źródeł. Wersja puzzle zakłada, że uczniowie pracują w grupach: cztery grupy po cztery osoby. Każda grupa opracowuje inny fragment materiału związanego z danym tematem. Kolejno następuje zmiana grup – są tworzone nowe grupy a w każdej z nich znajduje się jeden przedstawiciel zespołu pierwotnego. W nowych grupach uczniowie przekazują wiedzę, którą pozyskali w trakcie pracy w poprzednich grupach (Dziurzyńska-Pyrasz, 2011).

Ćwiczenie z użyciem metody JIGSAW zakłada przedyskutowanie funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) w odniesieniu do przedsięwzięcia szkolnego, tzn. uruchomienie gazetki szkolnej. Uczniowie pracują w grupach czteroosobowych. Każda grupa zajmuje się jedną z funkcji zarządzania, tzn. próbuje pokazać zadania, które wpisują się w zakres danej funkcji. Pierwsza część ćwiczenia trwa 30 minut. W dalszej kolejności następuje zmiana składu grup w celu utworzenia nowych. W każdej jest osoba z grupy pierwotnej. Uczniowie przekazują wyniki pracy zespołowej, w tym próbują wskazać zadania dla wszystkich funkcji zarządzania związanych z uruchomieniem gazetki szkolnej. Ta część ćwiczenia trwa 20 minut.

część 2. Współpraca w zespole

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej dotyczącej rozumienia słowa „współpraca”. Dyskusję powinna poprzedzić piramida skojarzeń. Uczestnicy zajęć próbują rysować własne piramidy. Po wykonaniu tego ćwiczenia należy omówić opracowane propozycje skojarzeń. Następnie można skorzystać z metody 5 × dlaczego. Jej celem jest rozważanie odpowiedzi dla pytanie: „Dlaczego warto

pracować w zespole?”. Nauczyciel prezentuje zagadnienia związane z tematem.

Kolejna część dotyczy lidera oraz jego funkcji w zespole. Rolę aktywizującą może pełnić ćwiczenie z zastosowaniem metody 6-3-5. Jego celem jest wskazanie cech skutecznego lidera. W końcowej części lekcji nauczyciel przechodzi do podsumowania zagadnień omawianych w jej trakcie.

2.1. Piramida skojarzeń

Ćwiczenie zakłada zbudowanie piramidy skojarzeń ze słowem „współpraca”. Każdy uczestnik zajęć rysuje piramidę przez 10 minut. Następnie piramidy są kolejno prezentowane w celu wychwycenia wspólnych haseł, które się na nich pojawiły.

2.2. 5 × dlaczego

Celem metody 5 × dlaczego jest identyfikowanie fundamentalnej przyczyny danego problemu poprzez kilkukrotne zadanie pytania „dlaczego?” (Kąkol i in. 2013). Ćwiczenie z zastosowaniem tej metody można wykonać w celu przeanalizowania wybranego zagadnienia nie tylko przez pryzmat wskazania jego przyczyn, ale także sytuacji jego występowania.

Ćwiczenie zakłada zastosowanie metody 5 × dlaczego w odniesieniu do pytania: „Dlaczego warto pracować w zespole?”. Uczestnicy zajęć mogą wykonać je samodzielnie lub w grupach dwuosobowych.

2.3. Metoda 6-3-5

Metoda 6-3-5 jest odmianą burzy mózgów. W ćwiczeniu uczestniczy sześć osób. Każda osoba może zgłosić trzy pomysły, które powinny być spisane. Na wykonanie tej części ćwiczenia jest pięć minut. Po upływie tego czasu każdy uczestnik przekazuje listę zgłoszonych pomysłów osobie siedzącej obok, której zadaniem jest dokonać modyfikacji lub rozwinięcia przedstawionych propozycji.

Uczestnicy zajęć stosują metodę 6-3-5 w celu wskazania kluczowych cech skutecznego lidera.

część 3. Projekt i realizacja zadań

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej dotyczącej rozumienia słowa „projekt”. Uczestnicy zajęć próbują wskazać własne sposoby tego rozumienia. Warto odwołać się do sytuacji im znanych, które można ze słowem „projekt” powiązać. Kolejna część modułu dotyczy realizacji zadań w ramach projektu. Nauczyciel omawia zagadnienia teoretyczne wpisujące się w temat modułu.

W dalszej części lekcji rolę aktywizującą może pełnić ćwiczenie z zastosowaniem metody zwi, podczas którego uczestnicy zajęć pracują w grupach cztero- i pięcioosobowych. Jego celem jest wskazanie zalet, wad oraz kwestii interesujących związanych z wybranymi zadaniami realizowanymi w ramach projektu. Nauczyciel omawia przykład, który będzie analizowany w trakcie ćwiczenia. Takim przykładem może być akcja zbiórki makulatury w szkole. W dalszej części lekcji uczniowie próbują określić podstawowe zadania i podzadania z zastosowaniem metody drzew decyzyjnych. W pierwszej kolejności należy zidentyfikować najważniejsze zadania wpisujące się w projekt. Następnie w ramach danego zadania powinny być wyszczególnione podzadania. Ćwiczenie należy wykonać w tych samych grupach, które zostały utworzone na potrzeby zadania z zastosowaniem metody zwi.

W końcowej części modułu nauczyciel przechodzi do podsumowania zagadnień omawianych w jego trakcie.

3.1. Metoda zwi

Skrót zwi zawiera następujące określenia: zalety, wady i to co jest interesujące. Celem metody jest wielostronne spojrzenie na rozpatrywany problem, w tym budowanie opinii na podstawie wielu

informacji. Ma zastosowanie jako podejście pozwalające dokonać wstępnej diagnozy zagadnienia lub danego problemu (Jerzyk, Leszczyński, Mruk, 2006). Nauczyciel przekazuje treść zadania, które dotyczy przygotowania projektu pt. „Zbiórka makulatury w szkole”. Punktem wyjścia w zadaniu powinno być zastosowanie metody ZWI w celu zidentyfikowania zalet, wad oraz kwestii interesujących w związku z podjęciem niniejszej akcji.

3.2. Drzewo decyzyjne

Metoda drzewa decyzyjnego stosowana jest w celu rozwijania problemu poprzez wspomaganie procesu decyzyjnego. Metoda ta służy do graficznej prezentacji wszystkich elementów danego problemu. Drzewo decyzyjne stanowi rodzaj grafu, które prezentuje wybory i rezultaty. Wykonana prezentacja graficzna powinna spełniać następujące założenia (Kąkol i in. 2013):

- gałęzie drzewa wzajemnie się wykluczają, co oznacza, że dokonanie jednego wyboru (gałęzi) eliminuje możliwość wyboru drugiego;
- gałęzie drzewa wyczerpują dostępne możliwości dokonania wyboru, co oznacza, że żadne inne (poza pokazanymi na drzewie) wybory nie są możliwe.

Ćwiczenie zakłada narysowanie drzewa decyzyjnego na potrzeby przeanalizowania zadań realizowanych w ramach akcji zbiórki makulatury. Przygotowana prezentacja graficzna powinna pozwolić dokonać uszczegółowienia podzadań w ramach poszczególnych zadań. Ćwiczenie należy wykonać w grupach cztero- i pięciosobowych.



Bibliografia

- Barnes, B., Payete, P. (2017). Socrating questioning. *The National Teaching & Learning Forum*, 26(6), 6–8.
- Bieniok, H. (2016). *Zarządzanie biznesem i samym sobą. Pół żartem, pół serio*. Warszawa: Difin.
- Borg, F. (2017). Kids, cash and sustainability: Economic knowledge and behaviors among preschool children. *Cogent Education*, 4, Pobrane z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2017.1349562> (28.12.2021).
- Drozdowski, R., Zakrzewska, A., Puchalska, K., Morchat, M., Mroczkowska, D. (2010). *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*. Warszawa: PARP.
- Dziurzyńska-Pyrasz, B., Korabik, M., Łubocka, J., Sroka, W., Tarka, R. (2011). *Specyfika metod prowadzenia zajęć*. Pobrane z: <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (14.12.2021).
- Drucker, P.F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan Kasturi, V., Hesselbein, F. (2011). *Pięć najważniejszych pytań dotyczących twojej firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 124–133.
- Jałocha, B. (2011). *Podstawy zarządzania projektami – materiały szkoleniowe*. Kraków: Wydawnictwo GT Mentor.
- Jemielniak, D., Latusek, D. (2005). *Zarządzanie. Teoria i praktyka. Ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Jerzyk, E., Leszczyński, G., Mruk, H. (2006). *Kreatywność w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kąkol, U., Krupa, A., Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2013). Proste metody pobudzania kreatywności. W: A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w zarządzaniu i organizacji*, 124–193. Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (2006). *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.

- Kowalewski, K. (2018). Formowanie zespołu a jego innowacyjność. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 130, 357–368.
- Leśniewska, G. (2016). Edukacja nieformalna – moda czy konieczność. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 113–122.
- Lichota, D. (2015). Współt w zespół, czyli prawdy i mity o pracy w zespole. Pobrane z: http://www.biblioteki.org/webinaria/20150602_wspol_w_zespol_nagranie_webinarium.html (15.12.2021).
- Majczyk, J. (2019). *Stworzyć lidera. Od wizerunku beniaminka do rozgrywającego w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Manczak, I. (2021). Edukacja ekonomiczna dzieci w trybie zdalnym – doświadczenia Uniwersytetu Dziecięcego UEK. *Horyzonty Wychowania*, 20 (54), 123–133.
- McCall, A.L. (2017). Teaching children about the global economy: integrating inquiry with human rights. *The Social Studies*, 108(4), 136–142.
- Nowicki, M. (2013). Skuteczny lider gwarantem na rynkowy sukces organizacji. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 49, 47–59.
- Ogonek, K. (2004). Zarządzanie projektem. W: P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek (red.), *Kierowanie zespołem projektowym*, 26–42. Warszawa: Difin.
- Role w zespole – test Belbina. Pobrane z: <https://www.edulider.pl/biznes/role-w-zespole-teoria-belbina> (15.12.2021).
- Sajduk, B. (2016). Kilka uwag o zadawaniu pytań i ich roli w dydaktyce akademickiej. *Pedagogika Szkoły Wyższej*, 2(20), 115–124.
- Sobieraj, J. (2015). Zarządzanie przedsięwzięciem inwestycyjnym na rynku budownictwa mieszkaniowego. *Krakowskie Studia Małopolskie*, 20, 171–199.
- Staniec, I., Klimczak, K.M. (2008). Panorama ryzyka. W: I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, 11–25. Warszawa: C.H. Beck.
- Studzińska, E. (2015). Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 376, 195–215.

Wasilewska, B. (2018). Budowanie zespołu z wykorzystaniem metod kreatywnego rozwiązywania problemów. *Studia i Prace WNEIZ US*, 52/2, 507–517.

Zmyślony, P. (2008). *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Niniejszy dokument stanowi fragment podręcznika „Uniwersytet Odpowiedzialny. Edukacja w zakresie przedsiębiorczości cyfrowej. Podręcznik dla nauczycieli i rodziców” pod redakcją naukową dra Norberta Laurisza oraz dr Katarzyny Sanak-Kosmowskiej, Kraków 2021. Podręcznik został wydany przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie oraz Fundację Gospodarki i Administracji Publicznej.

Publikacja została opracowana w ramach projektu pt. Program Pilotażowy „Uniwersytet Odpowiedzialny” realizowanego przy wsparciu finansowym Województwa Małopolskiego.