



# *Podręcznik*

## *Entrepreneurship*

*key to success*



**ENTREPRENEURSHIP**  
THE KEY TO SUCCESS



# ENTREPRENEURSHIP

## THE KEY TO SUCCESS

Projekt współfinansowany w  
ramach programu Unii Europejskiej  
Erasmus+



*Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych*

---

# Spis treści

## 1. Wstęp -1

### 1.1. Informacje i tło projektu - 1

### 1.2. Proces tworzenia gry symulacyjnej - 4

### 1.3. Cel podręcznika - 7

#### 1.3.1. Szczegóły struktury - 7

#### 1.3.2. Idea i cele - 8

#### 1.3.3. Grupy docelowe użytkowników - 9

#### 1.3.4. Oczekiwany wpływ - 13

#### 1.3.5. Wytyczne dla użytkowników - 16

## 2. O umiejętnościach przedsiębiorczych - 19

### 2.1. Definicja, opis i uzasadnienie każdej umiejętności - 19

## 3. Gra symulacyjna EKS - 47

### 3.1. Podstawy teoretyczne - 47

#### 3.1.1. Gamifikacja jako narzędzie edukacyjne - 50

#### 3.1.2. Metodologia EKS -52

### 3.2. Oczekiwany wpływ i wyniki nauczania - 54

#### 3.2.1. Oczekiwany wpływ gry - 54

#### 3.2.2. Efekty uczenia się dla młodych dorosłych i edukatorów - 55

### 3.3. Podręcznik użytkownika - 56

### 3.4. Rekomendacje i pomysły na to, jak "grać" w grę - 61

## 4. Przydatne linki do stron internetowych, platform i materiałów OER - 63

## 5. Bibliografia - 73

Rozdziały ogólne są w kolorze ciemnoniebieskim  
Rozdziały w kolorze zielonym są zalecane dla uczniów  
Rozdziały w kolorze żółtym są zalecane dla nauczycieli



# 1 Wstęp

## 1.1 Informacje i tło projektu



Na początku nowego tysiąclecia ludzkość przekroczyła próg tak zwanej Czwartej Rewolucji Przemysłowej (Industry 4.0 lub 4IR), która na zawsze zmieniła i nadal zmienia sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i rozwijamy się. Jej silny wpływ można dostrzec we wszystkich obszarach, zwłaszcza w sektorze społecznym, edukacyjnym i biznesowym.

Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego "Future of Jobs Report"<sup>[1]</sup>, w świetle Czwartej Rewolucji Przemysłowej, globalny rynek pracy przechodzi znaczącą transformację na wszystkich poziomach, zarówno jeśli chodzi o całe branże, jak i zestaw umiejętności pracowników. Podczas gdy niektóre zawody powoli stają się przestarzałe, inne kwitną. Niezależnie od sfery zawodowej, miejsca pracy w najbliższych dekadach ulegną drastycznym zmianom i zarówno pracodawcy, jak i pracownicy powinni być na nie przygotowani. Na podstawie badań i analiz przeprowadzonych przez Światowe Forum Ekonomiczne możemy stwierdzić, że w ciągu najbliższych dziesięciu lat ponad miliard osób (ok. 35% globalnej siły roboczej) będzie wymagało przekwalifikowania lub podniesienia kwalifikacji, aby być efektywnym i konkurencyjnym na współczesnym rynku pracy.

Wraz z szybkim postępowaniem i fundamentalnymi odkryciami, jakie dokonuje Czwarta Rewolucja Przemysłowa w dziedzinie sztucznej inteligencji, robotyki, rozszerzonej rzeczywistości i innych nowoczesnych technologii, jesteśmy również świadkami zjawiska "luki/braku umiejętności miękkich" wśród pracowników różnych sektorów. Dlaczego więc "umiejętności miękkie" mają znaczenie? Według University of Law, badania sugerują, że umiejętności miękkie decydują aż o 80-85% osiągnięć w karierze zawodowej danej osoby. Umiejętności i kompetencje potrzebne do funkcjonowania i rozwoju na dzisiejszym rynku pracy różnią się znacznie od tych, które były dziesięć czy nawet pięć lat temu. W dzisiejszych czasach posiadanie wysokiej klasy dyplomów i certyfikatów z edukacji formalnej nie jest jedynym składnikiem formuły sukcesu. Umiejętności miękkie, takie jak przywództwo, komunikacja, praca zespołowa, rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi, koordynacja działań, analiza informacji, elastyczność i samokontrola, są bardzo poszukiwane przez potencjalnych pracodawców i mają zasadnicze znaczenie dla tego, co sprawia, że pracownik staje się wartościowy i pożądanym.

[1] The Future of Jobs Report, 2016, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

[2] <https://www.law.ac.uk/resources/blog/the-importance-of-developing-soft-skills/>





Powyższe fakty i tendencje uitorowały drogę do stworzenia projektu "Entrepreneurship is the key to success". Zainspirował on organizacje z ośmiu krajów UE (Dania, Hiszpania, Portugalia, Włochy, Polska, Bułgaria, Cypr i Grecja) do połączenia wysiłków i wiedzy w tworzeniu narzędzi i materiałów mających na celu wspieranie młodych dorosłych w nabywaniu kompetencji przedsiębiorczych, budowaniu postawy przedsiębiorczej ze szczególnym naciskiem na rozwój jakości umiejętności potrzebnych każdemu przyszłemu przedsiębiorcy. Umiejętności te są uważane za kluczowe, zarówno dla pomyślnej realizacji na przyszłym rynku pracy, jak i w życiu osobistym.

Chociaż początki terminu "przedsiębiorczość" sięgają przełomu XVII i XVIII wieku, koncepcja ta zyskała szeroką popularność dopiero w XX i XXI wieku, czego efektem jest fakt, że obecnie na świecie jest ponad 582 miliony przedsiębiorców.<sup>[3]</sup> Rozwój przedsiębiorczości oznacza zatem pracę nad aktywnym uczestnictwem ludzi we własnym życiu. Poprzez wzmocnienie ich zdolności do zakładania nowych firm, poprawy życia zawodowego, bycia proaktywnymi obywatelami i konsekwentnego radzenia sobie z wyzwaniem społeczno-ekonomicznymi, przed którymi stoi obecnie Europa, staną się oni aktywną częścią społeczeństwa.

Innowacyjność tego strategicznego projektu partnerskiego polega na stworzeniu edukacyjnej gry symulacyjnej, która może odtwarzać hipotetyczne sytuacje, skupiając się na rozwoju i doskonaleniu istotnych umiejętności miękkich wymaganych do skutecznej realizacji w świecie przedsiębiorczości. Umiejętności te obejmują rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi i koordynację z innymi. Innowacyjny aspekt odzwierciedla również fakt, że partnerstwo stworzy elastyczne wyniki, które mogą być wykorzystane w wielu różnych kontekstach szkoleniowych, w pozaformalnym kształceniu dorosłych i kontekście szkoleniowym, ale później mogą być również dostosowane do szkół, uniwersytetów, itp. Gra symulacyjna powinna okazać się użytecznym i innowacyjnym narzędziem, ponieważ przedstawia scenariusze zaprojektowane specjalnie w celu stymulowania szkolenia wyżej wymienionych umiejętności związanych z przedsiębiorczością.

Partnerstwo EKS obejmuje partnerów z ośmiu krajów UE. Jego wspólną siłą jest różnorodność pod względem statusu, wielkości, umiejętności i wiedzy fachowej, łącząca trzy organizacje pozarządowe, jednego dostawcę szkoleń, jedną firmę konsultingową, jedno centrum kształcenia dorosłych, jedno MŚP oraz jedną organizację badawczo-rozwojową zajmującą się innowacjami społecznymi.

[3] 11 Entrepreneur Statistics You Need To Know, 2020, <https://www.markinblog.com/entrepreneur-statistics/>



**ENTREPRENEURSHIP**  
THE KEY TO SUCCESS

W perspektywie długoterminowej, poprzez zapewnienie innowacyjnego i atrakcyjnego narzędzia edukacyjnego, partnerstwo EKS ma ambicję przyczynić się do wzmocnienia pozycji młodych dorosłych, którzy są bardziej świadomi swoich zasobów, wiedzy, mocnych stron i zalet, jak również wesprzeć bezrobotnych w odnalezieniu się na rynku pracy i pomóc im w odgrywaniu aktywnej roli w życiu zawodowym i społecznym.

Głęboko wierzymy, że edukacja w zakresie przedsiębiorczości może pomóc w sprostaniu wyzwaniom okresu historycznego charakteryzującego się trudnymi trendami gospodarczymi, ale także oferuje nowe możliwości dla tych, którzy są przeszkoleni do działania proaktywnego i innowacyjnego.





# 1.2

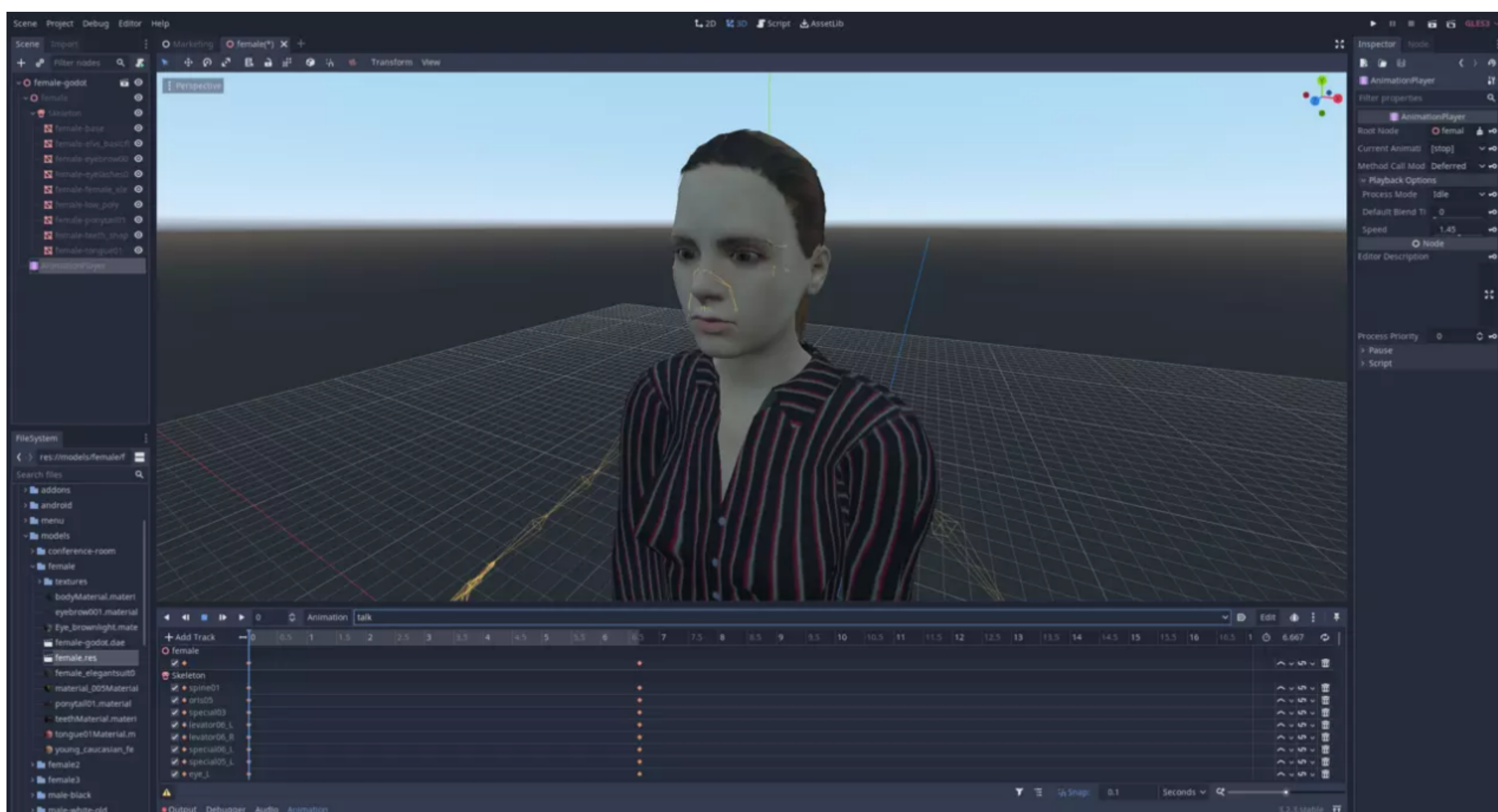
## Proces tworzenia gry symulacyjnej

Proces tworzenia gry symulacyjnej jest zawsze wyzwaniem. Dwa zderzające się światy: rozrywki i edukacji, muszą zostać połączone w celu dostarczenia spójnego doświadczenia użytkownika, w którym gracz czerpie przyjemność z przechodzenia przez kolejne poziomy, ale jednocześnie jest aktywny i angażuje się w proces zdobywania wiedzy.

W ramach projektu EKS było jasne, że aspekt edukacyjny powinien mieć pierwszeństwo przed rozrywką, ale nie w zbyt dużym stopniu. Biorąc pod uwagę różnorodność wybranych sytuacji, które mają być symulowane w grze, konieczne było stworzenie rozwiązania, które zapewni wystarczającą elastyczność, aby zaspokoić wszystkie potrzeby.

Proces tworzenia gry symulacyjnej przebiegał równocześnie. Wszyscy partnerzy pracowali nad dostarczeniem scenariuszy, które miały być wykorzystane jako medium do przekazania przewidzianej wiedzy i umiejętności, a zespół techniczny testował kilka silników gier, które najlepiej nadawały się do tego celu. Pięć głównych obszarów gry to: kreatywność, rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, zarządzanie ludźmi, koordynacja działań z innymi. Każdy obszar gry został podzielony na trzy poziomy złożoności. W ten sposób powstało w sumie 15 scenariuszy, dających możliwość gry i poznania swoich możliwości w wymienionych wcześniej obszarach.

### Środowisko programistyczne Godot



Ponieważ gra miała być dostępna przez przeglądarkę internetową, należało wybrać odpowiednie środowisko programistyczne, które zapewni wystarczające możliwości, aby to osiągnąć. Spośród wielu dostępnych programów umożliwiających tworzenie gier w przeglądarce internetowej, ostatecznie zdecydowano się na Godota wspieranego przez język programowania GDScript. Godot jest programem umożliwiającym tworzenie gier zarówno 2D jak i 3D, które mogą być publikowane na kilku różnych urządzeniach, w tym na stronach internetowych.

## *GDScript przykładowy kod*

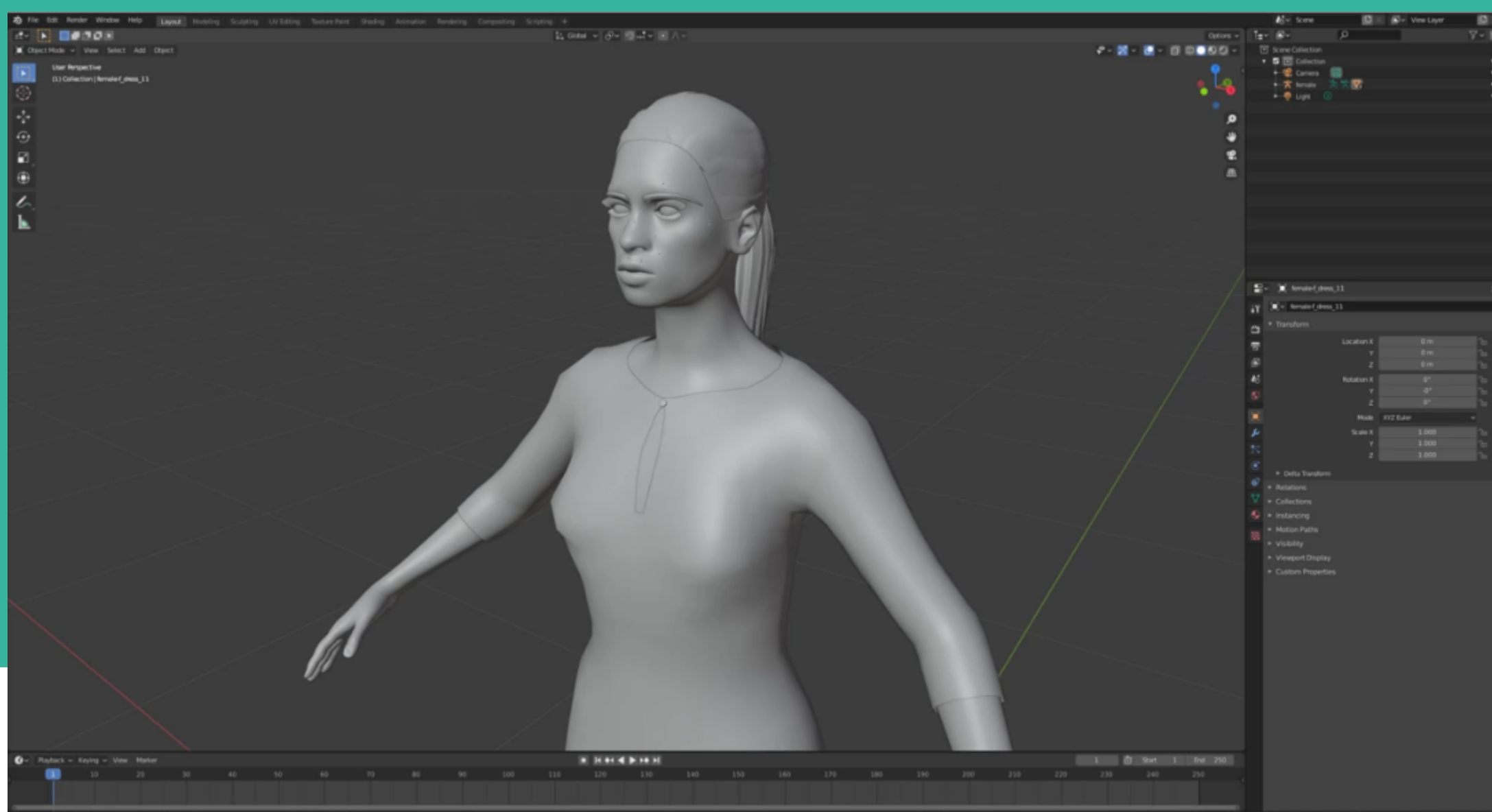


**ENTREPRENEURSHIP**  
THE KEY TO SUCCESS

```
22 # Called when the node enters the scene tree for the first time.
23 func _ready():
24     print(tasks.size())
25     feedback.connect("feedbackOkClicked", self, "feedbackOkClicked")
26     #setTask(0, currentTask)
27     pass # Replace with function body.
28
29 func choicePicked(feedback, score, scoreType):
30     currentTask.hide()
31     print(feedback)
32     self.score[scoreType] += score
33     showFeedback(feedback)
34     emit_signal("textSpoken")
35     currentTaskNumber += 1
36     print(self.score)
37     pass
38
39 func feedbackOkClicked():
40     print("feedback ok clicked")
41     if(currentTaskNumber < numberOfTasks):
42         currentTask = tasks[currentTaskNumber]
43         setTask(currentTaskNumber, currentTask)
44     else:
45         feedback.hide()
46         print("END")
47     pass
48     setTask(whichTaskNumber, whichTask):
```

Do tworzenia modeli 3D użyto programów MakeHuman i Blender 3D. Tworzenie assetów 3D do każdej gry jest jednym z najbardziej czasochłonnych zadań w procesie produkcji.

## *Blender 3D*





Podział na konkretne poziomy i obszary tematyczne został wprowadzony, aby umożliwić graczom wybór pożądanej symulacji do rozegrania. W każdej grze gracze są proszeni o uważne przeczytanie informacji wprowadzających, aby zrozumieć sytuację, w której się znaleźli. Następnie, gracze wchodzą w interakcję z innymi postaciami, aby naśladowały ich działania, tak jakby działali w prawdziwym świecie. Oczekuje się, że możliwe rozwiązania i interakcje przedstawione graczom są różne i nie zawsze jest tak, że jedno rozwiązanie jest lepsze od drugiego. Każdy krok podjęty przez gracza ma na celu wywołanie określonej informacji zwrotnej, która zostanie przedstawiona na końcu symulacji. Dzięki temu gracze mogą w pełni zrozumieć swoje wybory i konsekwencje, jakie mogłyby zaistnieć w realnym świecie.



Wszystkie poziomy mają umiarkowany czas trwania, aby utrzymać zaangażowanie i zainteresowanie gracza w dostępie do innych poziomów z innymi obszarami tematycznymi, tym samym zapoznając się z większą wiedzą i umiejętnościami.

Gra symulacyjna umożliwia graczom postawienie się w różnych sytuacjach, które wymagają użycia i zastosowania umiejętności przedsiębiorczych. Chociaż nie może być uważana za substytut zdobywania doświadczenia w świecie rzeczywistym, może być używana jako trening w kierunku podnoszenia kwalifikacji w tym obszarze.

# 1

## 3.3 *Cel podręcznika* 3.1 *Szczegóły struktury*

Struktura podręcznika została zaprojektowana tak, aby wspierać czytelników i zapewnić łatwą nawigację przez proces czytania.



### 1. Wstęp

Informuje czytelnika o założeniach projektu, a także dostarcza materiały na temat procesu powstawania gry symulacyjnej. Dodatkowo wyjaśniona jest idea i cele projektu. Następnie zdefiniowano grupy docelowe i użytkowników, a także przedstawiono oczekiwane rezultaty podręcznika dydaktycznego EKS. Ostatnia część wstępu zawiera informacje na temat wytycznych dla użytkowników NEETs i dorosłych edukatorów.



### 2. O umiejętnościach przedsiębiorczych

Wyjaśnia znaczenie pięciu umiejętności związanych z przedsiębiorczością, ich przydatność, możliwość zastosowania i dodatkowy rozwój. W tej sekcji można również znaleźć przydatne linki do stron internetowych, platform i materiałów OER skupiających się na umiejętnościach przedsiębiorczych.

### 3. Gra symulacyjna EKS

Wyjaśnione jest podłoże teoretyczne gry symulacyjnej, a także oczekiwany wpływ i efekty uczenia się. W szczególności, ta część zawiera szczegółowe informacje na temat zasad i wszystkich kroków, które muszą być wykonane przez uczestników. W tej części znajdują się również praktyczne wskazówki, zalecenia i pomysły.



### 4. Opinie użytkowników

Ostatnia sekcja podręcznika zawiera opinie i doświadczenia z testów pilotażowych projektu.



**ENTREPRENEURSHIP**  
THE KEY TO SUCCESS

Ideą projektu "Entrepreneurship is the Key to Success" jest rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych i odpowiedniego sposobu myślenia u obywateli Europy. Przedsiębiorczość często kojarzy się z procesem zakładania firmy. Może ona jednak również oznaczać entuzjastyczne podejście do pracy, społeczeństwa, polityki i wszystkich innych dziedzin życia obywatela. Przedsiębiorczość to złożona kompetencja, na którą składają się różne umiejętności, takie jak zdolności analityczne, planowanie, rozwiązywanie problemów, przywództwo, kreatywne myślenie itp.

Aby pomóc ludziom rozwinąć przedsiębiorczy sposób myślenia i odpowiednie kompetencje, stworzona została gra symulacyjna. Program nauczania został dostosowany do nauczania opartego na grach, które w ciągu ostatnich dziesięciu lat rozwinęło się do tego stopnia, że stało się rozpoznawalnym środkiem kształcenia studentów.<sup>[4]</sup> Gra pozwala na innowacyjną pracę nad pięcioma umiejętnościami, które sprzyjają wejściu ludzi na rynek pracy i sprawiają, że odgrywają oni aktywną rolę w społeczeństwie i osiągają samorealizację. Umiejętności, które będą głównym tematem gry i podręcznika zostały określone w Global Challenge Insight Report. Kluczowe umiejętności wymagane w przyszłych miejscach pracy to pięć umiejętności:

**(1) Rozwiązywanie złożonych problemów**

**(2) Krytyczne myślenie**

**(3) Kreatywność**

**(4) Zarządzanie ludźmi**

**(5) Koordynacja z innymi**

Podręcznik dydaktyczny ma na celu pomóc potencjalnym graczom w grze EKS w efektywniejszym opanowaniu pięciu umiejętności. Książka jest przeznaczona zarówno dla uczniów jak i nauczycieli. Może pomóc uczniom zrozumieć, jak grać i wyjaśnić czego się uczą, a nauczycielom podpowiedzieć, jak mogą wykorzystać grę do edukacji uczniów w grupie. Gra, a co za tym idzie, podręcznik, ma jeden zasadniczy, ale prosty cel - nauczenie umiejętności przedsiębiorczych każdego, kto czuje, że ma taką potrzebę lub jest tym tematem zainteresowany. Zapotrzebowanie na ludzi z takimi umiejętnościami jest dziś większe niż kiedykolwiek. Jeśli chcesz założyć własną firmę lub pracować w dużej firmie o utrwalonej pozycji na rynku. W obu przypadkach istnieje zapotrzebowanie na pracowników, którzy posiadają umiejętności przedsiębiorcze. Zapotrzebowanie to starają się zaspokoić gry i podręczniki.

Podręcznik ten będzie wspierał uczestników w ich drodze do zdobycia umiejętności i doświadczenia w zakresie przedsiębiorczości. Dwa podstawowe i najważniejsze zastosowania podręcznika to:

**(1) Dokładne wyjaśnienie zasad gry.**

Będzie to również zawierać wyjaśnienia, jak działa punktacja i "jak grać".

**(2) Definicje, opisy i uzasadnienie umiejętności, które gracze mogą nabyć poprzez grę.**

Zawiera informacje na temat tego, czym są umiejętności, dlaczego są niezbędne, jaka jest ich użyteczność i możliwość zastosowania oraz wzajemne powiązania między nimi.

[4] Karagiorgas, D. N., & Niemann, S. (2017). Gamification and Game-Based Learning. *Journal of Educational Technology Systems*, 45(4), 499–519. <https://doi.org/10.1177/0047239516665105>



# Grupa docelowa 1.3.3 użytkowników

## *Podstawowa grupa docelowa*

EKS jest skierowany generalnie do młodych ludzi w wieku 18-35 lat, którzy chcą zostać przedsiębiorcami lub pragną dalej rozwijać swoje kompetencje w zakresie przedsiębiorczości. Chociaż nie tylko, projekt jest dodatkowo dostosowany do zwiększenia umiejętności i wiedzy młodych ludzi z mniejszymi szansami, a w szczególności młodych ludzi bez wykształcenia, zatrudnienia i szkolenia, którzy chcą poprawić swoje umiejętności w zakresie przedsiębiorczości. Według Komisji Europejskiej terminem tym określa się "młodych ludzi, którzy znajdują się w gorszej sytuacji niż ich rówieśnicy, ponieważ stoją w obliczu co najmniej jednej z sytuacji i przeszkód, które uniemożliwiają młodym ludziom skuteczny dostęp do edukacji formalnej i pozaformalnej, transnarodowej mobilności i uczestnictwa, aktywnego obywatelstwa, upodmiotowienia i włączenia w życie całego społeczeństwa." (Przewodnik po programie Erasmus+, 2013)

## *Młodzi dorośli*





## Młodzi ludzie z mniejszymi szansami - definicja terminu:<sup>[5]</sup>

Komisja Europejska wyróżniła siedem rodzajów przeszkód, z którymi najczęściej borykają się dziś młodzi ludzie. Często termin ten wywołuje błędną interpretację, dlatego w tym miejscu chcemy wyjaśnić jego zastosowanie w projekcie EKS. Poniższe podkategorie nie mają na celu dyskryminacji ani stygmatyzacji młodego człowieka, który należy do którejkolwiek z nich, ponieważ opisują one sytuację, a nie samych młodych ludzi. Zamiast tego termin ten jest próbą podniesienia świadomości i wskazania najczęstszych wyzwań stojących przed młodymi ludźmi w Europie, tak aby znaleźć sposoby radzenia sobie z nimi jako priorytetami w agendzie UE, oferując możliwości uczenia się w celu ich przezwyciężenia poprzez finansowane projekty, takie jak ten. Należy pamiętać, że poniższe grupy różnią się w zależności od potrzeb i wyzwań każdego kontekstu:

1. Niepełnosprawność (tj. uczestnicy ze specjalnymi potrzebami): osoby z niepełnosprawnością umysłową (intelektualną, poznawczą, uczenia się), fizyczną, sensoryczną lub inną.
2. Trudności edukacyjne: młodzi ludzie z trudnościami w nauce; osoby przedwcześnie kończące naukę; dorośli o niskich kwalifikacjach; młodzi ludzie osiągający słabe wyniki w nauce.
3. Przeszkody ekonomiczne: osoby o niskim standardzie życia, niskich dochodach, uzależnione od systemu opieki społecznej lub bezdomne; młodzi ludzie pozostający w długotrwałym bezrobociu lub ubóstwie; osoby zadłużone lub z problemami finansowymi.
4. Różnice kulturowe: imigranci lub uchodźcy lub potomkowie z rodzin imigrantów lub uchodźców; osoby należące do mniejszości narodowych lub etnicznych; osoby mające trudności z adaptacją językową i integracją kulturową.
5. Problemy zdrowotne: osoby z chronicznymi problemami zdrowotnymi, ciężkimi chorobami lub schorzeniami psychicznymi.
6. Przeszkody społeczne: osoby narażone na dyskryminację ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, religię, orientację seksualną, niepełnosprawność itp.; osoby o ograniczonych umiejętnościach społecznych lub przejawiające zachowania antyspołeczne lub ryzykowne; osoby znajdujące się w niepewnej sytuacji; (byli) przestępcy, (byli) narkomani lub osoby nadużywające alkoholu; młodzi i/lub samotni rodzice; sieroty.
7. Przeszkody geograficzne: osoby z odległych lub wiejskich obszarów; osoby mieszkające na małych wyspach lub w regionach peryferyjnych; osoby z problematycznych stref miejskich; osoby z obszarów o gorszej obsłudze (ograniczony transport publiczny, nieodpowiednie udogodnienia).

[5] <https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho/>



## Dlaczego ta grupa docelowa? Zidentyfikowane luki i potrzeby:

"Europa jest opóźniona w edukacji w zakresie przedsiębiorczości" i potrzebuje "większego nacisku na przedsiębiorczość i innowacje, aby pomóc w pobudzeniu konkurencyjności, wzrostu i tworzenia miejsc pracy oraz w osiągnięciu celów określonych w agendzie lizbońskiej". (Komisja Europejska, 2000)<sup>[6]</sup>

Od 2008 r. Europa odczuwa skutki najpoważniejszego od 50 lat kryzysu gospodarczego: po raz pierwszy w Europie odnotowano ponad 25 mln osób bezrobotnych. Temat ten był priorytetem Komisji UE, ponieważ młodzi ludzie, głównie w wieku od 16 do 25 lat, są często najbardziej narażeni na doświadczenie wykluczenia społecznego. Patrząc na dane Eurostatu (badanie aktywności ekonomicznej ludności, 2017 r. - ostatnie uaktualnienie), w przypadku młodych ludzi w wieku 20-24 lat, którzy nie uczą się, nie pracują i nie uczestniczą w szkoleniach, tylko w trzech państwach partnerskich wskaźnik ten jest niższy od średniej UE (DK: 10,0, PT: 14,7, PL: 15,4, IT: 27,9, BG: 18,6, CY: 22,0, ES: 18,5, GR: 22,0 (UE:15,5)).

W związku z tym istnieje wiele strategii i programów UE, które skupiają się wyłącznie na młodych ludziach i mają na celu zintegrowanie ich z rynkiem pracy poprzez zwiększenie ich umiejętności przedsiębiorczych i cyfrowych. Dlatego też EKS został stworzony, aby wypełnić luki i potrzeby, które zostały zidentyfikowane na poziomie europejskim i w krajach partnerskich konsorcjum. Ponieważ naszą grupą docelową są przede wszystkim młodzi ludzie, istotne jest, aby oferować możliwości edukacyjne poprzez nowe środki, takie jak grywalizacja dla uczenia się przez całe życie.



[6] European Commission (2000), Commitment by the EU Heads of States and Governments to make the EU "the most competitive and dynamic knowledge-driven economy by 2010", Marzec



## Pośrednia grupa docelowa

EKS skierowany jest do dorosłych edukatorów, którzy mają do czynienia z młodzieżą i młodymi ludźmi z mniejszymi szansami. Ta grupa docelowa obejmuje edukatorów i trenerów zawodowych osób dorosłych, doradców, facylitatorów, coachów, doradców zawodowych, osoby pracujące z młodzieżą i ogólnie osoby pracujące w placówkach kształcenia zawodowego i edukacji pozaformalnej.


## Edukatorzy

Jako projekt, który koncentruje się na edukacji dorosłych, priorytetem EKS jest rozszerzenie i rozwój kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) edukatorów i innego personelu, który wspiera dorosłych odbiorców w zdobywaniu i rozwijaniu umiejętności i kluczowych kompetencji w celu ich integracji na rynku pracy poprzez przedsiębiorczość.



## Dlaczego ta grupa docelowa? Zidentyfikowane luki i potrzeby:

W Europie brakuje edukacji w zakresie przedsiębiorczości, która jest zintegrowana z krajowymi programami nauczania w krajach partnerskich uczestniczących w projekcie. Poprzez rozszerzenie edukacji w zakresie przedsiębiorczości oferujemy młodym ludziom kompetencje, które pozwolą im na powrót na rynek pracy i promowanie innowacji. W związku z tym istnieje ogromna potrzeba zapewnienia nauczycielom dorosłych i nauczycielom kształcenia zawodowego bezpłatnych, dostępnych cyfrowo, praktycznych narzędzi do podnoszenia umiejętności zawodowych dorosłych. Brakuje również innowacyjnych środków dydaktycznych, stąd celem projektu jest stworzenie gry edukacyjnej z wykorzystaniem grywalizacji jako narzędzia do uczenia się przez całe życie, które może być włączone zarówno do formalnych, nieformalnych jak i pozaformalnych środowisk edukacyjnych.



## *Oczekiwany wpływ*

Biorąc pod uwagę jak ważny jest czynnik motywacji dla uczących się podczas procesu uczenia się, podręcznik EKS będzie miał na niego znaczący wpływ. Dlatego też oddziaływanie podręcznika EKS koncentruje się na zwiększeniu motywacji zaangażowanych młodych dorosłych do gry EKS i zachęceniu ich do osiągnięcia lepszych kwalifikacji w zakresie kompetencji przedsiębiorczych.

Ponadto podręcznik EKS ma na celu wywarcie pozytywnego wpływu społecznego dzięki wskazówkom zawartym w wirtualnej grze EKS. Dodatkowo, wkład tego podręcznika w grę EKS będzie miał postępowy wpływ na przedsiębiorcze nastawienie grupy docelowej. Poza tym, rozwinięte podejście przedsiębiorcze podręcznika EKS będzie miało konstruktywny wpływ na zdolności użytkowników do podejmowania przyszłych decyzji.

Oczekuje się, że wpływ, podobnie jak w przypadku gry, będzie znaczący, ponieważ podręcznik dotrze nie tylko do młodych ludzi, ale później, dzięki intensywnemu rozpowszechnianiu, także do szerszego grona odbiorców i będzie stanowił ważny cel dla rozwoju umiejętności potrzebnych w przyszłości.

Treść przewodnika edukacyjnego skupia się również na aktywnej postawie wobec pracy, społeczeństwa, polityki i innych aspektów życia przedsiębiorcy. Dlatego dodatkową wartością podręcznika EKS jest to, że będzie on miał znaczący wpływ na edukatorów, ponieważ wskaże im, w jaki sposób gra może być wykorzystana jako metoda nauczania podczas procesu uczenia się przedsiębiorczości z młodymi dorosłymi z mniejszymi szansami. Wreszcie, podręcznik EKS, w połączeniu z wirtualną grą, będzie wspierał nauczycieli w rozwijaniu kompetencji przedsiębiorczych i umiejętności cyfrowych uczniów przez całe życie.

Komisja Europejska uznaje kształcenie w zakresie przedsiębiorczości za narzędzie, które może wspierać młodych dorosłych, aby byli bardziej przedsiębiorczy.



## Oczekiwany wpływ na uczestników/użytkowników/grupy docelowe

### Młodzi dorośli

Gra EKS zaoferuje młodym ludziom ścieżkę szkoleniową i **zachęci** ich, by nigdy nie rezygnowali z **nauki** przez całe życie.

Zwiększy umiejętności cyfrowe i **kompetencje przedsiębiorcze** młodych ludzi. Na końcu każdego poziomu gra będzie tworzyć raport, który skłoni użytkownika do **refleksji** nad podjętymi decyzjami, popełnionymi błędami, przyjętymi strategiami i sugestiami, jak je wdrożyć w życie.

Młodzi ludzie będą lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy, a ich szanse na **zatrudnienie** wzrosną.

Zdobędą mentalność przedsiębiorcy, co przyczyni się do wzrostu ich **poczucia własnej wartości**.

### Edukatorzy

Będzie stanowić użyteczne **narzędzie dydaktyczne** dla wszystkich, ponieważ będzie łatwa w użyciu (dostępna online).

Zapewnia **elastyczność w metodach nauczania**, ponieważ trenerzy i uczestnicy szkoleń mogą zarządzać użytkownikami w preferowany przez siebie sposób.

Przedstawienie **grywalizacji jako narzędzia dydaktycznego do uczenia się** przez całe życie, które może być stosowane w różnych środowiskach edukacyjnych (np. edukacja pozaformalna).

**Innowacyjne usługi edukacyjne w zakresie kształcenia przedsiębiorczości.**

## Oczekiwany wpływ na organizacje uczestniczące i zainteresowane strony

Dostęp do **innowacyjnego narzędzia dydaktycznego** zaprojektowanego specjalnie dla młodych ludzi, organizacji uczestniczących i zainteresowanych stron przyciągnie więcej uczniów i zapewni bardziej **skuteczne usługi edukacyjne**.

**Promowanie edukacji w zakresie przedsiębiorczości** w celu zwiększenia zdolności instytucji do szkolenia w zakresie **uczenia się przez całe życie i zdolności do zatrudnienia**, zwłaszcza tych podmiotów, które pracują z młodymi ludźmi o mniejszych szansach.

Wpływ na organizacje partnerskie, gdyż będą one miały możliwość **wymiany informacji** i wspólnej pracy nad innowacyjnym narzędziem, które będzie mogło być **natychmiast wykorzystane w ich codziennej działalności**. W ten sposób partnerzy konsorcjum wzmocnią swoje kompetencje w dziedzinie tworzenia innowacyjnej gry, a jednocześnie stworzą narzędzie dydaktyczne, które natychmiast włączą do swoich szkoleń dla tej samej grupy docelowej, co EKS.

# Pożądaný wpływ na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim i/lub międzynarodowym

## Lokalny

## Regionalny/krajowy

## Europejski

Natychmiastowy wpływ na lokalną młodzież z każdego kraju partnerskiego, która będzie uczestniczyć w działaniach projektu i zwiększy swoje szanse na **zatrudnienie**.

Instytucje publiczne i prywatne działające w obszarze edukacji dorosłych będą **wykorzystywać grę i podręcznik w swoich działaniach** (szkolenia, doradztwo, coaching).

Na poziomie europejskim, partnerzy projektu będą angażować wszystkie **istniejące sieci** i lokalnych/krajowych interesariuszy, aby zapewnić jak najbardziej znaczące rozpowszechnianie i wykorzystanie wyników projektu.

Bezpośrednimi użytkownikami gry będą edukatorzy zawodowi i trenerzy, którzy dzięki podręcznikowi będą mogli świadczyć bardziej **efektywne** usługi edukacyjne z wykorzystaniem innych **środków dydaktycznych**.

**Zostanie ustanowiona synergia i współpraca** w celu stworzenia silniejszych instytucji na poziomie krajowym pomiędzy organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

Poruszane **umiejętności** są **wszechstronne i uniwersalne**, a więc przydatne i odpowiednie dla każdego innego kontekstu.

Organizacje partnerskie zaangażowane w szkolenie młodzieży otrzymają dodatkowe **narzędzia dydaktyczne i wiedzę fachową**.

**Promowanie kształcenia w zakresie przedsiębiorczości** na poziomie krajowym jako czynnika zwiększającego szanse młodych ludzi na zatrudnienie i **integrację z rynkiem pracy**.

**Promowanie współpracy, partnerstwa i silniejszych instytucji** na poziomie europejskim.

Promowanie kształcenia w zakresie **przedsiębiorczości** i zwiększanie **możliwości szkoleniowych** instytucji.

Będzie to instrument, który może wzbogacić i **ulepszyć istniejące inicjatywy bez dodatkowych kosztów dla instytucji organizujących i zwiększających ich możliwości**.

Celem jest potwierdzenie tezy, że **edukacja o przedsiębiorczości** jest kwestią tworzenia biznesu i złożoną kompetencją składającą się z umiejętności przekrojowych. Pomocą w nauce są narzędzia dydaktyczne, które muszą być promowane w celu wspierania młodych ludzi na rynku pracy.

Oczekuje się, że ponad 1000 osób, w tym obaj wyżej wymienieni uczestnicy, będzie bezpośrednio zaangażowanych w działania EKS i skorzysta z rezultatów projektu (IO1: Gra symulacyjna EKS i IO2: Podręcznik dydaktyczny) ze wszystkich krajów partnerskich. Innowacyjność projektu jest związana z faktem, że partnerstwo stworzy elastyczne rezultaty, które mogą być wykorzystane w różnych kontekstach szkoleniowych, w pozaformalnym kształceniu dorosłych, w szkoleniu zawodowym, a później mogą być również zaadaptowane do szkół, uniwersytetów, itp. Gra symulacyjna okazuje się być użytecznym i innowacyjnym narzędziem, ponieważ będzie prezentować scenariusze zaprojektowane w celu stymulowania szkolenia 5 konkretnych umiejętności przedsiębiorczych. Projekt będzie miał prawdopodobnie trwały wpływ na młodych dorosłych w okresie trwania projektu, jak i po jego zakończeniu, ze względu na możliwość jego przeniesienia jako przetłumaczonego narzędzia (na 8 języków), które może być wykorzystywane w całej Europie, niezależnie od kontekstu.



# 1.3.5 Wytyczne dla użytkowników

Sposób nauczania przedsiębiorczości tradycyjnie koncentruje się na normatywnych i liniowych procesach, które często zniechęcają uczniów. Niestety, kiedy mówimy o nauczaniu przedsiębiorczości, nasze umysły kierują się w stronę staromodnych metod nauczania, skupionych na sali lekcyjnej i wykorzystujących klasyczne podejście! Partnerstwo EKS, wraz z zespołem, który zaprojektował grę symulacyjną EKS, dostarczy zarówno nauczycielom, młodzieży, jak i samym młodym dorosłym użytecznego narzędzia edukacyjnego, dzięki któremu edukacja stanie się fascynującym i zabawnym doświadczeniem, pozbawionym ścisłych i teoretycznych schematów!

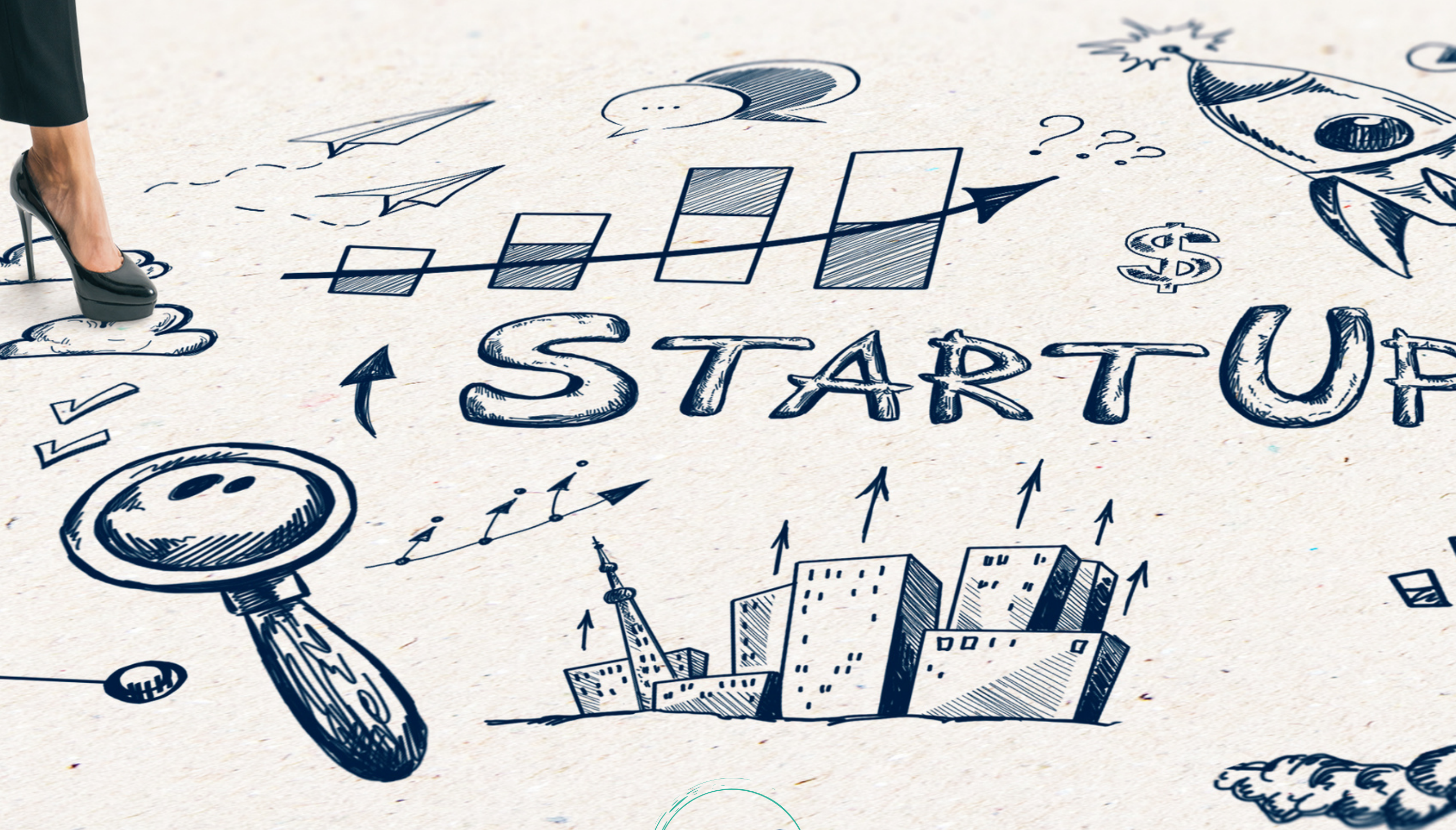
Uczeń zetknie się z wieloma realnymi scenariuszami, które często mogą stanowić wyzwanie dla funkcjonowania prawdziwej firmy lub postawić go w trudnej sytuacji, która pozornie prowadzi do chaosu. Scenariusze zainicjowane i opracowane przez partnerstwo EKS są skonstruowane w sposób wielopoziomowy, obejmujący różne rodzaje złożoności i koncentrujący się na rozszerzeniu każdej konkretnej umiejętności. Przedstawi on użytkownikowi kilka przebiegów opartych na scenariuszach, które pozwolą mu na interakcję z różnymi sytuacjami poprzez dokonywanie (nie)właściwych wyborów. Użytkownicy będą musieli zmierzyć się z różnymi problemami, które wymagają zintegrowanego wykorzystania badanych i zidentyfikowanych umiejętności. Gra symulacyjna będzie wykorzystywać hierarchiczny, oparty na decyzjach przebieg, który użytkownik będzie mógł śledzić.



Co więcej, każdy scenariusz będzie zawierał trzy poziomy złożoności i przedstawiał inną sytuację życiową. Uczący się będzie musiał podjąć najwłaściwszą decyzję, spośród kilku wyborów prezentowanych na ekranie. Oprócz wykonywania różnych zadań w grze, pojawi się teoria podana w atrakcyjny, "ukryty" sposób, tak aby w przypadku, gdy użytkownik czegoś nie wie, mógł to znaleźć. Informacje nie będą dostępne zawsze i w tym samym czasie, a dla niektórych użytkowników będą istniały różne warunki wstępne, które uczynią grę bardziej interesującą. W szczególności, uczeń, w zależności od dokonanych wyborów, będzie mógł wybrać inną ścieżkę przedsiębiorczości, skróconą, w przypadku gorszych wyborów przedsiębiorczych lub dłuższą, w przypadku podejmowania najbardziej satysfakcjonujących i odpowiednich dla każdego scenariusza decyzji.

Każda decyzja podjęta przez użytkownika będzie miała wpływ na dalszy przebieg kolejnych działań, zapamiętując wszystkie poprzednie kroki. Przewiduje się, że wewnętrzny mechanizm gry nie będzie posiadał jednego poprawnego zestawu wirtualnych czynności, które należy wykonać. Gra będzie dostarczać sensownych informacji zwrotnych na podstawie wszystkich poprzednich kroków podjętych przez użytkownika. Zostanie ona opracowana w formie usługi sieciowej, z możliwością wykorzystania struktur gier dostępnych podczas realizacji tego projektu.

Duży nacisk zostanie położony na grywalność gry, tak aby nie tylko pomagała w procesie uczenia się i zdobywania wiedzy, ale także była w pewnym stopniu rozrywką. Gra zostanie również zoptymalizowana pod kątem urządzeń mobilnych (tabletów), dla większej wygody uczących się.



## *Dla uczniów/młodych dorosłych*

Uczeń będzie miał do dyspozycji przyjazne narzędzie edukacyjne, opracione w rozrywkowe środowisko edukacyjne, z bogatą bazą danych, która zawiera różnorodne kursy przedsiębiorczości z pytaniami i odpowiedziami, które zwiększają umiejętności uczenia się. Uczeń zanurzy się w niezapomnianym doświadczeniu przedsiębiorczości i zostanie postawiony przed koniecznością podejmowania decyzji w oparciu o rzeczywiste scenariusze i trudne sytuacje, zorientowane w pięciu różnych sektorach umiejętności, które są kluczowe dla kogoś, kto chce zostać przedsiębiorcą i prowadzić ścieżkę kariery zorientowaną na przedsiębiorczość.

Nauczanie oparte na grach (Game-Based Learning) może być skutecznie wykorzystywane do poprawy jakości nauczania i dostarczania doświadczeń w świecie rzeczywistym bez fizycznej lub wirtualnej obecności trenera/nauczyciela. Jednym z kluczowych aspektów uczenia się opartego na grach jest to, że każdy uczeń automatycznie otrzymuje informację zwrotną na temat swoich osiągnięć wraz z sugestiami dotyczącymi poprawy. Dzięki metodzie grywalizacji, rozwój wyżej wymienionych umiejętności będzie następował w sposób płynny, a jedynym warunkiem wstępnym będzie wciśnięcie przycisku "Pobierz" i "Graj"!



## *Dla edukatorów/mentorów/trenerów*

Edukatorzy będą zaznajomieni z gamifikacją jako narzędziem dydaktycznym do uczenia się przez całe życie oraz z uzyskaniem angażującego narzędzia edukacyjnego, które będzie mogło być zaadaptowane do ich metod nauczania zarówno w formalnych, jak i pozaformalnych środowiskach edukacyjnych. Narzędzie dydaktyczne będzie łatwe do użycia i uzyskania, ponieważ będzie dostępne online i bezpłatnie. Wystarczy je tylko pobrać, a trener będzie gotowy do użycia tego narzędzia szkoleniowego i dostosowania go do swoich metod nauczania, zgodnie z własnymi preferencjami. Co więcej, edukator zyska solidną podstawę do improwizowania i budowania bardziej wielopoziomowych scenariuszy z możliwymi złymi lub dobrymi wyborami przedsiębiorców, w oparciu o wzór i metodę przedstawioną w grze symulacyjnej EKS. Gra może być używana zarówno jako samodzielne narzędzie, ale także jako dodatek do innych metod nauczania, aby uczynić szkolenie bardziej atrakcyjnym i zabawnym dla uczniów.

Dzięki grze symulacyjnej EKS koncepcje nauczania będą przyjemne dla uczniów i posłużą jako mocna podstawa do rozwinięcia lub wzbogacenia ich kreatywnych myśli. Edukatorzy (trenerzy, mentorzy i coachowie) przyciągną więcej uczestników i zapewnią bardziej efektywne usługi edukacyjne, ponieważ gry zachęcają do kreatywnych zachowań i rozbieżnego myślenia, tworząc dynamikę, która może zainspirować uczestników do rozwijania umiejętności i budowania emocjonalnego związku z nauką.

Instrukcje do gry oraz inne przydatne wskazówki i zalecenia dotyczące gry znajdziesz w części 4.1!

# 2.1

## O umiejętnościach przedsiębiorczych

### Definicja, opis i uzasadnienie każdej umiejętności

Współczesny rynek pracy wymaga od jego uczestników większej elastyczności w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe. Wymaga to specyficznych kompetencji, aby skutecznie radzić sobie z szybko zmieniającymi się warunkami gospodarczymi.

W zakresie przyszłego zatrudnienia, umiejętności i postawa przedsiębiorcza są uważane za niezbędne do dostosowania się do tej rzeczywistości i włączenia się do rynku pracy.

### ***Dlaczego są one ważne***



Kompetencje przedsiębiorcze mają również duże znaczenie dla Twojej wartości jako potencjalnego i aktualnego pracownika - dzięki nim możesz stać się bardziej spostrzegawczy, przygotowany i lepiej reagować na środowisko pracy, wykorzystywać szanse i wyróżniać się na tle innych kandydatów/pracowników. W ten sposób kompetencje przedsiębiorcze mają kluczowe znaczenie dla Twojego sukcesu na rynku pracy, pozwalając Ci stać się przedsiębiorcą lub stać się bardziej przedsiębiorczym.

Kompetencje przedsiębiorcze, rozumiane jako zdolność do przekształcania pomysłów w działania (UE, 2006), mogą przede wszystkim zapewnić Ci możliwość stworzenia własnego biznesu - wcielenia swoich pomysłów w życie, przekształcenia ich w wartość istotną dla innych, stworzenia własnych możliwości i pracy bezpośrednio na rzecz celów własnych lub zespołu. Z drugiej strony, umiejętności przedsiębiorcze są istotne nie tylko dla tworzenia i prowadzenia własnej firmy.



# Ale co to oznacza?

Według OECD (2016) osoby przedsiębiorcze "wykazują inicjatywę, uczą się poprzez proces prób i błędów, polegając na własnych osądach, biorąc jednocześnie pod uwagę inne opinie i zdając sobie sprawę z prawdopodobnych konsekwencji; dodatkowo tworzą własne środowisko pracy".<sup>[7]</sup>

Stanie się taką osobą wymaga szerokiego zestawu umiejętności, postaw, zachowań i wiedzy. Kompetencje przedsiębiorcze obejmują szeroki zakres umiejętności technicznych, zarządzania przedsiębiorstwem i osobistych umiejętności przedsiębiorczych. Lista obejmuje (EACEA, 2008, EU Skills Panorama, 2014; OECD, 2014):

## 1/ Umiejętności techniczne:

Komunikacja, monitorowanie środowiska i identyfikacja/tworzenie pomysłów, zdolność do wykorzystywania pomysłów, rozwiązywanie problemów, wdrażanie i wykorzystywanie technologii, umiejętności interpersonalne i organizacyjne.

## 2/ Zarządzanie przedsiębiorstwem:

Planowanie i wyznaczanie celów, podejmowanie decyzji, zarządzanie ludźmi, marketing, finanse, księgowość, relacje z klientami, kontrola jakości, negocjacje, wdrażanie biznesu, zarządzanie wzrostem, zapewnienie zgodności z przepisami.

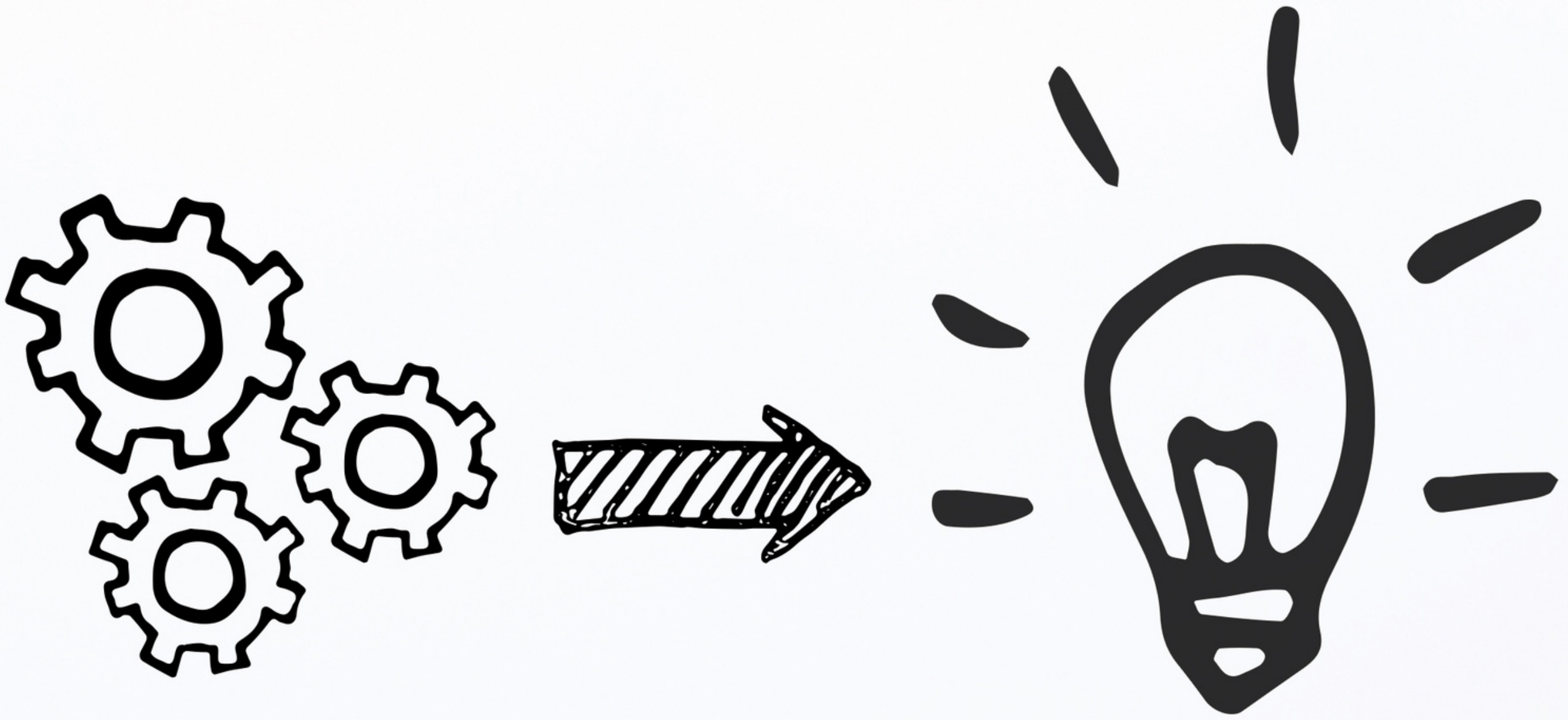
## 3/ Osobiste umiejętności przedsiębiorcze:

Samokontrola, wiara we własne siły i dyscyplina, umiejętność zarządzania ryzykiem, ponoszenia odpowiedzialności oraz radzenia sobie z trudnościami, podejmowanie inicjatywy, proinnowacyjny sposób myślenia i zdolności, wytrwałość, przywództwo, zarządzanie zmianą, budowanie sieci kontaktów i myślenie strategiczne.

Choć lista ta może wyglądać zniechęcająco, wspólnym celem tych umiejętności jest umożliwienie Ci wykorzystania szans, kreatywności i podejmowania ryzyka, wspierania innowacji i zarządzania projektami w sposób, który doprowadzi Cię do osiągnięcia wyznaczonych celów. Aby pomóc Ci skutecznie budować takie zdolności, projekt EKS dostarcza Ci unikalnych narzędzi skoncentrowanych na najważniejszych aspektach zdolności przedsiębiorczych - kompleksowym rozwiązywaniu problemów, krytycznym myśleniu, kreatywności, zarządzaniu ludźmi i koordynacji działań z innymi. Rozwój tych umiejętności, przedstawionych bardziej szczegółowo poniżej, pomoże Ci stać się bardziej przedsiębiorczym, niezależnie od celu, jaki chcesz osiągnąć, niezależnie od tego, czy jest nim zbudowanie i rozwinięcie własnej firmy, stanie się silniejszym kandydatem na rynku pracy, czy też przyczynienie się dzięki swoim kompetencjom przedsiębiorczym do rozwoju organizacji, w której jesteś/zostaniesz zatrudniony.

[7] [http://www.oecd.org/employment/leed/E360\\_guidance-note\\_teachers.pdf](http://www.oecd.org/employment/leed/E360_guidance-note_teachers.pdf), p. 8

W rzeczywistości większość umiejętności związanych z przedsiębiorczością, jako wysoce uniwersalne i przekrojowe w zastosowaniu, są silnie ze sobą powiązane.



Każda inicjatywa, którą chcesz wdrożyć, będzie wymagała krytycznego myślenia, umiejętności w zakresie kompetencji przedsiębiorczych. Spojrzenie na problemy, wydarzenia, możliwości i działania z różnych perspektyw będzie niezbędne do wspierania procesu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

Będzie to konieczne do generowania i oceny nowych pomysłów lub do rozwiązywania problemów w relacjach ze współpracownikami lub innymi organizacjami. Podobnie, rozwiązywanie problemów będzie często wymagało rozwiniętej kreatywności.

Będzie się ona poprawiać w miarę rozwijania umiejętności optymalnego zarządzania zespołem oraz skutecznego angażowania zespołu wewnętrznego i partnerów zewnętrznych w poszukiwanie i opracowywanie najbardziej odpowiednich rozwiązań problemów.



# Rozwiązywanie złożonych problemów

## *Definicja:*

Kompleksowe rozwiązywanie problemów jest niezbędną umiejętnością przyczyniającą się do rozwoju postawy przedsiębiorczej, która pozwoli Ci wyróżnić się w przyszłości. Definiuje się je jako grupę procesów psychologicznych i działań, których można się nauczyć, aby regulować, reagować na stresujące środowisko i osiągać cele, których nie można osiągnąć za pomocą codziennych działań. Jest to nie tylko proces poznawczy, ale również emocjonalny, który wymaga motywacji (Dörner & Funke, 2017).

## *Kroki do rozwiązania złożonych problemów:*

Kroki te mogą być wykorzystane do rozwiązania każdego złożonego problemu, jednak każda sytuacja jest inna i zawiera różne zmienne, które muszą być wyraźnie uwzględnione. Ogólnie rzecz biorąc, poszczególne kroki to:

### ***KROK 1***

#### *Zdefiniowanie problemu*

Pierwszy krok polega na zdefiniowaniu problemu i różnych zmiennych. Aby to zrobić, konieczne jest przeprowadzenie wstępnej oceny potrzeb w oparciu o dochodzenie z odpowiednimi danymi na temat źródeł problemu. Musisz wiedzieć wszystko na temat procesu: kto co robi, jakie masz informacje i jak je poprawić, jakie narzędzia są najlepsze do zbadania problemu, z kim możesz się porozumieć, aby dowiedzieć się więcej na ten temat itp. Pamiętajmy, aby odróżniać fakty od opinii i nie proponować rozwiązania bez zebrania jak największej ilości informacji. Istnieją różne podejścia do tego etapu w środowisku biznesowym, takie jak diagram Ishikawy czy analiza przyczyn źródłowych (ASQ, 2021)



## **KROK 2**

### *Ocena i proponowanie rozwiązań*

Po identyfikacji problemu przy użyciu informacji wysokiej jakości i dostosowaniu się do każdej sytuacji, należy ocenić i zaproponować rozwiązania. Idealnie byłoby, gdyby od początku proponowane były różne rozwiązania lub działania. Zalecane są techniki burzy mózgów (patrz rozdział o kreatywności dot. tej techniki). Jeśli od początku będziesz rozważać inne rozwiązania, zapewne szybciej znajdziesz idealne rozwiązanie. Pamiętaj, aby nie trzymać się pierwszego pomysłu, na który wpadniesz, ponieważ prawdopodobnie przegapisz dobre pomysły, które mogą być przydatne (ASQ, 2021). Istnieją różne metody, aby to osiągnąć, takie jak diagramy pokrewieństwa, które pozwalają uporządkować różne rodzaje informacji i odkryć zależności między nimi. Diagramy te pozwalają dostrzec głębię problemu oraz to, jak różne pomysły można połączyć w celu znalezienia rozwiązania (Mind Tools, 2021).

## **KROK 3**

### *Opracowanie strategii*

Następnie musisz zaprojektować strategię. Aby to zrobić, trzeba wykonać różne kroki, gdzie najważniejszą rzeczą jest ustalenie priorytetów zadań w dłuższej i krótszej perspektywie czasowej. Wskazane jest, aby zebrać listę wszystkich zadań i zidentyfikować zadania wymagające natychmiastowej uwagi. Zadania te mają negatywne konsekwencje, jeśli nie zostaną wykonane w ciągu kilku godzin lub dnia. Po zidentyfikowaniu zadań, które wymagają natychmiastowej uwagi, należy skupić się na tych, które mają największą wartość. Zastanów się, jaki wpływ może mieć dane zadanie, aby odkryć te, które są najcenniejsze. Pomocne byłoby rozważenie ostatniego czynnika przy ustalaniu priorytetów i porządkowaniu zadań, a jest nim wysiłek. Eksperci od produktywności sugerują, że powinieneś zacząć od zadań, które wymagają więcej wysiłku. Mimo to, musisz być elastyczny i zdolny do adaptacji i zmieniać priorytety, jeśli uznasz to za konieczne (Team LiquidPlanner, 2018).

## **KROK 4**

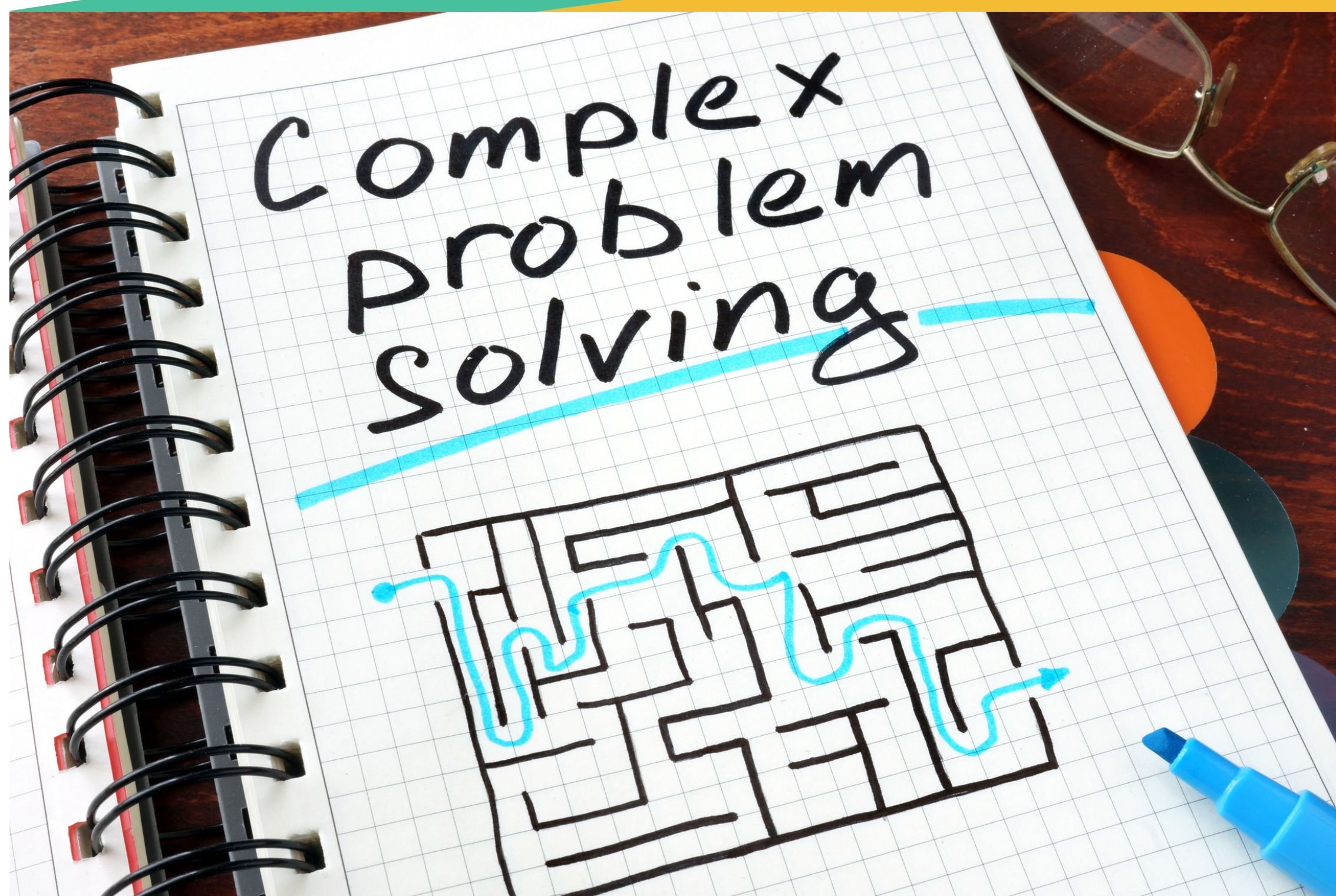
### *Identyfikacja ryzyka, wdrożenie i kontynuacja działań*

Następnie możesz przejść do fazy realizacji. Wskazane jest, aby zidentyfikować możliwe ryzyka. Decyzja o spisaniu wszystkiego, co może pójść źle i ilościowym określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ryzyka oraz jego wpływu jest najlepszym z możliwych pomysłów. Przy rozwiązywaniu złożonych problemów, ocena potencjalnych ryzyk i okresowa weryfikacja tego przewidywania jest koniecznością. Ma to na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub wpływu ryzyka, a tym samym zmniejszenie wpływu, jaki będzie ono miało na rozwiązanie. Kolejnym zaleceniem jest okresowe zbieranie informacji zwrotnych i ocena, jak przebiega wdrażanie strategii, monitorowanie wyników i ocena długoterminowych konsekwencji (ASQ, 2021).

## *Podsumowanie:*

Kompleksowe rozwiązywanie problemów jest niezbędne nie tylko w miejscu pracy, ale także w naszym codziennym życiu, ponieważ wszyscy codziennie natykamy się na problemy. Jest to istotna umiejętność, ponieważ pozwala nam radzić sobie z sytuacjami niepewności i wymyślać rozwiązania, dzięki którym możemy kontrolować nasze otoczenie.

Osoby umiejętnie rozwiązujące problemy muszą zwracać uwagę na swoje zdolności rozumowania oraz przystosowywać się do zmian i stresu. Nie każda sytuacja jest taka sama i nie każdy przypadek wymaga takich samych działań. Aby odnieść sukces w życiu i w środowisku pracy, musimy działać w taki czy inny sposób, aby osiągnąć nasze cele. Czasami warunki wokół nas ulegają zmianie, a założenia, które przyjęliśmy w innej sytuacji, okazują się błędne lub nie mają zastosowania w nowej rzeczywistości. Konieczne jest ciągle analizowanie naszych przekonań, sposobu myślenia i w razie potrzeby przyjmowanie zupełnie nowych założeń. Jak sama nazwa wskazuje, jest to złożony proces, z którym niektórzy ludzie radzą sobie lepiej niż inni. Znajomość różnych etapów złożonego procesu rozwiązywania problemów jest niezbędna i może pomóc nam rozwinąć przedsiębiorczy sposób myślenia i postawę.



# Koordinacja z innymi

## Definicja:

Koordinacja z innymi jest umiejętnością przedsiębiorczą, która wraz z niedawną popularyzacją strategii i kultury opartej na innowacjach, staje się jedną z najistotniejszych umiejętności dla osoby przedsiębiorczej, a zwłaszcza dla właściciela małej firmy. Koordinacja z innymi to proces, który obejmuje wykorzystanie strategii i wzorców zachowań mających na celu zintegrowanie działań, wiedzy i celów poszczególnych członków, aby osiągnąć wspólny cel (Rico i in., 2011). W środowisku przedsiębiorczym koordinacja z innymi może odnosić się do działań wewnętrznych w obrębie małego, wewnętrznego zespołu, działań wewnętrznych, w których wymagana jest koordinacja pomiędzy osobami pracującymi w różnych funkcjach, działach lub nawet lokalizacjach, a także koordinacja z innymi organizacjami w celu osiągnięcia wspólnego celu.



*Koordinacja jest kluczem do czerpania korzyści z każdej współpracy.*

W każdym środowisku pracy umiejętność koordynacji działań z innymi będzie od Ciebie wymagana codziennie, niezależnie od tego, czy np. będziesz chciał zorganizować imprezę firmową, zebrać informacje dotyczące wyników firmy, czy wyprodukować i wprowadzić na rynek nowy produkt. Koordinacja z innymi jest kluczem do efektywności każdej czynności, w którą zaangażowana jest więcej niż jedna osoba.

Od dawna wiadomo, że współpraca może prowadzić do lepszych wyników niż suma indywidualnych wysiłków, przez co zapotrzebowania na koordynację jest większe.

Jednak w dzisiejszych czasach znaczenie koordynacji działań z innymi staje się bardziej istotne niż kiedykolwiek. Wraz z rozwojem rynków globalnych i rosnącą konkurencją, zarówno osoby indywidualne, jak i organizacje muszą współpracować i łączyć swoje zasoby - tj. wiedzę, aby zwiększyć swoje szanse na skuteczne konkurowanie na zglobalizowanym rynku, na którym produkty i procesy stają się coraz bardziej złożone. W rezultacie zarówno jednostki, jak i organizacje rzadko dysponują fundamentalną wiedzą i/lub zasobami niezbędnymi do radzenia sobie z wysoce złożonymi wyzwaniami, z którymi mamy dziś do czynienia na co dzień w środowisku zawodowym. Złożoność współczesnych wyzwań, takich jak szybko zmieniające się potrzeby rynku, wysoki poziom wiedzy wymagany do oferowania produktów, które mogą zadowolić obecnych klientów lub zaawansowanie technologiczne, które sprawia, że koordinacja pomiędzy jednostkami i organizacjami jest chlebem powszednim w każdym środowisku zawodowym.



## *Koordinacja w pigułce*

Kluczowym celem koordynacji jest zapewnienie, że wszyscy wyznaczeni członkowie zespołu przyczyniają się do końcowego rezultatu i że ogólny wkład jest optymalny. Jak to osiągnąć? Ogólnie rzecz biorąc, koordynacja z innymi jest kompetencją wymagającą umiejętności w trzech obszarach:

### *1 Planowanie i organizacja*

Pracując i koordynując zespół, trzeba być dobrze przygotowanym do radzenia sobie z podziałem zadań, przydzielaniem ról i próbą uwzględnienia harmonogramu wszystkich uczestników. Sprawny koordynator musi również skutecznie identyfikować, przechowywać, śledzić i uzyskiwać dostęp do informacji, gdy są one potrzebne. Umiejętności te są niezbędne, aby móc podejmować właściwe decyzje w odpowiednim czasie.

### *2 Umiejętności komunikacyjne*

Dobra koordynacja wymaga jasnej i skutecznej komunikacji. Obejmuje ona nie tylko określanie ról i celów oraz przekazywanie wiadomości. Obejmuje również komunikowanie się w sposób uwzględniający inne style komunikacji oraz dostosowywanie ich do siebie i swojego zespołu w celu zapewnienia optymalnego poziomu wkładu ze strony kolegów z zespołu.

Daj każdemu głos i rozważ równowagę pomiędzy komunikacją pisemną i ustną, w zależności od rodzaju komunikatorów..

### *3 Umiejętności interpersonalne*

Twój zespół jest tak efektywny, jak efektywne są poszczególne osoby w nim uczestniczące i interakcje między nimi. Twoją rolą jako lidera jest budowanie zaufania, zdrowych relacji i efektywnego przepływu pracy w zespole. Wymaga to od Ciebie bardzo dobrej znajomości poszczególnych osób w Twoim zespole, aby sprawdzić, jaki poziom autonomii będzie skuteczny w ich przypadku, jak będą reagować na presję i terminy, jaki rodzaj informacji zwrotnej będzie najbardziej efektywny dla ich wydajności i jakiego rodzaju wsparcia będą potrzebować, aby odnieść sukces.



# ✓ ACTION PLAN

## *Koordinacja w praktyce*

W praktyce, większość działań biznesowych wymagających koordynacji przybiera formę projektu skoncentrowanego na celu. Niezależnie od tego, czy będzie to tworzenie samej firmy, określanie nowej strategii biznesowej, czy po prostu organizacja wydarzenia promocyjnego, powołanie i koordynacja zespołu pozwoli Ci poprawić jakość pracy i oczekiwanych rezultatów poprzez zgromadzenie dodatkowej siły umysłowej i innych zasobów. Jednak, aby osiągnąć te korzyści, musisz wiedzieć, jak radzić sobie z wyzwaniami, które pojawiają się wraz ze współpracą.

## *Wyzwanie 1 - Koordinacja zespołu wewnętrznego*

### **1** *Tworzenie i nadzór zespołu*

- ⇒ Zainwestuj czas w poznanie swojego zespołu - znajomość ich indywidualnych mocnych stron, motywacji i zachowań pomoże Ci właściwie dobrać członków do każdego projektu. Zdefiniuj indywidualne role i obowiązki w zależności od konkretnych umiejętności członków zespołu. Pomóż swoim pracownikom poznać się nawzajem. Będzie to sprzyjać ich współpracy i pomoże im lepiej zrozumieć swoich kolegów i możliwości zespołu.
- ⇒ Wyraźnie określ, kto jest odpowiedzialny za daną część pracy i upewnij się, że wszyscy rozumieją, kogo należy prosić o pomoc w razie potrzeby i z kim należy się kontaktować na różnych etapach rozwoju projektu.
- ⇒ Upewnij się, że każdy zna swoją rolę, ale także, że wie, jak wszystkie elementy projektu będą krążyć pomiędzy członkami zespołu.
- ⇒ Wybierz lidera projektu z silnymi umiejętnościami przywódczymi, który będzie w stanie słuchać, motywować, dostarczać odpowiednią wiedzę i doświadczenie do projektu, ale także spróbuj wyznaczyć lidera z umiejętnością rozwiązywania problemów, które wykraczają poza typowy zakres zawodowy.
- ⇒ Upewnij się, że lider będzie często szukał informacji zwrotnych od członków zespołu.



## 2 Kluczem jest komunikacja

- ⇒ Zaangażuj członków zespołu w ustalanie celów i/lub priorytetów projektu. Będą oni bardziej zaangażowani i postarają się wykazać, że praca jest istotna dla każdego z członków zespołu. Pomoże Ci to zwiększyć ich zaangażowanie i zachęci ich do angażowania się we współpracę, dzięki czemu Twoje zadania koordynacyjne staną się o wiele łatwiejsze.
- ⇒ W przypadku każdego rodzaju pracy zespołowej, należy upewnić się, że dla wszystkich jest absolutnie jasne, jaki jest cel, dlaczego praca jest istotna i jakie jest konkretne znaczenie ich pracy dla osiągnięcia celu projektu.
- ⇒ Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu rozumieją krótko- i długoterminowe cele. Zaangażuj ich w dyskusję na temat celów oraz strategii i bądź otwarty na ich sugestie.
- ⇒ Komunikacja jest złożonym procesem obejmującym tworzenie, kodowanie, nadawanie, interpretowanie i odsyłanie komunikatów, w którym jakość wysyłanego komunikatu jest równie ważna, jak zdolność do jego odbioru i zrozumienia. Upewnij się, że Twoja komunikacja będzie opierała się na efektywnych pętlach informacji zwrotnej, a Twój zespół będzie miał przestrzeń do reagowania na Twoją komunikację i będzie czuł się na tyle komfortowo, aby to zrobić. Słuchanie jest równie ważne, jak samo nadawanie komunikatów.
- ⇒ Aby zwiększyć produktywność, zachęcaj do dzielenia się notatkami i informacjami zwrotnymi w ramach zespołu.

## 3 Wdrożenie procedur, które wspierają współpracę

- ⇒ Organizuj okresowe spotkania służące rozwiązywaniu problemów, aby przedyskutować, co należy zrobić w projekcie i jak rozwiązać potencjalne problemy. Upewnij się jednak, że nie przeciążasz swojego zespołu rozbudowanym harmonogramem. Może to doprowadzić do spadku produktywności.
- ⇒ Zorganizuj specjalne sesje, poświęcone wyłącznie wspólnemu opracowywaniu projektów.
- ⇒ Rozwijaj efektywne kanały komunikacji wewnątrz zespołu i upewnij się, że dla wszystkich członków jest jasne, jakie kanały powinny być używane do różnych celów, tj. dyskusji, przechowywania częściowych wyników, przekazywania dokumentacji itp.
- ⇒ Ustal wspólny standard nazywania plików.

## 4 Zapewnienie przywództwa, które będzie sprzyjać efektywnej współpracy

- ⇒ Daj swojemu zespołowi swobodę i zachęć go do podejmowania inicjatywy i odkrywania nowych pomysłów.
- ⇒ W rozwiniętych zespołach, w których członkowie zespołu posiadają wiedzę na temat innych członków, wyznaczaj zespołowi ambitne cele i terminy, a następnie pozwól zespołowi ustalić podział pracy. W każdym razie, unikaj mikrozarządzania.
- ⇒ Ustal dla swojego zespołu cele SMART - konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne, określone w czasie.
- ⇒ Wyrażaj uznanie za dobrą pracę członków zespołu, motywuj zaangażowanie i produktywność poprzez docenianie osiągnięć i okazywanie wdzięczności.
- ⇒ Kultywuj uczenie się na wyzwaniach i doskonal swoje metody w procesie uczenia się przez współpracę, aby każda kolaboracja i każdy projekt były lepsze.

## Wyzwanie 2- Koordynacja działań poza granicami organizacji

Koordynacja wewnętrzna jest codziennym działaniem w każdej firmie. Jednak na wysoce konkurencyjnym rynku, umiejętności koordynacyjne często wykraczają poza zakres współpracy wewnętrznej organizacji. Aby rozwijać się i skutecznie dostosowywać do szybko zmieniających się klientów i rozwoju rynku, organizacje, a zwłaszcza MŚP, muszą koordynować działania z innymi organizacjami. Wymaga to pewnych dodatkowych kompetencji i strategii. Budowanie relacji z różnymi grupami ludzi/organizacji oraz wykorzystywanie ich wspólnej siły umysłowej i zasobów będzie wymagało dodatkowego wysiłku i uwagi.

### 1 Wybierz właściwych partnerów

- ⇒ Niezależnie od powodu angażowania się we współpracę z partnerami zewnętrznymi należy upewnić się, że mają oni nie tylko możliwości, zasoby i wolę przyczynienia się do osiągnięcia celu. Czynniki behawioralne są równie ważne dla osiągnięcia celu końcowego.
- ⇒ Poszukaj partnerów, którzy będą podzielać Twoje ambicje, horyzonty czasowe, stosunek do ryzyka i współpracy.
- ⇒ W większości przypadków osobowości osób reprezentujących organizacje partnerskie mogą mieć decydujące znaczenie dla jakości współpracy i zdolności do koordynowania zadań.





## 2 *Określ od początku jasno sprecyzowane ustalenia między partnerami*

- ⇒ Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu w pełni rozumieją cele i zasady współpracy.
- ⇒ Wyjaśnij ze swoimi partnerami model przywództwa, obowiązki, organizację pracy, sposób radzenia sobie z nowymi i nieoczekiwanymi sytuacjami oraz konfliktami, a także termin zakończenia współpracy

## 3 *Zapewnij przywództwo i wsparcie partnerów w ramach partnerstwa.*

- ⇒ Upewnij się, że partnerstwo jest sytuacją win-win, w której wszyscy partnerzy odnoszą korzyści ze współpracy i każdy z was lepiej wypada dołączając do efektów grupy, niż pracując na własną rękę.
- ⇒ Wsparcie między partnerami w trudnych sytuacjach, wspólne poszukiwanie rozwiązań, dzielenie się ryzykiem i korzyściami będzie miało decydujący wpływ na wyniki każdego z partnerów i całego projektu.

## 4 *I znów, komunikacja będzie miała kluczowe znaczenie*

- ⇒ Oprócz wyżej wymienionych ogólnych zasad komunikacji w zespole, współpraca międzyorganizacyjna będzie wymagała szczególnej uwagi w zakresie proaktywnego zarządzania napięciami i problemami. Szczególnie, gdy partnerstwo musi poradzić sobie z porażką, relacje w ramach współpracy mogą ulec załamaniu pod presją. Okresowe rozmowy z partnerami mogą pomóc w identyfikacji problemów i napięć na tyle wcześnie, aby je złagodzić.
- ⇒ Radzenie sobie z problemami będzie wymagało również dyscyplinowania partnerów, gdy nie będą oni przestrzegać swoich obowiązków i zasad partnerstwa. Jasny zbiór zasad ułatwi udzielanie wsparcia, jak również egzekwowanie procedur korygujących w razie potrzeby.
- ⇒ Upewnij się również, że komunikacja w ramach partnerstwa odbywa się regularnie. Niski poziom komunikacji może zmniejszyć siłę zespołu i jego zaangażowanie.
- ⇒ Upewnij się, że członkowie zespołu biorą pod uwagę ewentualne różnice kulturowe pomiędzy członkami zespołu z różnych organizacji, o różnym pochodzeniu lub umiejętnościach komunikacyjnych, aby informacje i przepływ pracy w zespole odbywały się płynnie.



5

### *Nie zapomnij o zarządzaniu własną firmą!*

- ⇒ Rozpowszechniaj informacje na temat charakteru i znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej oraz konkretnych projektów w obrębie własnej firmy, aby upewnić się, że Twój wewnętrzny zespół jest świadomy jej znaczenia dla osiągnięcia konkretnych celów Twojej organizacji.
- ⇒ Upewnij się, że nie będziesz zaniedbywać zarządzania własną firmą nad zarządzaniem partnerstwem.



### *Definicja:*

Mówiąc o kreatywności<sup>[8]</sup> odnosimy się do aktu przekształcania czegoś nowego i wymyślonego w rzeczywistość. Chodzi tu o umiejętność postrzegania świata i faktów w nowy sposób, odnajdywania ukrytych wzorców, tworzenia połączeń między, na pozór, niepowiązanymi zjawiskami i generowania rozwiązań, co przekłada się na dwa procesy, myślenie, a następnie wytwarzanie!

Podążając za Słownikiem Oksfordzkim, możemy podzielić się inną definicją kreatywności jako "wykorzystanie wyobraźni lub oryginalnych pomysłów do stworzenia czegoś; wynalazczość". Zgodnie z EntreComp Framework, kreatywność jako kompetencja to zdolność do "Wyobrażania sobie przyszłości. Rozwijania wizji, aby przekształcić pomysły w działania. Wizualizacji przyszłych scenariuszy."

Kreatywność zaczyna się od podstaw wiedzy, nauki dyscypliny i opanowania sposobu myślenia, jakim jest kreatywne myślenie.<sup>[9]</sup> "Kreatywne myślenie" odnosi się do zdolności tworzenia czegoś nowego dzięki procesowi strukturyzacji informacji związanej z kontekstem społecznym i kulturowym, w którym znajduje się dana osoba. Twórcze myślenie może oznaczać wymyślanie nowych sposobów wykonywania zadań, rozwiązywania problemów i stawiania czoła wyzwaniom. Polega ono na wnoszeniu do pracy świeżej, a czasem dość niekonwencjonalnej perspektywy i obejmuje analizę, otwartość umysłu, rozwiązywanie problemów, organizację i komunikację. Ten sposób myślenia może pomóc działom i organizacjom w osiągnięciu większej produktywności.

[8] <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>

[9] <https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744>

# Czym jest Proces twórczy

Według Grahama Wallasa (Wallas, 1926), proces twórczy przebiega przez 4 etapy:<sup>[10]</sup>

- ⇒ Przygotowanie. To moment, w którym formułujesz problem lub pytanie i intensywnie o nim myślisz. Jest to w pełni świadome i obejmuje po części badanie, po części planowanie, po części wejście w odpowiedni stan umysłu.
- ⇒ Inkubacja. Ten etap, według Wallasa, ma dwa rozbieżne elementy: negatywny, w którym nie zastanawiamy się świadomie nad danym problemem, i pozytywny, w którym zachodzi seria nieświadomych, mimowolnych zdarzeń mentalnych.
- ⇒ Iluminacja. Pojawia się, gdy odpowiedzi zaczynają się spontanicznie pojawiać. Wszystkie elementy zebrane podczas etapu "Przygotowania", a następnie swobodnie unoszące się w czasie "Inkubacji", zaczynają teraz łączyć się w nową, wspaniałą formację.
- ⇒ Weryfikacja. Pozwala na ocenę powstałych pomysłów i sprawdzenie ich istotności i przydatności. Weryfikacja to świadomy i celowy wysiłek zmierzający do sprawdzenia słuszności idei i sprowadzenia jej do określonej formy.

M. Christensen<sup>[11]</sup> stwierdził, że zdolność do generowania innowacyjnych pomysłów nie jest jedynie funkcją umysłu, ale również funkcją pięciu kluczowych zachowań, które optymalizują proces myślowy pod kątem oryginalności i innowacyjności:

Kojarzenie

Kwestionowanie

Obserwacja

Networking

Eksperymentowanie

[10] <https://www.brainpickings.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallas-stages/>

[11] <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>

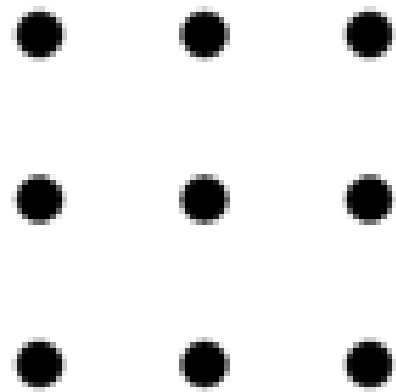
# THINK OUTSIDE THE BOX



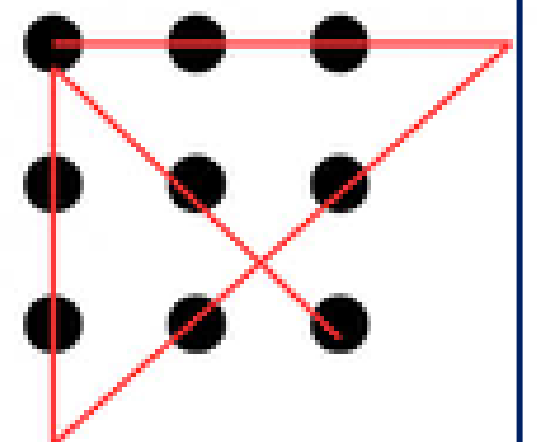
W dzisiejszych czasach w kręgach doradców zarządzania organizacjami i przedsiębiorców dość często słyszy się wyrażenie "Myśl poza schematem".<sup>[12]</sup>

W dobie cyfryzacji i algorytmów jest to fraza, która przyciąga uwagę i przekłada się na myślenie kreatywne, swobodne i poza utartymi ścieżkami. Nie jest czymś nowym, gdyż powstało w 1969 roku, przy czym istnieje pewna kontrowersja co do jego pochodzenia. Istnieją dwie wersje, jedna autorstwa Johna Adair'a, który spopularyzował ten termin za pomocą zagadki "the 9 points" oraz druga, autorstwa Mike'a Vance'a, który według niego wcześniej używał go w grupie szkoleniowej z zakresu doradztwa korporacyjnego w firmie Walt Disney.

9-punktowe puzzle polegają na tym, aby uczestnicy połączyli wszystkie poniższe punkty obrazu za pomocą tylko 4 linii prostych.



Jak widać poniżej, problem można rozwiązać tylko poprzez rozszerzenie wizji poza kwadrat utworzony przez punkty, myśląc "poza schematem".



Myślenie, wykorzystujące alternatywne rozwiązania, może mieć potężny i pozytywny wpływ na Twoją karierę. Jako przedsiębiorca musisz myśleć nieszablonowo, aby iść do przodu i zyskać przewagę nad konkurencją.



[12] <https://medium.com/personal-growth/how-to-truly-think-outside-the-box-fee0ea11777f>

# Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci ćwiczyć myślenie poza schematami:

- Uwierz w siebie
- Ćwicz nieustannie
- Pomysły potrzebują głosu
- Zapomnij o ograniczeniach
- Jedyną porażką jest brak próby
- Skup się na jakości, nie na ilości
- Bądź ciekaw świata i szukaj inspiracji
- Ustal parametry, aby lepiej ukierunkować swoje działania
- Szukaj inspiracji w nieoczekiwanych miejscach



## Burza mózgów:

Kiedy mowa o kreatywności, burza mózgów<sup>[13]</sup> jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi, od których można zacząć. Jest to metoda polegająca na pozwalaniu, by pomysły wypływały z umysłu bez wysiłku, bez żadnych filtrów czy ograniczeń. Stosuje się ją od 1953 roku, kiedy to Alex Osborn, szef reklamy na Madison Avenue, opracował to oryginalne podejście. Burza mózgów jest wykorzystywana do generowania pomysłów i wymyślania kreatywnych rozwiązań problemów i różnych sytuacji. Tworzy otwarte i dostępne środowisko, w którym krytyka jest zakazana, a każdy jest zachęcany do udziału i wnoszenia nieograniczonych, pomysłowych, a czasem nawet dziwacznych. Może to być zarówno proces indywidualny, jak i grupowy.

### Indywidualna burza mózgów:

Jest to najbardziej efektywne, gdy musisz rozwiązać prosty problem, wygenerować listę pomysłów lub skupić się na szerokim zagadnieniu. Aby w pełni wykorzystać sesję burzy mózgów, możesz wybrać wygodne miejsce do siedzenia i myślenia. Zminimalizuj czynniki rozpraszające, abyś mógł skupić się na problemie i rozważyć użycie mapy myśli w celu uporządkowania i rozwinięcia pomysłów.

### Grupowa burza mózgów:

Jest to często bardziej efektywne przy rozwiązywaniu złożonych problemów. Stosując grupową burzę mózgów, możesz wykorzystać pełne doświadczenie i kreatywność wszystkich członków zespołu. Nawet jeśli jeden z członków utknie z pomysłem, kreatywność i wiedza innego członka może przenieść koncepcję do następnego etapu.

W kontekście biznesowym burza mózgów może nie tylko pomóc w generowaniu pomysłów, które w innym przypadku nie byłyby brane pod uwagę, ale może również pomóc w lepszym zrozumieniu, w jakich obszarach Twoja firma boryka się z problemami i na czym powinieneś skupić swój czas. W biznesie burzę mózgów często przeprowadza się w grupach, ale można wykorzystać techniki burzy mózgów do generowania pomysłów, nawet jako niezależny przedsiębiorca.

Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale 3.2 Złożone rozwiązywanie problemów.

[13] <https://www.mindtools.com/brainstm.html>



## Kreatywność w biznesie

Kreatywność jest jednym z najbardziej istotnych elementów przedsiębiorczości. Od przedsiębiorców oczekuje się ciekawości, spostrzegawczości i zauważania potrzeb ludzi (popytu) w celu znalezienia rozwiązania opartego na potrzebach (podaży). Kreatywne myślenie jest niezbędną umiejętnością, którą musi posiadać przedsiębiorca, aby tworzyć innowacyjne pomysły, które zaspokoją tę potrzebę i sprawią, że proces przedsiębiorczy zakończy się sukcesem.

Zastosowanie kreatywnego podejścia generuje więcej nowatorskich pomysłów i technik rozwiązywania problemów. Kreatywność i przedsiębiorczość są nierozłącznie związane i często przekładają się na zdolność i chęć podejmowania ryzyka i przechodzenia przez trudności, aby dotrzeć do celu. Stymulowanie kreatywności i eksplorowanie zupełnie nowych, czasem nieznanymi terytoriów zwiększa wartość dodaną firmy i jej produktywność.

Jednakże kreatywność to nie tylko problemy. Chodzi o zdolność do wizualizacji i myślenia perspektywicznego. Kreatywność jest kamieniem milowym innowacji, a także częścią rozwoju osobistego lub realizacji naszego potencjału. Kreatywność w przedsiębiorczości może obejmować nowe i wartościowe rozwiązania problemów biznesowych oraz kreatywne strategie biznesowe. Start-upy i małe firmy w większości polegają na kreatywnych umysłach, które znajdują innowacyjne rozwiązania i myślą z wyprzedzeniem o potencjalnych problemach. [14]

### *Rodzaje kreatywności w biznesie:*

#### *Kreatywność celowa i poznawcza*

Osoba obdarzona tym rodzajem kreatywności jest zazwyczaj bardzo dobra w badaniach, rozwiązywaniu problemów, dochodzeniu i eksperymentowaniu. Ten rodzaj inwencji występuje w przedniej części mózgu, która jest znana jako kora przedczołowa mózgu.

#### *Kreatywność spontaniczna i poznawcza*

Tutaj od osoby wymaga się myślenia "nieszablonowego". Nieświadomy umysł łączy się z unikalnymi i niepowiązanymi zadaniami, aby połączyć swoje pomysły i zapewnić kreatywne rozwiązania problemu.

#### *Kreatywność spontaniczna i emocjonalna*

Podczas tego procesu, osoba patrzy na problemy lub sytuacje, szukając głębszego punktu widzenia. Nie wymaga żadnej konkretnej wiedzy z danej dziedziny, ale konieczny jest talent np. pisarski, muzyczny, plastyczny. Nie można go nabyć poprzez pracę.

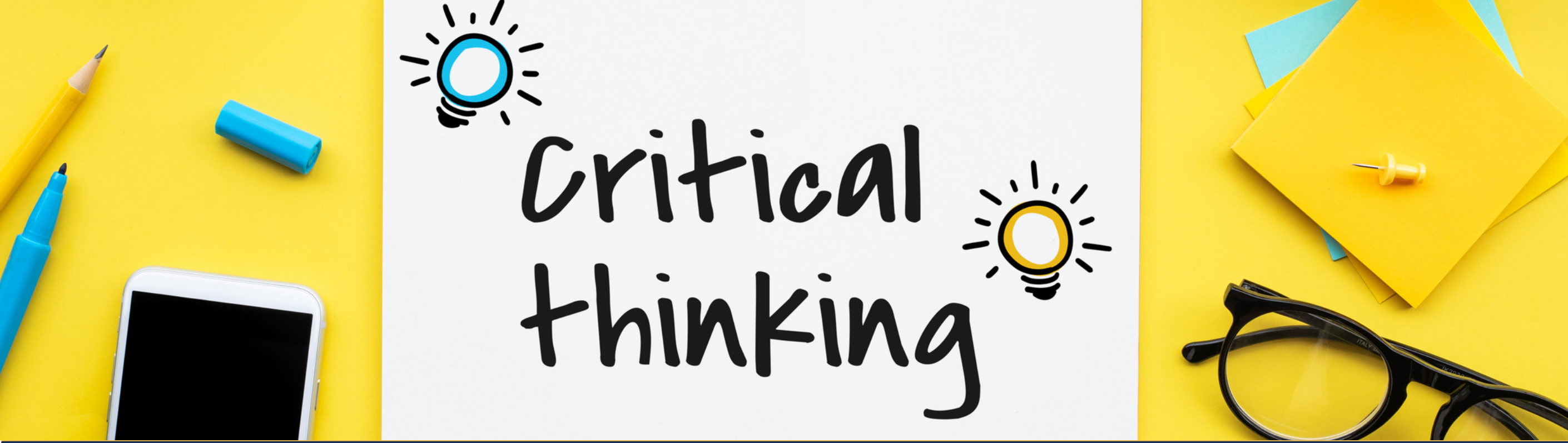
[14] <https://101entrepreneurship.org/creativity-in-entrepreneurship/>



Kreatywność nie ogranicza się do typów artystycznych ani nie jest cechą stałą, którą posiadają tylko niektórzy ludzie. Jest to umiejętność, którą każdy może pielęgnować i rozwijać. Przekonanie, że tylko utalentowani ludzie są kreatywni, okazało się mitem, ponieważ kreatywność można rozwijać poprzez zachęty, szkolenia i praktykę. Skutki rosnącej złożoności i konkurencyjności wymagają od przedsiębiorców, menedżerów, dyrektorów generalnych i ich zespołów odważnego i kreatywnego przywództwa, angażowania się w relacje z klientami i publicznością na nowe i oryginalne sposoby oraz projektowania działań i usług z myślą o szybkości i elastyczności, aby zapewnić swoim markom sukces.

Kreatywne myślenie jest najbardziej krytyczną umiejętnością przedsiębiorcy, pozwala na innowacyjne procesy, oferując wiele korzyści. Kreatywność prowadzi do sukcesu poprzez tworzenie nowych pomysłów, opracowywanie nowych produktów i ulepszanie procesów biznesowych. Umożliwia ludziom łączenie niepodobnych i na pierwszy rzut oka niezwiązanych ze sobą tematów i tworzenie udanych pomysłów przedsiębiorczych oraz pozwala przedsiębiorcom myśleć poza tradycyjnymi rozwiązaniami, opracowywać coś nowego, wszechstronnego i prawdopodobnie udanego. Połączenie kreatywności i biznesu jest jak magiczna recepta na trwałą i udaną karierę zawodową.





## *Definicja:*

Światowe Forum Ekonomiczne (WEF) wymienia "krytyczne myślenie" jako drugą najważniejszą umiejętność na rynku pracy w 2020 roku.

Na dzisiejszym rynku pracy nie ma już zadań o charakterze wyłącznie operacyjnym. Dokonywanie niezależnych osądów jest niezbędnym wymogiem, zwłaszcza biorąc pod uwagę obowiązujące we Wspólnocie Europejskiej przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy. Z tej perspektywy krytyczne myślenie staje się warunkiem wstępnym wejścia do społeczności zawodowej i rozpoczęcia działalności przedsiębiorczej.

Umiejętność krytycznego myślenia nie jest już przywilejem niewielkiej liczby osób zajmujących najwyższe stanowiska w organizacjach, zwłaszcza w obliczu złożonych wymagań rynku i wprowadzania automatyzacji we wszystkich obszarach naszej egzystencji. Pedagogowi i psychologowi poznawczemu Robertowi H. Ennisowi zawdzięczamy definicję krytycznego myślenia jako "racjonalnego, refleksyjnego myślenia skoncentrowanego na decydowaniu o tym, co myśleć lub robić".

Myślenie krytyczne jest ludzką zdolnością do opracowywania strategii poprzez analizę informacji w celu skupienia się na istotnych punktach działania.

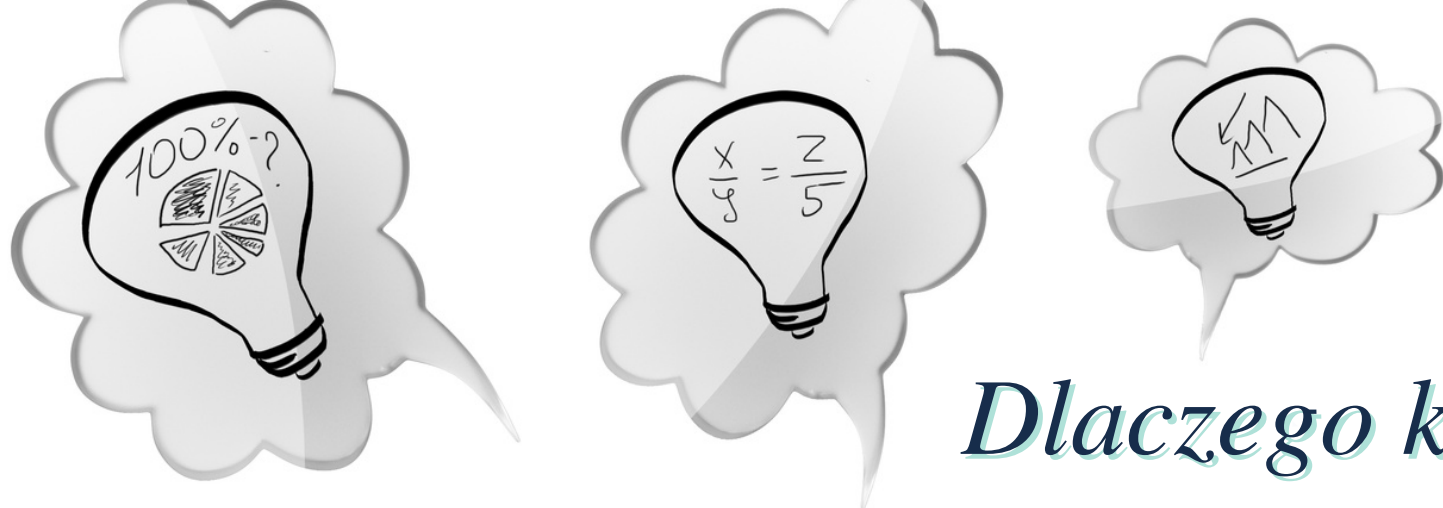
W psychologii, myślenie krytyczne jest procesem umysłowym, który obejmuje analizę lub ocenę informacji w celu osiągnięcia koncepcji zdolnej do znalezienia syntezy między dowodami empirycznymi a zdrowym rozsądkiem.

Dwa podstawowe składniki krytycznego myślenia to:

- **Zestaw informacji i przekonań, które stanowią podstawę rozwoju umiejętności.**
- **Wykorzystywanie tych umiejętności do kierowania zachowaniem przez świadome zaangażowanie intelektualne.**

Zdolność do myślenia jest uważana za cechę charakterystyczną człowieka. Niekontrolowane myślenie prowadzi do zniekształconych i tendencyjnych wyników. Może ono ograniczać zdolność do realizacji i osiągnięcia celów, dlatego konieczne jest szkolenie i stymulowanie umiejętności krytycznego myślenia jako dźwigni dobrobytu indywidualnego i ekonomicznego.



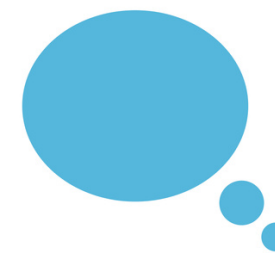


## *Dlaczego krytyczne myślenie?*

Poprzez krytyczne myślenie jednostka zyskuje świadomość struktur myślowych i określa swoje standardy intelektualne.

Krytyczne myślenie pozwala na:

- **Rozwiązywanie problemów, zaczynając od ich jasnego i precyzyjnego sformułowania;**
- **Szukanie i wykorzystywanie odpowiednich informacji, aby dojść do przemyślanych wniosków, które można zweryfikować w oparciu o spójne kryteria i standardy;**
- **Przyjmowanie alternatywnych systemów myślowych, analizowanie ich założeń, implikacji i konsekwencji;**
- **Skuteczną komunikację z innymi w celu znalezienia wspólnych rozwiązań.**



Myślenie krytyczne odnosi się do problemu na podstawie informacji zebranych poprzez obserwację, doświadczenie, rozumowanie lub komunikację. Celem jest wyjście poza indywidualne uprzedzenia podmiotu poprzez odwołanie się do podstawowych wartości: jasności, dokładności, precyzji i dowodów. Proces krytycznego myślenia nie jest wywoływany przez potrzebę pilnego opracowania rozwiązania, ale raczej przez dokładną strategię, ponieważ ma charakter dialogowy.

Ta miękka umiejętność obejmuje różne dyscypliny, takie jak nauki ścisłe, matematyka, inżynieria, historia, antropologia, ekonomia, filozofia i wiele innych.

Proces krytycznego myślenia jest zawsze procesem wzbogacania wiedzy. Wiąże się on z koncepcją uczenia się przez całe życie, ponieważ polega na zdobywaniu i przechowywaniu informacji, które pozwolą na wypracowanie osądu i konsekwentne wdrażanie wynikających z niego kierunków działania.

Krytyczne myślenie polega na analizowaniu danych w dwóch kierunkach:

- **Poziomo przez skupienie:** wybierane są trafne idee w celu podkreślenia ich kluczowych punktów.
- **Pionowo poprzez dogłębne poznanie:** zadawane są pogłębione pytania, uaktywniają się korelacje i rozważane są alternatywne perspektywy.



## Jak aktywować krytyczne myślenie?

Historyczne początki krytycznego myślenia można odnaleźć w metodzie sokratycznej Platona. Poprzez dialog z nauczycielem, uczeń ustala swój punkt widzenia, rozpoznaje jego błędność i uczy się poprawnie argumentować.

Amerykańska psycholog edukacyjna Linda Elder, jedna z czołowych badaczek krytycznego myślenia, zwraca uwagę, że umysł ludzki jest naprzemiennie obciążony postawami egocentrycznymi (wrodzona skłonność do rozpatrywania świata tylko w odniesieniu do siebie) i socjocentrycznymi (wrodzona skłonność do patrzenia na świat z perspektywy grupy, do której należy), które hamują potencjalną zdolność do przetwarzania racjonalnego myślenia.

Kultywowanie krytycznego myślenia oznacza kształcenie zdolności do refleksyjnego sceptycyzmu, umożliwiającego wychwytywanie błędów, niespójności, słabości i dostrzeganie tego, co wartościowe.

Krytyczne myślenie, rozumiane jako zdolność intelektualna, nie jest indywidualną predyspozycją, ale procesem, który pozwala wyjść poza uprzedzenia, rozważając różne poglądy, aby wypracować zrównoważoną (i tymczasową) syntezę. Aktywizowanie krytycznego myślenia oznacza rozróżnianie sytuacji i ograniczanie wpływu uprzedzeń, stereotypów i złudzeń.

Tę kompetencję można nabyć i wyćwiczyć.

Ennis identyfikuje 3 podstawowe strategie aktywowania krytycznego myślenia

### 1 Refleksja:

odrzucenie oceny pod wpływem impulsu i wstrzymanie się z osądem do czasu zebrania informacji na dany temat.

### 2 Motywacja:

zadawanie pytań o wiarygodność źródeł, z których korzystamy.

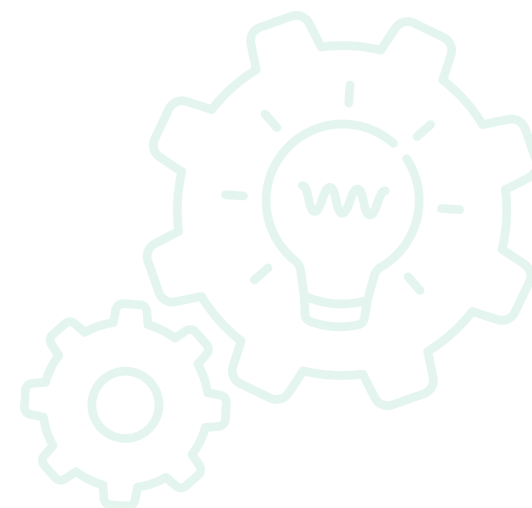
### 3 Poszukiwanie alternatyw:

poszukiwanie różnych hipotez i punktów widzenia.

W styczniu 2018 r. badania Wydziału Psychologii Uniwersytetu w Cambridge wykazały, że aktywowanie umiejętności krytycznego myślenia pozwala ludziom podejmować przemyślane decyzje bez ulegania manipulacji oraz znajdować niezależne i skuteczne kreatywne rozwiązania problemów, przed którymi stają.



Podsumujmy etapy procesu krytycznego myślenia:



## 1 Wyszukiwanie

Problem definiuje się poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest problem?
- Jak mogę go opisać?
- Dlaczego muszę go ocenić lub rozwiązać?

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi gromadzone są dane, informacje i opinie.

## 2 Analiza

Problem jest podzielony na części, z których każda jest rozpatrywana indywidualnie, z określeniem przyczyn, skutków, implikacji i konsekwencji.

Pytania referencyjne to:

- Co spowodowało tę sytuację?
- Jak się rozwinęła?
- Jak powstała ta sytuacja?
- Jakie są warunki wstępne?

## 3 Synteza

Poszczególne analizowane części są sprowadzane do zorganizowanych i spójnych ram ogólnych, w których porównuje się stanowiska, szuka korelacji i stosuje analogie.

## 4 Ewaluacja

Podjęcie świadomej decyzji jest racjonalnie uzasadnione, ale nie ostateczne, co stanowi podstawę do dyskusji z innymi.

## *Obietnice krytycznego myślenia?*

Ocena uzyskana w wyniku tego procesu nie daje gwarancji, że uzyskany wniosek jest prawidłowy. Informacje i dane mogą być niepełne lub niekompletne (ponieważ ocena jest niekompletna lub informacje nie są dostępne). Upředzenia osoby oceniającej mogą zniekształcić wynik.

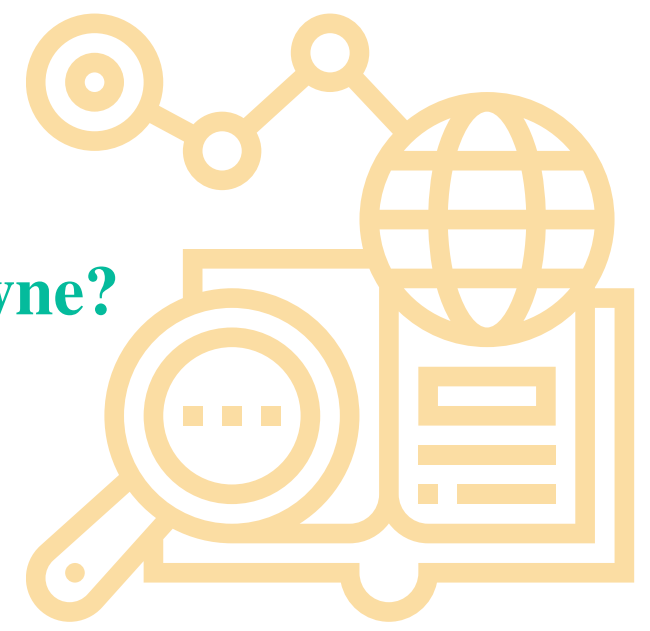
Właściwe jest jednak, aby w krytycznym myśleniu wprowadzać strategie ograniczające ciężar upředzeń. Dlatego właśnie, szczególnie w początkowych fazach procesu, niezbędne jest wstrzymanie się z osądem.

Uruchomienie procesu krytycznego myślenia wymaga uświadczenia sobie własnych upředzeń, jeśli celem jest obiektywna ocena problemu i jeśli nie chcemy wpaść w pułapkę dążenia do oceny, która potwierdzi nasze początkowe przekonania.

Jeśli chodzi o krytyczne myślenie, dobrą praktyką jest stosowanie podejścia metody sokratejskiej, polegającej na sukcesywnym zadawaniu dogłębnych pytań. Pytania powinny odnosić się do badanego tematu, ale także do metody badania.

Oto kilka przykładów:

- **Jakie jest źródło tej informacji?**
- **Co by się stało, gdybyś się mylił?**
- **Jak mogę sprawdzić, czy moje przekonanie jest poprawne?**
- **Co mam na myśli?**
- **Jak dochodzę do tego wniosku?**
- **Co mnie przekonuje, że mam rację?**
- **Czy istnieje alternatywne wyjaśnienie tego zjawiska?**
- **Mogę znaleźć źródła, które nie zgadzają się z tym stanowiskiem, na jakich podstawach są one oparte?**



Krytyczne myślenie nie prowadzi do "ostatecznego" osądu, ale raczej do stopniowych ocen uzyskiwanych przez kolejne powtórzenia w "dokładnym", ale nie "wyczerpującym" procesie.

## *Dlaczego jest to ważne*



Krytyczne myślenie ma na celu osiągnięcie rzetelnej oceny sytuacji i problemów w jak najbardziej obiektywnym procesie. Osobiste przekonania, przeszłe doświadczenia i uprzedzenia nie są wyznacznikiem decyzji, ale są porównywane z nowymi informacjami i weryfikowane w terenie.

Myślenie krytyczne powinno być rozumiane jako ogólna kompetencja poznawcza, która zwiększa zdolność do podejmowania nowych działań, wykorzystywania kreatywności i eksperymentowania z procesami rozwiązywania złożonych problemów poprzez analizę, ocenę i wnioskowanie. Nabycie tej kompetencji oznacza monitorowanie danych przed podjęciem przedwczesnej decyzji.

W tej perspektywie krytyczne myślenie jest pomocnym zasobem w unikaniu popadania w społeczny i zawodowy konformizm, który nakazuje pracownikowi przestrzeganie procedury bez wprowadzania elementów nowości i ulepszeń.

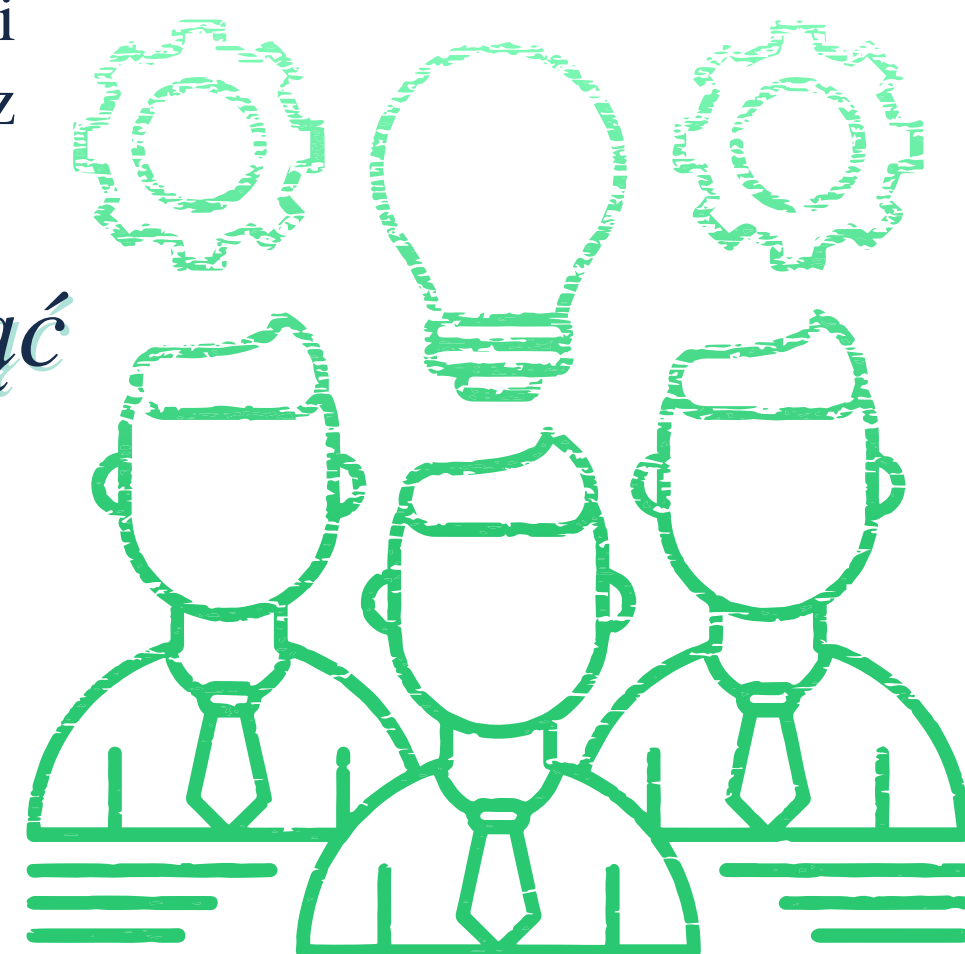
Na poziomie indywidualnym, podejście do pracy oparte na krytycznym myśleniu jest doskonałym antidotum na depersonalizację. Wzmacnia motywację, poprawiając zarówno jakość wyników, jak i integralność pracowników firmy, ograniczając rotację, która jest znaczącym składnikiem kosztów. Pracownik jest zachęcany do korzystania z własnych zasobów i pogłębiania wiedzy, dzięki czemu zwiększa swoje doświadczenie w branży.

Krytyczne myślenie jest niezbędną umiejętnością miękką w przedsiębiorczości. Z jednej strony, umożliwia ono opracowywanie innowacyjnych rozwiązań, produktów i usług dla potrzeb rynku. Z drugiej strony, pozwala nowemu przedsiębiorcy, na wyzwolenie się z ograniczających przekonań związanych z możliwością osiągnięcia sukcesu.

Istnieje wiele błędnych przekonań, że tylko osoby wywodzące się z przedsiębiorczych rodzin i środowisk kulturowych będą miały siłę i sieć kontaktów, aby założyć i rozwinąć własny biznes. Inne przesady odnoszą się do równania pieniędzy, sukcesu i pewności siebie. Istotne jest, aby nie zapominać, że przedsiębiorca musi być liderem samego siebie i potencjalnie liderem zespołu, którego możliwości muszą być wykorzystane i wzmocnione.

## Powiązania między umiejętnościami miękkimi

Myślenie krytyczne wzbogaca wkład w twórcze myślenie, zakłada rozwiązywanie problemów i umiejętności podejmowania decyzji oraz wiąże się z wyborami moralnymi.



### *Jak myślenie krytyczne może wpłynąć na nasz rozwój zawodowy?*

Krytyczne myślenie pozwala na analizowanie i wyszukiwanie informacji, identyfikując istotne elementy problemów, z którymi się stykamy oraz kontekstu, w którym one występują. Pogłębienie analizy o aspekty, które nie były brane pod uwagę, prowadzi do wykrycia ulepszeń. Wspiera świadomość i oferuje narzędzia do wnoszenia niecodziennych, innowacyjnych i zdecydowanych opinii. Pozwala analizować opinie zasobów zaangażowanych w projekt bez uprzedzeń związanych z rolami lub stanowiskami.

Krytyczne myślenie jest kompetencją przekrojową i jedną z najbardziej pożądaną na rynku pracy dla profili specjalistycznych i operacyjnych. Stało się ono niezbędną cechą dla menedżerów i przedsiębiorców, którzy muszą określać strategie i stawiać czoła nowym sytuacjom.

Rozwijanie krytycznego myślenia jest podstawową koniecznością, aby uniknąć ograniczeń lub wprowadzania w błąd przez własne interpretacje, budować efektywne relacje w sferze zawodowej i rozróżniać możliwe rozwiązania.



# Zarządzanie Ludźmi

## Definicja:

Zarządzanie ludźmi definiuje się jako zestaw działań obejmujących szkolenie, motywowanie i kierowanie pracownikami, przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłego wsparcia w celu optymalizacji wydajności pracy i promowania rozwoju zawodowego pracowników. Jest ono stosowane głównie przez liderów, menedżerów i kierowników działów w celu wspierania wydajności i nadzorowania przebiegu pracy pracowników.<sup>[15]</sup>

Zarządzanie ludźmi jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ obejmuje wszystkie aspekty tego, jak ludzie pracują, zachowują się, angażują i rozwijają w miejscu pracy. Ogólna kondycja firmy zależy od zarządzania ludźmi, dlatego kluczowe elementy, takie jak: budowanie marki, rekrutacja, wynagrodzenia, zarządzanie wydajnością, rozwój organizacji, bezpieczeństwo, świadczenia, motywacja i zaangażowanie pracowników, komunikacja, administracja i szkolenia przeplatają się w firmie i tworzą doświadczenia pracowników.<sup>[16]</sup>



## Znaczenie i istotność zarządzania ludźmi.

Jedną z najważniejszych miękkich umiejętności przywódczych jest zarządzanie personelem. Wzrosty z niej płynące są widoczne w wydajności i motywacji pracowników. Zarządzanie ludźmi odgrywa ona kluczową rolę w okresach zmian i niepewności. W istocie, zarządzanie ludźmi jest kluczem do skutecznego zarządzania zmianą.<sup>[17]</sup>

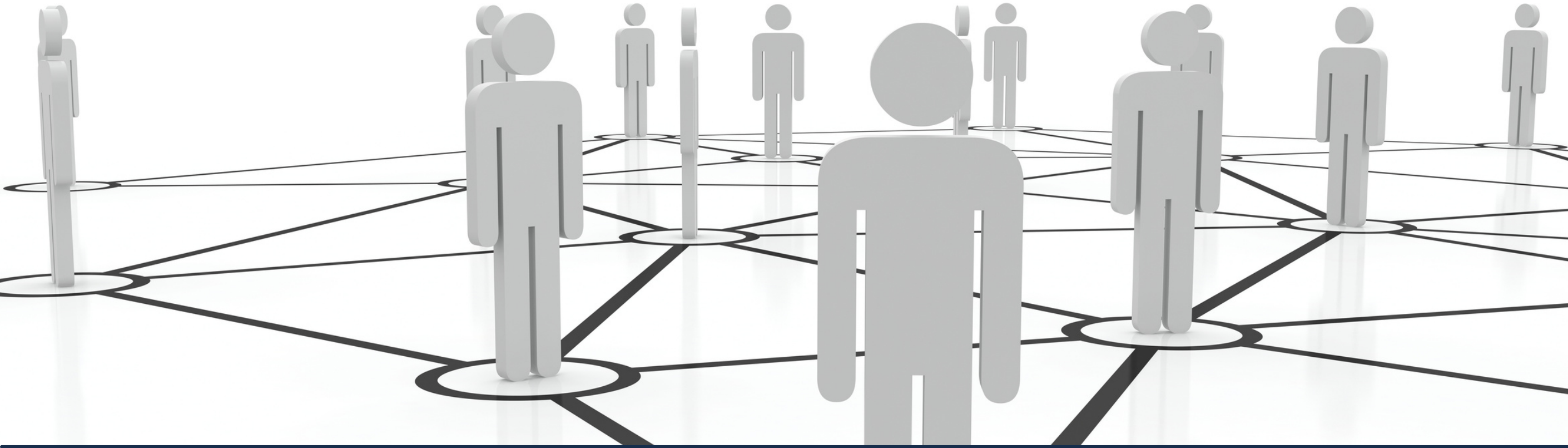
Skuteczne zarządzanie ludźmi może być wykorzystywane do radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi jako mediacja, która zachęca do współpracy i szacunku pomiędzy menedżerami i pracownikami. Jednym z podstawowych elementów zarządzania ludźmi jest dostarczanie konstruktywnych informacji zwrotnych i wspieranie pracowników w osiąganiu sukcesów w pracy zawodowej, poprawiając ich indywidualny rozwój. Zarządzanie harmonogramami jest kolejnym elementem skutecznego zarządzania ludźmi, który zachęca do postępów w pracy i wyznaczania osiągalnych celów. Wszystkie te elementy pomagają w budowaniu kultury firmy, w której każdy pracownik może uczestniczyć, przedstawiając swój punkt widzenia, co prowadzi do stworzenia pozytywnego środowiska pracy.<sup>[18]</sup>

[15] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>;  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>

[16] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

[17] <https://www.imd.org/mp/leadership-reflections/people-management/>

[18] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>



## *Kluczowe elementy zarządzania ludźmi*

Istnieje pięć kluczowych elementów, znanych również jako 5 Cs zarządzania ludźmi: <sup>[19]</sup>

### **1** *Tworzenie*

Kluczem do sukcesu jest znalezienie najlepiej dopasowanych talentów, poprzez poznanie celu każdego członka i zespołu, co pozwala na stworzenie sprawnie funkcjonującej struktury pracowniczej. Inwestowanie w szkolenia i rozwijanie umiejętności pracowników buduje udany plan i tworzy większą lojalność i zaangażowanie.

### **2** *Zrozumienie*

Kompleksowe podejście do pracowników, ich motywacji oraz celów osobistych i zawodowych prowadzi do głębszego wzajemnego zrozumienia. Aktywne słuchanie, empatia i podejście skoncentrowane na ludziach skutkują głębszym poznaniem przyszłości organizacji.

### **3** *Komunikacja*

Otwarta, skuteczna, bezproblemowa i częsta komunikacja jest krytycznym kryterium, które wpływa na sposób wykonywania pracy. Zapewnienie otwartych kanałów komunikacji i zachęcanie do przekazywania informacji zwrotnych jest podstawą wpływowego zarządzania ludźmi.

### **4** *Współpraca*

Współpraca jest niezbędna do osiągnięcia lepszych, szybszych i solidniejszych wyników. Dzielenie się zadaniami i odpowiedzialnością w zespole pozwala spojrzeć z lepszej perspektywy na wydajność pracy i uświadamia członkom zespołu, że mogą przyczynić się do realizacji większej wizji.

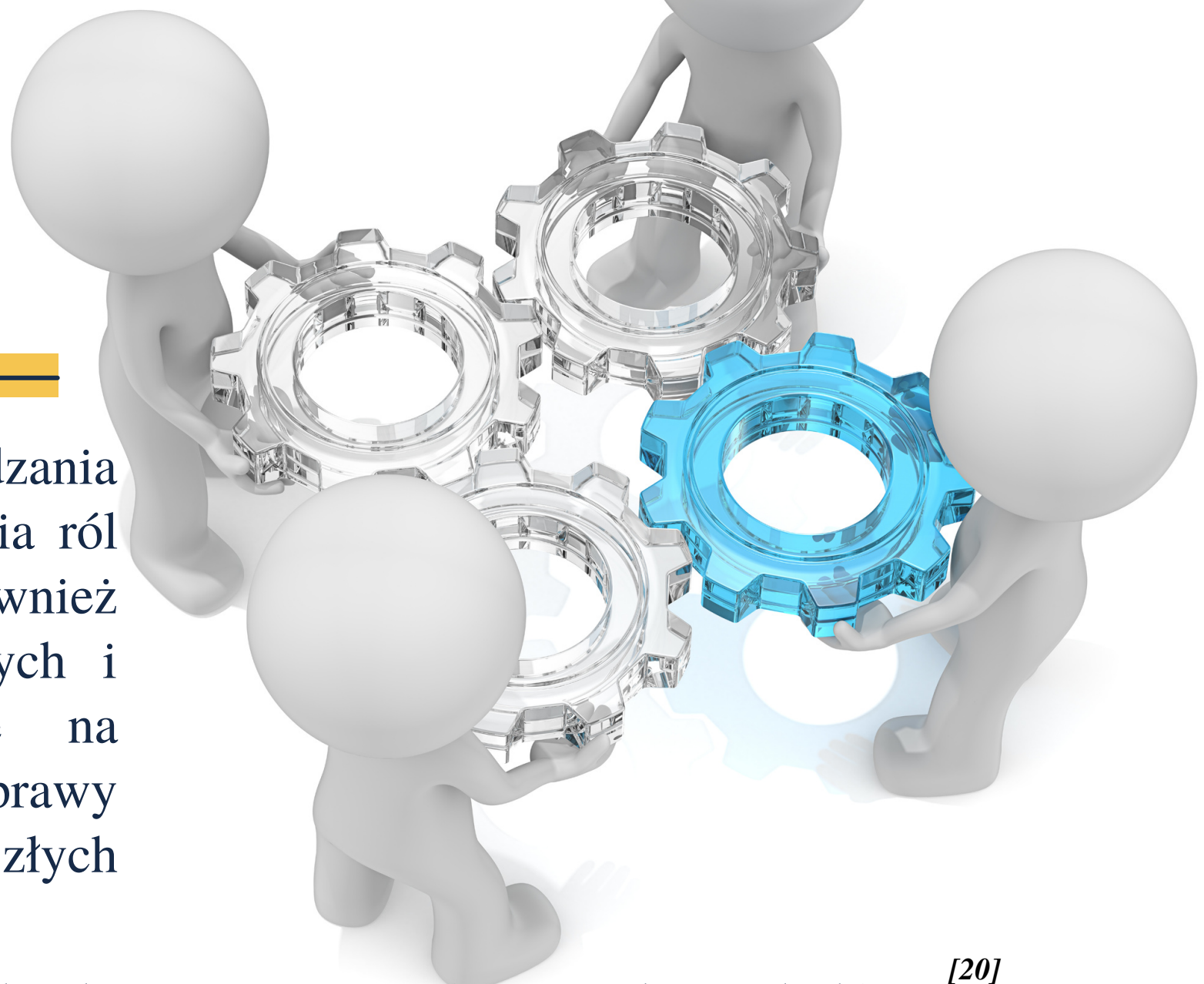
### **5** *Konfrontacja*

Konfrontacja jest ostatnią krytyczną cechą zarządzania ludźmi.

[19] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

# Rozwój umiejętności zarządzania ludźmi

Rozwijanie umiejętności zarządzania ludźmi jest niezbędne do pełnienia ról przywódczych, ważne jest również identyfikowanie własnych mocnych i słabych stron. Skupienie się na obszarach wymagających poprawy może prowadzić do przyszłych sukcesów w biznesie.



Oto kilka wskazówek, jak rozwijać konkretne umiejętności zarządzania ludźmi: <sup>[20]</sup>

- Wybierz indywidualne umiejętności na podstawie swoich zainteresowań.
- Znajdź i zapisz się na kursy doskonalenia zawodowego.
- Korzystanie z usług mentora/coacha biznesowego jest jednym z najczęściej stosowanych sposobów rozwijania umiejętności zarządzania ludźmi.
- Proś o informacje zwrotne.

## 5 najważniejszych umiejętności w zarządzaniu ludźmi <sup>[21]</sup>

Nie jest tak trudno odróżnić menedżera od świetnego menedżera. Niektóre umiejętności skutecznego zarządzania ludźmi definiują tę różnicę:

### 1 Budowanie zaufania

jest kluczową umiejętnością w budowaniu zespołu. Zaufania jest podstawą szczerości i przejrzystości.

### 2 Empatia

to umiejętność zrozumienia i postrzegania świata z perspektywy drugiej osoby, z uwzględnieniem jej wyzwań, ryzyka, możliwości i obaw. Aktywne słuchanie jest tu kluczowym elementem.

### 3 Motywacja-mapowanie

to umiejętność nawiązywania silniejszych więzi, podejmowania bardziej trafnych decyzji i osiągnięcia lepszych postępów.

### 4 Pochwały i nagrody

Dobrze wykonana praca wpływa na jednostkę, od jej postrzegania i wysiłków włożonych w pracę po wizję całej organizacji. Nawet drobne gesty mają wpływ na doświadczenia pracowników.

### 5 Poszukiwanie wiedzy

jest potężnym narzędziem, które zapewnia wiedzę i umożliwia dogłębne zrozumienie ludzi i procesów.

[20] Przewodnik po zarządzaniu ludźmi: Definicja, wskazówki i umiejętności | Indeed.com

[21] [www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/](http://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/)





## *Wnioski*

Zarządzanie ludźmi obejmuje szeroki zakres zadań, rekrutacji, zarządzania oraz ciągłego wsparcia i kierowania pracownikami organizacji. Zadania te obejmują zatrudnianie, zarządzanie wydajnością, szkolenia, bezpieczeństwo, świadczenia, motywację pracowników i komunikację. To nie tylko zatrudnianie właściwych ludzi, ale, co ważniejsze, uzyskanie najlepszych z tych ludzi.

Rozwój umiejętności zarządzania ludźmi jest kluczowy dla ogólnej wizji organizacji. Uwolnienie potencjału ludzi jest uważane za główny motor sukcesu każdej firmy i ma zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorczości. Skuteczna komunikacja i otwarta informacja zwrotna powinny być zawsze wspierane przez liderów zespołów, menedżerów i kierowników działów. Podążanie za strategiami rozwoju osobistego, zapisywanie się na kursy szkoleniowe i inspirujące motywacyjne podziękowania mogą prowadzić do lepszej przyszłości firmy.



# 3

## *Gra symulacyjna*

### **1** *Podstawy teoretyczne*

Komisja Europejska podkreśliła znaczenie uczenia się przez całe życie i w 2006 roku określiła 8 kluczowych kompetencji służących samorealizacji i rozwojowi osobistemu, zdolności do zatrudnienia, aktywnemu obywatelstwu i zrównoważonemu rozwojowi.<sup>[22]</sup> Przedsiębiorczość, która jest jedną z tych kompetencji, stała się priorytetem politycznym, zwłaszcza w kształceniu i szkoleniu (zawodowym).

Zgodnie z zaleceniem Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018) kompetencje w zakresie przedsiębiorczości zostały zdefiniowane jako "zdolność do działania w oparciu o możliwości i pomysły oraz przekształcania ich w wartości dla innych. Opiera się ona na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy i wytrwałości oraz zdolności do współpracy w celu planowania i zarządzania projektami, które mają wartość kulturową, społeczną lub finansową".

Przedsiębiorczość została opisana jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw (zalecenie Rady Unii Europejskiej w sprawie kluczowych kompetencji w uczeniu się przez całe życie, 2019). Konkretnie, kompetencje przedsiębiorcze wymagają wiedzy, że istnieją różne konteksty i możliwości przekształcania pomysłów w działania (ibid). Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się poczuciem inicjatywy i sprawczości, proaktywnością, zorientowaniem na przyszłość, odwagą i wytrwałością w osiąganiu celów (ibid).



[22] W niniejszym podręczniku dydaktycznym przyjęto podejście stosowane w Europejskich Ramach Kompetencji Kluczowych (Parlament Europejski i Rada, 2006). Przedsiębiorczość jest kojarzona z umiejętnościami i postawami stosowanymi w szerszym kontekście, zamiast mieć konotacje wyłącznie z biznesem. Dlatego też zamiennie używamy przymiotnika "przedsiębiorczy" (kompetencje przedsiębiorcze, uczenie się przedsiębiorczości).

Komisja Europejska podjęła różne inicjatywy mające na celu wspieranie przedsiębiorczości. Jednym z prominentnych przykładów jest Plan działania na rzecz przedsiębiorczości 2020 (ENTREPRENEURSHIP 2020 ACTION PLAN. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, 2013), mający na celu wspieranie i pobudzanie przedsiębiorczości w Europie. Przedsiębiorczość została uznana za istotny element wzrostu gospodarczego i zdolności do zatrudnienia oraz wyznacza podstawy społeczeństwa opartego na wiedzy. W planie działania "Przedsiębiorczość 2020" wzywa się wszystkie państwa członkowskie do pracy nad następującymi priorytetami na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym:

- a) Włączenia kształcenia i szkolenia w zakresie przedsiębiorczości do swoich systemów edukacyjnych,
- b) Stworzenie środowiska, w którym przedsiębiorcy mogą rozkwiatać i rozwijać się w ramach zrównoważonego ekosystemu dla rozwoju przedsiębiorstw poprzez usunięcie istniejących barier, oraz
- c) Upowszechnianie najlepszych praktyk, inicjatyw i projektów, które promują przedsiębiorczość oraz docierają do określonych grup społecznych w celu zwiększenia integracji i włączenia społecznego.

Zgodnie z Europejskimi Ramami Kompetencji Kluczowych, kompetencje przedsiębiorcze są rozumiane jako zestaw wiedzy, umiejętności i postaw (Parlament Europejski i Rada, 2006). W 2016 roku wprowadzono Ramy EntreComp w celu wspierania rozwoju postaw przedsiębiorczych i wypełnienia luk, które istniały na poziomie europejskim. EntreComp klasyfikuje w ramach kompetencji przedsiębiorczych trzy powiązane ze sobą obszary kompetencji, tj. "pomysły i możliwości", "zasoby" oraz "podejmowanie działań". W każdym z tych obszarów kompetencji ramy opisują wiedzę, umiejętności i postawy wymagane w danym obszarze<sup>[23]</sup>. Ma to na celu wspieranie polityki i praktyki w rozwijaniu kompetencji przedsiębiorczych, ocenie umiejętności przedsiębiorczych, wspieraniu szkoleń dla nauczycieli w celu dostarczania oraz projektowania programów i szkoleń zawodowych w zakresie<sup>[24]</sup> przedsiębiorczości.

Definicja przedsiębiorczości według EntreComp obejmuje różne rodzaje przedsiębiorczości, które wspierają wartość kulturową, społeczną i/lub ekonomiczną. Wszystkie rodzaje mogą być zastosowane zarówno do osób indywidualnych jak i grup (zespołów lub organizacji) i ostatecznie odnoszą się do tworzenia wartości w ramach sektora prywatnego, publicznego i trzeciego lub jakiegokolwiek hybrydowej kombinacji tych trzech sektorów.

[23] <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

[24] Zobacz wideo tutaj: <https://audiovisual.ec.europa.eu/en/video/I-163141?&lg=EN>



Istotne jest, aby postrzegać przedsiębiorczość jako kompetencję przekrojową. Taka kompetencja może być korzystna we wszystkich sferach życia: od dbania o rozwój osobisty, poprzez zachęcanie do aktywności obywatelskiej, do wspierania zatrudnienia i integracji społecznej, aż po podejmowanie przedsięwzięć (kulturalnych, społecznych lub gospodarczych).

"Przedsiębiorcze uczenie się nie może być zredukowane do ustalonych z góry konkretnych stwierdzeń dotyczących efektów uczenia się, ponieważ dotyczy tworzenia wartości, która nie istnieje przed procesem przedsiębiorczego uczenia się i nie może być przewidziana w abstrakcji." (Bacigalupo et al., 2016, s.17).

Wreszcie, EntreComp jest użytecznym narzędziem do budowania kompetencji przedsiębiorczych - i może być wykorzystany jako metodologia dla edukacji i szkoleń zawodowych.<sup>[25]</sup> Jest to innowacyjny zestaw praktyk, narzędzi i przykładów, jak aktywować dziewięć zasad ram EntreComp.

[25] EntreComp: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120487/jrc120487\\_entrecomp\\_playbook.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120487/jrc120487_entrecomp_playbook.pdf)

# Nauka przedsiębiorczości

"Nauka przedsiębiorczości polega na rozwijaniu sposobu myślenia" (Opeduca, n.a).<sup>[26]</sup>

Nauka przedsiębiorczości kształtuje postawę innowacyjną, która jest czynnikiem napędowym zrównoważonego rozwoju w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej.

**Nauka  
przedsiębiorczości**



Nauka przedsiębiorczości ma miejsce wtedy, gdy jednostka (młody człowiek) przyswaja sobie kompetencje przedsiębiorcze (Parlament Europejski i Rada, 2006).<sup>[27]</sup>

W oparciu o powyższe, nauka przedsiębiorczości jest istotna, ponieważ wzmacnia przedsiębiorcze postawy, umiejętności i wiedzę jednostek, co wyposaży je w kompetencje pozwalające na przekształcenie ich kreatywnych pomysłów w działania. Poprzez promowanie nauki przedsiębiorczości tworzy się zatem wartość we wszystkich dziedzinach życia, co ostatecznie przyczynia się do bardziej zrównoważonego rynku pracy i społeczeństwa.



## **3.1.1** *Gemifikacja jako narzędzie edukacyjne*

Od 2006 roku Komisja Europejska i państwa członkowskie UE podejmują znaczne wysiłki na rzecz promowania przedsiębiorczości wśród młodych ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem młodzieży z mniejszymi szansami. Inicjatywy takie jak Gwarancja dla młodzieży,<sup>[28]</sup> Erasmus dla młodych przedsiębiorców<sup>[29]</sup> i inne projekty finansowane przez UE, takie jak EKS, mają na celu przyczynienie się do osiągnięcia celów strategii Europa 2020 w zakresie wzrostu gospodarczego, włączenia społecznego i szans na zatrudnienie. Wysiłki członków UE nie koncentrują się wyłącznie na wzmacnianiu potencjału formalnych systemów kształcenia, ale mają również na celu znalezienie innowacyjnych narzędzi i rozwiązań, aby stworzyć wartość i zwiększyć szanse młodych ludzi na zatrudnienie w sektorze przedsiębiorczości, wykorzystując metody pozaformalne oraz uczenie się oparte na doświadczeniu/interaktywne.

Dzieje się to w różnych środowiskach edukacyjnych, aby umożliwić i zainspirować młodych ludzi, którzy nie uczestniczą w edukacji formalnej, do korzystania z inicjatyw oraz możliwości kształcenia i szkolenia zawodowego, a także do udziału w rynku pracy i życiu społecznym. Dlatego też ostatnio uwaga skupia się na ocenie i lepszym zrozumieniu uczenia się przedsiębiorczości, które ma miejsce w środowiskach pozaformalnych i nieformalnych, oraz na określeniu nowych metod edukacyjnych i innowacyjnych narzędzi wzmacniających wpływ tego uczenia się na integrację młodych ludzi na rynku pracy poprzez bycie samemu przedsiębiorcą lub poprzez wzmocnienie ich kompetencji w zakresie przedsiębiorczości, co zwiększy ich zdolność do zatrudnienia.

[26] Projekt OPEDUCA: [https://www.opeduca.eu/Entrepreneurial\\_Learning.html](https://www.opeduca.eu/Entrepreneurial_Learning.html)

[27] Według "Poczucia inicjatywy i przedsiębiorczości" w Europejskich Ramach Kompetencji Kluczowych, uczenie się przedsiębiorczości "obejmuje kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, jak również zdolność do planowania projektów i zarządzania nimi w celu osiągnięcia celów. Wspiera ono jednostki nie tylko w ich codziennym życiu w domu i w społeczeństwie, ale także w miejscu pracy, ponieważ pozwala im zrozumieć kontekst ich pracy i wykorzystać pojawiające się możliwości, a także stanowi podstawę bardziej konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnych osobom podejmującym lub współtworzącym działalność społeczną lub komercyjną".

[28] <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>

[29] <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>



Wprowadzenie gamifikacji jako narzędzia w kształceniu i szkoleniu zawodowym jest bardzo ważne, szczególnie w przypadku młodych dorosłych z mniejszymi możliwościami. Unger et al. (2013)<sup>[30]</sup> badali wpływ gamifikacji i mieszanego uczenia się na produktywność pracowników. Elementy technologiczne gamifikacji, np. wirtualne odznaki osiągnięć i/lub cyfrowe certyfikaty, oferują uznanie i walidację, będąc jednocześnie interaktywne i zabawne dla uczących się. Badania te odkryły, że dzięki gamifikacji nastąpił wzrost zaangażowania i produktywności uczących się.

Niektóre z korzyści płynących z wykorzystania grywalizacji jako narzędzia edukacyjnego to:

- Zapewnienie uczącym się poczucia odpowiedzialności za swoją naukę.<sup>[31]</sup>
- Oferowanie uczniom możliwości samorozwoju poprzez przyjmowanie alternatywnych scenariuszy.<sup>[32]</sup>
- Stworzenie szansy na porażkę i ponowną próbę bez negatywnych reperkusji.<sup>[33]</sup>
- Oferowanie zabawy i interaktywnego uczenia się (zarówno samodzielnego jak i w klasie).<sup>[34]</sup>
- Oferowanie innowacji w nauczaniu poprzez wykorzystanie technologii i poprawę umiejętności cyfrowych.
- Dostrzeganie efektów uczenia się.<sup>[35]</sup>
- Poprawa umiejętności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
- Oferuje uczniom swobodę w odkrywaniu ich wewnętrznych motywatorów do nauki.<sup>[36]</sup>
- Wspieranie uczniów z mniejszymi szansami poprzez wzmacnianie ich motywacji i zwiększanie zaangażowania w naukę.<sup>[37]</sup>

Wreszcie, według Elisavet Kiourti (2018), gamifikacja, gdy jest skutecznie wykorzystywana przez młodych ludzi lub wychowawców zarówno do ich indywidualnego uczenia się, jak i edukacji zawodowej, została naukowo udowodniona, że zwiększa umiejętności socjalizacji ludzi, inteligencję emocjonalną, umiejętności czytania i pisanie, umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności kreatywne, umiejętności krytycznego myślenia i współpracę z innymi. Wszystko to poprzez interaktywne i rozrywkowe medium, które ma wpływ na poznawcze i metakognitywne czynniki uczenia się.

[30] K. Unger, D. Schwartz, i J. Foucher, "Increasing Employee Productivity through Gamification and Blended Learning," in Proceedings of World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education, 2013, s. 2538–2545

[31] Pavlus, John (2010). "The Game of Life". Scientific American. 303 (6): 43–44. doi:10.1038/scientificamerican1210-43.

[32] Klopfer, E.; Osterweil, S.; Salen, K. (2009). Moving learning games forward (PDF) (Raport). Instytut Technologii w Massachusetts. Dostęp 4 sierpnia 2016 r.

[33] Tak jak w przypisie 5.

[34] Lee, J.; Hammer, J. (2011). "Gamification in education: What, how, why bother?" (PDF). Academic Exchange Quarterly. 15 (2). Otrzymano z oryginału (PDF) w dniu 2011-05-16.

[35] Ibid.

[36] Gooch, Daniel; Vasalou, Asimina; Benton, Laura; Khaled, Rilla (2016-01-01). Using Gamification to Motivate Students with Dyslexia. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. CHI '16. Nowy Jork: ACM. s. 969–980. doi:10.1145/2858036.2858231. ISBN 9781450333627.

[37] Kyriazis, Marios & Kiourti, Elisavet. (2018). Video Games and Other Online Activities May Improve Health in Ageing. Frontiers in Medicine. 5. 10.3389/fmed.2018.00008.



## 3.1.2 *Metodologia EKS*

### *Nauka przedsiębiorczości i młodzi dorośli z mniejszymi szansami:*

#### *Potrzeby edukacyjne i luki, na podstawie badania*

Chociaż edukacja w zakresie przedsiębiorczości stała się priorytetem UE, aby przeciwdziałać wykluczeniu z rynku pracy, brakuje spójnego podejścia do systematycznego włączania młodych dorosłych z mniejszymi szansami do edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Można zatem stwierdzić, że ujawnia się fragmentaryzacja wiedzy z zakresu przedsiębiorczości. Jak już wspomniano, aby promować uczenie się przedsiębiorczości, potrzebne są nowe narzędzia i metody wspierania kompetencji przedsiębiorczych wśród młodych dorosłych, którzy chcą zostać przedsiębiorcami. Rozwój zdolności młodych ludzi do przekształcania swoich pomysłów w działanie jest integralną częścią metodologii EKS. Dlatego też EKS oparło swoje podejście na najnowszych badaniach pokazujących znaczenie grywalizacji jako innowacyjnego narzędzia edukacyjnego, które pomoże młodym ludziom zwiększyć ich kompetencje przedsiębiorcze, a tym samym zmniejszyć bezrobocie wśród młodzieży.<sup>[38]</sup>

Ponadto, aby osiągnąć nasze cele jako konsorcjum, badania zostały przeprowadzone przez wszystkie kraje partnerskie w celu zidentyfikowania najlepszych praktyk w projektach dotyczących przedsiębiorczości i młodych dorosłych, jak również w celu znalezienia krajowych wyzwań, luk i potrzeb, które mogliśmy zaadresować poprzez naszą grę w zakresie przedsiębiorczego uczenia się, możliwości zatrudnienia młodzieży i integracji poprzez gamifikację.

#### ***Wspólne luki podkreślone w badaniach***

---

Brak postawy przedsiębiorczej i wartości przedsiębiorczości jako umiejętności przekrojowej. Brak dostatecznie kultywowanej edukacji przedsiębiorczości w programach nauczania.

---

Ograniczone możliwości kształcenia i szkolenia zawodowego w zakresie zwiększania kompetencji przedsiębiorczych młodzieży z mniejszymi szansami.

---

Brak innowacyjnych narzędzi i metod edukacyjnych, aby zbliżyć się do młodych ludzi i włączyć ich do rynku pracy poprzez samokształcenie lub wspieranie profesjonalistów VET.

---

Brak zrozumienia znaczenia gamifikacji jako narzędzia edukacyjnego dla uczenia się przez całe życie.

---

[38] [https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en\\_.pdf](https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en_.pdf)

Konsorcjum EKS, dzięki tej grze i wiedzy partnerów, stara się wypełnić luki, które zostały podkreślone powyżej i przyczynić się do wysiłków Komisji Europejskiej w celu zwiększenia szans na zatrudnienie i integracji młodych ludzi z mniejszymi możliwościami poprzez ścieżkę kształcenia przedsiębiorczości. Ogólna metodologia obu produktów intelektualnych oparta jest na Otwartych Zasobach Edukacyjnych, aby promować otwarty dostęp do opracowanych narzędzi edukacyjnych.

## *Cel gry EKS*



Gra EKS jest grą symulacyjną, która ma na celu umożliwienie młodym ludziom innowacyjnej pracy nad pięcioma umiejętnościami: rozwiązywaniem złożonych problemów, krytycznym myśleniem, kreatywnością, zarządzaniem ludźmi oraz współpracą z innymi, przedstawionymi w poprzednim rozdziale, w celu wzmocnienia kompetencji przedsiębiorczych młodych dorosłych, aby ułatwić im uczestnictwo w rynku pracy i zachęcić do rozwoju osobistego.

Gra zawiera zarówno teorię, jak i zadania praktyczne, które będą dostosowane do potrzeb użytkowników, a elementy ukierunkowane (informacje, ćwiczenia) będą dostarczane w zależności od działań podejmowanych przez użytkowników. Na końcu każdego poziomu, gra będzie generować raport, który uświadomi graczowi, jakie kroki wykonał dobrze, a jakie źle, a także podpowie, jak wykorzystać te umiejętności w życiu. W ten sposób uczący się będą mogli sprawdzić samych siebie i dokonać samooceny nabytych umiejętności i wiedzy, a także wykorzystać dostosowany do ich potrzeb raport jako narzędzie do dalszej nauki.

Ponadto, EKS ma na celu zademonstrowanie wpływu gamifikacji jako nowej metody edukacyjnej. Gra EKS odtwarza wirtualne, prawdopodobne lub hipotetyczne sytuacje, w których gracze powinni poradzić sobie poprzez zestaw decyzji. Scenariusze gier są wynikiem doświadczeń i wiedzy partnerów oraz badań przeprowadzonych przez konsorcjum w poprzednich etapach projektu, obejmujących zarówno analizę danych źródłowych, jak i wyniki z przeprowadzonych badań. W rezultacie, celem edukacyjnym gry EKS jest wykorzystanie grywalizacji jako narzędzia technologicznego do angażowania i motywowania dorosłych uczących się oraz wzmacniania ich kompetencji przedsiębiorczych.

W związku z tym, poprzez grę EKS, konsorcjum ma na celu wygenerowanie nowej wiedzy i transnarodowego modelu uczenia się przedsiębiorczości w krajach partnerskich. Aby zmotywować użytkowników do gry i nauki, będzie istniała możliwość otrzymania certyfikatu, który uczniowie NEET będą mogli umieścić w swoim CV.



### **Elementy innowacji:**

EKS is innovative because it uses gamification as an educational tool for lifelong learning and secondly because it focuses on enhancing the entrepreneurial competencies of young adults with fewer opportunities.

### **Eksploatacja i upowszechnianie gry EKS**

Elastyczność narzędzia pozwoli na jego wszechstronne upowszechnienie i wykorzystanie, ponieważ będzie ono dostępne za darmo na stronie internetowej projektu, nawet po zakończeniu projektu. Dlatego też, może być łatwo zintegrowane z różnymi działaniami prowadzonymi przez partnerów lub zewnętrznych interesariuszy czy instytucje VET. To zwielokrotni wykorzystanie narzędzia. Będzie to instrument, który może wzbogacić i ulepszyć istniejące inicjatywy bez dodatkowych kosztów dla instytucji organizujących lub osób prywatnych. Wreszcie, metodologia EKS może wpłynąć na uczenie się przez całe życie użytkowników i zainspirować dalsze badania i inicjatywy w zakresie edukacji przedsiębiorczości poprzez gamifikację młodych ludzi z mniejszymi szansami.

# 3.2.1

## *Oczekiwany wpływ i wyniki nauczania*

### *Oczekiwany wpływ gry*

Projekt prawdopodobnie będzie miał długotrwały wpływ w trakcie i po zakończeniu okresu realizacji projektu.<sup>[39]</sup> Oczekiwany wpływ projektu dotyczy organizacji partnerskich, ich personelu i uczących się, młodych dorosłych, szczególnie młodych dorosłych z mniejszymi szansami, edukatorów i interesariuszy w sektorze edukacji dorosłych (dostawców usług edukacyjnych dla dorosłych, organizacji pozarządowych, urzędów pracy) i szkolenia zawodowego. Dzięki innowacyjnemu narzędziu dydaktycznemu EKS, zaprojektowanemu specjalnie dla młodych dorosłych, wyżej wymienione grupy docelowe przyciągną więcej słuchaczy i zapewnią bardziej efektywne usługi edukacyjne.

Oczekuje się, że wpływ będzie znaczący, ponieważ gra dotrze nie tylko do młodych ludzi z mniejszymi szansami, ale później, dzięki intensywnemu upowszechnianiu, także do szerokiego grona odbiorców. Gra będzie kształtować w nich przedsiębiorcze myślenie. Jako wartość dodana, wpływ może być również widoczny dla nauczycieli, którzy będą używać gry jako narzędzia dydaktycznego do nauczania przedsiębiorczości i pracy nad rosnącymi umiejętnościami cyfrowymi swoich uczniów. W związku z tym, oczekiwanym efektem jest promowanie edukacji w zakresie przedsiębiorczości w celu zwiększenia zdolności instytucji do szkolenia w zakresie uczenia się przez całe życie i zdolności do zatrudnienia, zwłaszcza tych podmiotów, które pracują z młodymi ludźmi o mniejszych możliwościach..

[39] Więcej informacji o wpływie projektu na poziomie krajowym i europejskim poprzez te rezultaty (gra EKS i podręcznik) można znaleźć w odpowiednim rozdziale we wstępie.

## Możliwości dalszego wykorzystania:

Gamifikacja jest uniwersalnym narzędziem edukacyjnym, które może być stosowane zarówno w formalnych, jak i nieformalnych środowiskach edukacyjnych. Koncepcja gry EKS będzie mogła być przeniesiona do innych kontekstów i do różnych grup docelowych. Ponadto, potencjał transferu gry jest wysoki, ponieważ może ona być użytecznym narzędziem dla osób przedwcześnie kończących naukę. Gra EKS może być łatwo zintegrowana z różnymi kursami szkoleniowymi, warsztatami i innymi działaniami edukacyjnymi, które organizacje docelowe zazwyczaj przeprowadzają, zarówno w ramach konsorcjum, jak i poza nim.



## *Efekt uczenia się dla młodych dorosłych i edukatorów*

Gra EKS oferuje młodym ludziom ścieżkę szkoleniową i zachęca ich, by nie porzucali nauki.

### *Młodzi uczący się dorośli*

#### *Wiedza*

Gra EKS oferuje młodym ludziom ścieżkę szkoleniową i **zachęca** ich, by nigdy nie rezygnowali z **nauki przez całe życie**.

Kształtowanie **postawy przedsiębiorczej**

Oferuje **narzędzie samooceny** do indywidualnej nauki i samorozwoju.

Młodzi ludzie będą lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy, a ich **szanse na zatrudnienie** wzrosną.

#### *Umiejętności*

Wzrost **umiejętności cyfrowych**.

Gra będzie rozwijać pięć umiejętności: **rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi i współpracę z innymi**.

Gra rozwija umiejętności **wyrażania uczuć**.

Poprawa umiejętności **podejmowania decyzji**.

#### *Kompetencje*

Wzrost kompetencji w zakresie **przedsiębiorczości** (umiejętności, wiedza i postawa).

Rozwinięcie **postawy przedsiębiorczej**, która przyczyni się do zwiększenia poczucia **własnej wartości**.

Zwiększenie **kompetencji** w zakresie uczenia się.

Zwiększenie **zaangażowania i motywacji**

## *Specjaliści VET, pedagodzy, doradcy*

Gra EKS stanowi dla nich wszystkich użyteczne **narzędzie dydaktyczne**, ponieważ jest łatwa w użyciu (dostępna online).

Oferuje **elastyczność w metodach nauczania**, ponieważ trenerzy i uczestnicy szkoleń mogą zarządzać użytkownikami w preferowany przez siebie sposób.

Prezentuje **gamifikację jako narzędzie dydaktyczne do uczenia się przez całe życie**, które może być wykorzystywane w różnych środowiskach edukacyjnych.

**Innowacyjność** usług edukacyjnych w zakresie **kształcenia przedsiębiorczości**.

Oferuje **innowacyjne narzędzie do motywowania i zwiększania zaangażowania w naukę młodych dorosłych, zwłaszcza młodych ludzi z mniejszymi szansami**.

Zapewni nauczycielom **narzędzie do oceny**, które może być wykorzystane do **uczenia się w parach lub w grupach**.

# 3.3 *Podręcznik użytkownika*

W tym rozdziale dowiesz się, jak grać w grę symulacyjną EKS. Znajdziesz tu szczegółowe zasady gry, kroki, które należy wykonać, praktyczne wskazówki, proces punktacji i końcowe wyniki na ekranie. Gra EKS jest dostępna za darmo na stronie internetowej projektu i będzie dostępna również po zakończeniu projektu. Gra symulacyjna EKS może być łatwo zintegrowana z różnymi działaniami prowadzonymi przez partnerów, interesariuszy oraz instytucje VET.



# Jak rozpocząć grę?

1

Po pierwsze, musisz wejść na naszą oficjalną stronę projektu: [eks.erasmus.site](http://eks.erasmus.site). Następnie należy przejść do "Rezultaty" i kliknąć na ikonę "Gra symulacyjna EKS (IO1)".

[Zdjęcie: strona internetowa projektu]



2

Gra podzielona jest na pięć scenariuszy o różnych poziomach trudności. Scenariusze pomogą Ci rozwinąć następujące umiejętności: rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi i koordynacja z innymi. Jak widać na poniższym obrazku, każda umiejętność jest podzielona na trzy poziomy trudności.



[Zdjęcie: gra EKS]

## WSKAZÓWKA

Zacznij od pierwszego poziomu trudności, a następnie przejdź do bardziej zaawansowanych. Pomoże Ci to określić i rozwinąć swoje umiejętności.



Gra

### KREATYWNOŚĆ

 <b>Poziom 1 - Kreatywność jest koniecznością</b> Ta gra sprawdzi, jak silne są Twoje umiejętności twórcze. W pierwszym scenariuszu jesteś menedżerem ds. marketingu, który chce stworzyć dobry biznesplan.	 <b>Poziom 2 – Wprowadzanie produktu</b> Ten scenariusz przetestuje Twoją umiejętność nieszablonowego myślenia podczas wprowadzania na rynek nowego produktu jako właściciel małej firmy.	 <b>Poziom 3 – Większa kreatywność w planowaniu wydarzeń</b> W ostatnim scenariuszu dotyczącym rozwoju kreatywności sprawdzisz swoje umiejętności planowania wydarzeń jako niezależny kierownik projektu.
---	---	---

### KOMPLEKSOWE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

 <b>Poziom 1 – Podejmowanie decyzji w warunkach pewności</b> Ta gra przetestuje Twoje złożone umiejętności rozwiązywania problemów. W pierwszym scenariuszu przetestujesz	 <b>Poziom 2 - Złożone problemy w biurze</b> W tym drugim scenariuszu zostaniesz poproszony o rozwiązanie złożonego problemu związanego z zarządzaniem	 <b>Poziom 3 - Bezrobocie młodzieży w mieście</b> Ten scenariusz postawi Cię w roli burmistrza i sprawdzi Twoje umiejętności w zakresie przywództwa w
---	--	---

3

Wybierz grę, w którą chcesz zagrać, klikając na jej tytuł i zacznij rozwijać swoje umiejętności!



# Jak grać?

1

Po wybraniu umiejętności, którą chcesz rozwijać, zostaniesz przekierowany do gry.

2

Każda gra, na każdym poziomie, zawiera zarówno teorię, jak i zadania praktyczne, które są dostosowane do potrzeb użytkowników. Informacje i ćwiczenia są dostarczane w oparciu o działania użytkowników.

3

Każda gra rozpoczyna się od wprowadzenia. Na tym etapie zostanie Ci przedstawiona sytuacja, w której musisz się odnaleźć i wyobrazić sobie, że to twoje wyzwanie.

4

Przeczytałeś wstęp? Świetnie! Kliknij dalej.

Pracujesz w firmie produkującej napoje bezalkoholowe jako kierownik ds. marketingu/promocji. Klient Twojej firmy, odnoszący sukcesy i mający ugruntowaną pozycję przedsiębiorca, organizuje bardzo ważne wydarzenie w celu promocji nowego modelu samochodu. Wybiera on Twoją firmę, aby zaoferować napoje bezalkoholowe swoim gościom i przedstawicielom lokalnej sceny przedsiębiorczości jako powitalny poczęstunek.

Dalej >



[Zdjęcie: Wprowadzenie do gry]

5

Następnie zostaniesz zapytany o różne zadania, na które musisz odpowiedzieć. Każde pytanie postawi Cię w innej sytuacji. Musisz odpowiedzieć, co byś zrobił w każdej z nich.

Jak wiesz, podjęliśmy się dostarczenia napojów bezalkoholowych podczas imprezy X przedsiębiorcy. Co możemy zrobić, aby uzyskać większą ekspozycję naszego produktu podczas tego wydarzenia?

Byłoby dobrze, gdybyśmy mogli promować to wydarzenie w naszych mediach społecznościowych!

Sugerowałbym, aby lepiej poznać publiczność i gości wydarzenia!

Myślę, że nie powinniśmy inwestować zbyt wiele wysiłku w poznanie publiczności ani promować się w mediach społecznościowych. Poinformuję kilku przyjaciół i członków rodziny, aby przyłączyli się do wydarzenia i zainwestuj swój czas w projekt, gdy marketing będzie miał praktyczne zastosowanie podczas wydarzenia.

[Zdjęcie: Przykład zadania do rozwiązania]

# 6

Na koniec każdego poziomu otrzymasz raport wygenerowany na podstawie Twoich odpowiedzi. Znajdziesz tu również wskazówki, jak wykorzystać te umiejętności codziennym życiu.

Jednak, gdy masz szansę reprezentować i promować swoją firmę na dużym wydarzeniu, należy skorzystać z okazji, aby przyciągnąć uwagę i zrobić trwałe wrażenie. Inwestowanie w wystarczającą liczbę pracowników jest kluczowe.

Koniec >



[Zdjęcie: Końcowa informacja zwrotna i wskazówki, jak wykorzystać umiejętności w życiu codziennym].

## Proces punktacji

Każda z Twoich odpowiedzi ma wpływ na końcową informację zwrotną, która jest generowana na zakończenie każdego poziomu. Na podstawie Twoich odpowiedzi, system automatycznie przelicza poziom Twoich umiejętności i wyjaśnia Ci, jak możesz wykorzystać te kompetencje w codziennym życiu.

### Jakie kompetencje rozwiniesz?

<i>Kompetencje/ Poziom</i>	<i>Poziom 1</i>	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3</i>
<b>Kreatywność</b>	<b>Kreatywność jest koniecznością</b> - Ten przypadek gry sprawdzi, jak silne są twoje umiejętności twórcze.	<b>Wdrożenie produktu</b> - Ten przypadek gry sprawdzi, jak silne są Twoje umiejętności kreatywne.	<b>Zwiększanie kreatywności w planowaniu działań</b> - Ta gra sprawdzi, jak silne są Twoje zdolności twórcze.
<b>Rozwiązywanie złożonych problemów</b>	<b>Decydując się na przewidywalną przyszłość</b> - Ta gra sprawdzi, jak radzisz sobie z problemami i jak silne są twoje umiejętności ich rozwiązywania.	<b>Złożone problemy w biurze</b> - Ta gra sprawdzi, jak radzisz sobie z problemami i jak silne są twoje umiejętności ich rozwiązywania.	<b>Bezrobocie wśród młodzieży w mieście</b> - Ta gra sprawdzi, jak radzisz sobie z problemami i jak silne są twoje umiejętności ich rozwiązywania.

<p><b>Krytyczne myślenie</b></p>	<p><b>Podjęcie działań zaradczych w przypadku spadku poziomu sprzedaży</b> - Ta gra sprawdzi jak silne są Twoje umiejętności krytycznego myślenia.</p>	<p><b>Ekspansja na nowe rynki</b> - Ta gra sprawdzi jak silne są Twoje umiejętności krytycznego myślenia.</p>	<p><b>Rozszerzenie działalności biznesowej</b> - Ta gra sprawdzi Twoje umiejętności krytycznego myślenia w sytuacji rozszerzania działalności biznesowej.</p>
<p><b>Zarządzanie ludźmi</b></p>	<p><b>Zachowanie równowagi</b> - Gra sprawdzi, jak możesz poprawić komunikację w swoim zespole w okolicznościach wymagających kompromisu. Gra zachęci do zastanowienia się nad zarządzaniem ludźmi w sytuacjach, w których nie można znaleźć wspólnego rozwiązania.</p>	<p><b>Dylemat menadżera zespołu</b> - Ten scenariusz gry postawi Cię w roli nowo mianowanego lidera/menedżera zespołu i sprawdzi Twoje umiejętności analizowania problematycznych sytuacji i podejmowania decyzji w najlepszym interesie firmy i zespołu.</p>	<p><b>Zespół marzeń</b> - Ten scenariusz gry ma na celu cofnięcie się o krok i poprowadzenie Cię przez niektóre z głównych aspektów procesu tworzenia udanego zespołu.</p>
<p><b>Koordinacja z innymi</b></p>	<p><b>Przygotowanie zespołu do rozwoju nowych produktów</b> - Ten scenariusz gry sprawdzi Twoją zdolność do koordynowania pracy z innymi.</p>	<p><b>Wspieranie swojego zespołu w stawianiu czoła wyzwaniom projektowym</b> - Ta gra sprawdzi Twoją zdolność do koordynacji działań z innymi oraz umiejętność reagowania na nieoczekiwane problemy w projektach grupowych.</p>	<p><b>Kawowa rewolucja - czy dasz sobie z nią radę?</b> - Nadszedł czas, aby pójść o krok dalej i dowiedzieć się, jak spojrzeć nie tylko na koordynację wewnątrz zespołu, ale jak koordynować działania z innymi organizacjami w otoczeniu, aby zwiększyć konkurencyjność firmy.</p>

# 3.4

## *Rekomendacje i pomysły na to, jak "grać" w grę*



### *Tak*

#### *Co robić podczas gry*

Gra EKS może być rozgrywana w zespołach, a dla lepszej motywacji uczestnicy mogą rywalizować między sobą.

Jako nauczyciel zachęć uczestników do zagrania w grę i zaprezentowania Ci wyników. Kontynuuj ich trening przedsiębiorczości w oparciu o informacje z głównej części podręcznika edukacyjnego EKS. Po zakończeniu szkolenia poproś uczestników o zagranie jeszcze raz, a następnie o podsumowanie i zastanowienie się nad wynikami!

Po tym, jak użytkownicy zagrają w grę, dobrą sugestią jest przeprowadzenie samo- lub wzajemnej refleksji na temat tego, co poszło dobrze, a co nie, oraz określenie, nad którymi z 5 umiejętności muszą jeszcze popracować. Przedsiębiorczość to umiejętność uczenia się przez całe życie, a poprzez refleksję, nauka może przynieść lepsze efekty.

### *Nie*

#### *Czego nie robić podczas gry*

Nie skupiaj się na innych zadaniach podczas gry. Osiągniesz najlepsze wyniki w nauce, jeśli podczas gry w EKS będziesz skupiony na swoich strategicznych decyzjach.

Nie lekceważ faktów podanych w ramce z opisem. Jeśli to zrobisz, wyniki mogą być zniechęcające, a tym samym Twoja ocena.

Nie poddawaj się! Możesz powtórzyć scenariusze więcej niż raz, jeśli chcesz rzucić sobie wyzwanie. Gra EKS daje Ci możliwość uczenia się na błędach i doskonalenia! Kultywowanie ducha przedsiębiorczości jest i tak ciągłym procesem uczenia się.



## *Tak*

### *Co robić podczas gry*

Poświęć czas na uważne przeczytanie wstępu. Zawiera on ważne informacje, które pozwolą Ci w pełni zrozumieć sytuację.

Pamiętaj, że w każdą grę i poziom można grać wiele razy. Wykorzystaj tę okazję, aby dowiedzieć się o innych możliwych wyborach.

Pamiętaj, aby przeczytać odpowiedzi. Znajdziesz tam informacje a także dodatkowe wskazówki przydatne w życiu codziennym oraz w rozwijaniu postawy przedsiębiorczej.

Jeśli trudno Ci znaleźć właściwą odpowiedź, nie bój się szukać dalszych informacji w Internecie lub dyskutować o różnych możliwościach i ich konsekwencjach z ludźmi z Twojego otoczenia.

Aby uzyskać bardziej efektywne wyniki w nauce, można robić notatki podczas gry w EKS. Zapisywanie istotnych informacji pomoże Ci poprawić swoją wiedzę z zakresu przedsiębiorczości i zapamiętać je na dłużej.

## *Nie*

### *Czego nie robić podczas gry*

Nie martw się, jeśli gra będzie się ładować przez jakiś czas. Z uwagi na wykorzystanie modeli 3D, wymaga czasu na otwarcie. Istotna jest też szybkość twojego połączenia internetowego.

Nie przyspieszaj rozgrywki. Zastanów się możliwymi wyborami i nie podejmuj decyzji, które Twoim zdaniem dadzą Ci więcej punktów. Zachowuj się tak, jakbyś miał podjąć decyzję w realnym życiu.

Nie zniechęcaj się i nie demotywuuj, jeśli Twoje wyniki nie są najlepsze na samym początku. Pamiętaj, że stawianie czoła porażkom i błędom jest ważną częścią sukcesu!

Nie zapomnij, że w podręczniku EKS możesz znaleźć odpowiednie informacje na temat gry. Sekcja 2 podręcznika EKS pomoże Ci rozwinąć umiejętności przedsiębiorcze przed rozpoczęciem gry lub ułatwi zorientowanie się, jak poprawić swoje wyniki w następnej próbie.

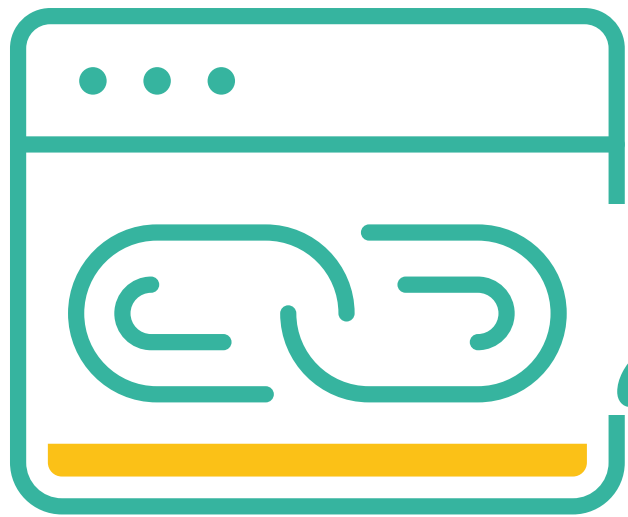
Podczas gry w EKS nie staraj się tylko zapamiętać, ale także zrozumieć. Głębsze zrozumienie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości przyniesie Ci korzyści w Twojej przyszłości zawodowej jako odnoszącemu sukcesy przedsiębiorcy.



## 4 *Przydatne linki do stron internetowych, platform i otwartych zasobów*

Projekt EKS stwarza wyjątkową okazję do sprawdzenia i rozwinięcia swoich umiejętności w zakresie przedsiębiorczości w środowisku wirtualnym. W ramach gry EKS, przy wsparciu materiałów zawartych w niniejszym podręczniku, skupisz się na pięciu krytycznych umiejętnościach przedsiębiorczych - rozwiązywaniu złożonych problemów, krytycznym myśleniu, kreatywności, zarządzaniu ludźmi i współpracy z innymi. Musisz pogłębić swoją wiedzę i umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, aby skuteczniej stawić czoła wyzwaniom gry EKS. Być może szukasz możliwości dalszego rozwoju, aby być lepiej przygotowanym do stawienia czoła wyzwaniom związanym z przedsiębiorczością. Istnieje szereg dostępnych materiałów open-source, które mogą Ci pomóc. Poniższa lista prezentuje zorientowane na praktykę i bezpłatne zasoby do rozwoju przedsiębiorczości.





## *Rekomendacje dla użytkowników z Danii*

a) **Startup Odense** jest platformą internetową, która zapewnia rozwiązanie poprzez gromadzenie działań przedsiębiorczych, zasobów i podmiotów w regionie Odense i jego okolicach. Platforma jest stworzona dla społeczności i przez społeczność. Wszyscy interesariusze forum są proszeni o zaangażowanie się zarówno w proces rozwoju, jak i w dostarczanie treści na platformę - w celu zapewnienia jej efektywności i ergonomii.

<https://startup odense.com/>

b) W Inkubatorze AAU znajdziesz społeczność start-up i miejsca pracy, gdzie przedsiębiorcy mogą pracować nad swoimi start-upami i gdzie wskazówki są zawsze tuż za rogiem. Jest to nie tylko fizyczne miejsce spotkań i miejsce dla studentów z przedsiębiorczym nastawieniem, ale także centralny punkt dla działań związanych z przedsiębiorczością w AAU.

Inkubator AAU organizuje serię warsztatów, programów i wydarzeń społecznych, które dadzą Ci niezbędną wiedzę i umiejętności, aby rozpocząć swoje przedsięwzięcie biznesowe. Dzięki naszym wydarzeniom nauczysz się testować i zatwierdzać pomysły biznesowe, budować silną koncepcję biznesową i dowiedzieć się, jak rozpocząć działalność gospodarczą.

<https://www.sea.aau.dk/inkubator>

c) Przedsiębiorczość musi być dla wszystkich, ponieważ daje dzieciom i młodzieży umiejętności tworzenia, zmieniania i wprowadzania zmian w świecie. Celem jest, aby przedsiębiorczość stała się naturalną częścią nauczania na wszystkich poziomach edukacji w Danii. **Fundusz Przedsiębiorczości** został utworzony w 2010 r. w ramach partnerstwa międzyresortowego pomiędzy czterema ministerstwami w oparciu o ówczesną ogólną strategię rządową dotyczącą kształcenia w zakresie przedsiębiorczości.

<https://www.ffe-ye.dk/>

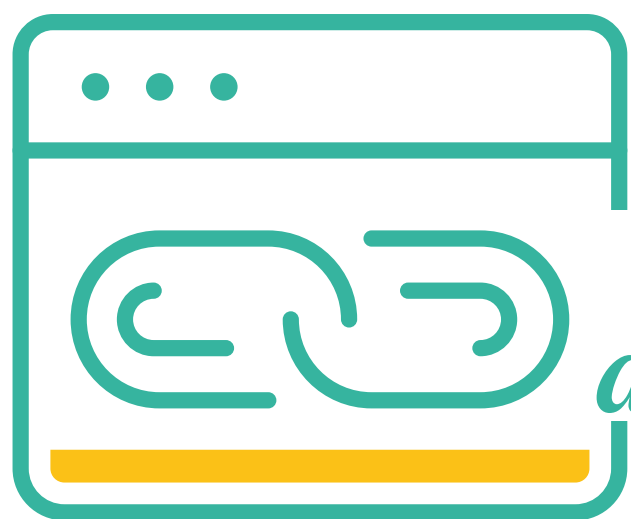
d) **START GROWTH** Aarhus zapewnia wskazówki dla przedsiębiorców i firm.

Ich celem jest wspieranie przedsiębiorczości i biznesu w gminie, a zatem jest to bezpłatna i w pełni poufna oferta dla każdego mieszkańca Aarhus.

<https://www.startaarhus.dk/>

e) Każda firma na danym obszarze może otrzymać bezstronne, specjalistyczne doradztwo dostosowane do jej konkretnych potrzeb, marzeń i wyzwań. 29 gmin jest właścicielem **Copenhagen Business Hub**, który zarządza częścią państwowych działań na rzecz promocji biznesu. W Danii wsparcie dla biznesu jest postrzegane jako dobra i godna inwestycja w społeczność i przyszłość.

<https://ehhs.dk/omos>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Polski*

**a) Model wsparcia dla NEETS w jednej z polskich gmin:**

<https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/1047082/Model%20wsparcia%20os%C3%B3b%20z%20grupy%20NEET%20w%20woj.%20podlskim/7aa3a8ad-f27f-4d3e-a15c-f79dc05c044d>

**b) Ośrodek badawczo-doradczy** specjalizujący się w projektowaniu i realizacji działań z zakresu polityki społecznej i rozwoju przedsiębiorczości, w tym wsparcia dla NEETs:

<http://www.szkolonia.bdcenter.pl/>

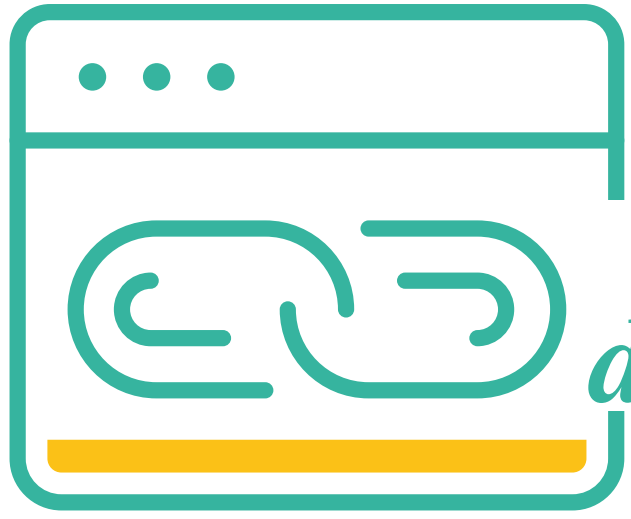
**c) Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego** powołana w celu zapewnienia kompleksowych możliwości rozwoju w regionie, w tym usług wspierających NEETS: <https://rarr.rzeszow.pl/>

**d) Powiatowy Urząd Pracy** inicjator, organizator, pośrednik i dostawca ofert pracy dla osób bezrobotnych, w tym NEETS:

<https://wuprzeszow.praca.gov.pl>

**e) Ośrodek szkoleniowy** projektujący i prowadzący szkolenia dla różnych grup, w tym NEETs:

<https://www.szkoleniapois.pl/>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Włoch*

a) **GARANZIA GIOVANI** jest włoską inicjatywą w ramach europejskiego planu promowania zatrudnienia młodych ludzi do 29 roku życia:

<http://www.garanziagiovani.gov.it/>

b) **DUL (Dote Unica Lavoro)** - Inicjatywa Regionu Lombardii mająca na celu wykwalifikowanie lub przekwalifikowanie zawodowe osób bezrobotnych:

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/servizi-e-informazioni/cittadini/lavoro-e-formazione-professionale/dote-unica-lavoro>

c) **SELFIEmployment** to inicjatywa, która finansuje za pomocą nieoprocentowanych pożyczek uruchamianie małych inicjatyw biznesowych, promowanych przez NEETs, nieaktywne zawodowo kobiety i osoby długotrwale bezrobotne, na terenie całego kraju:

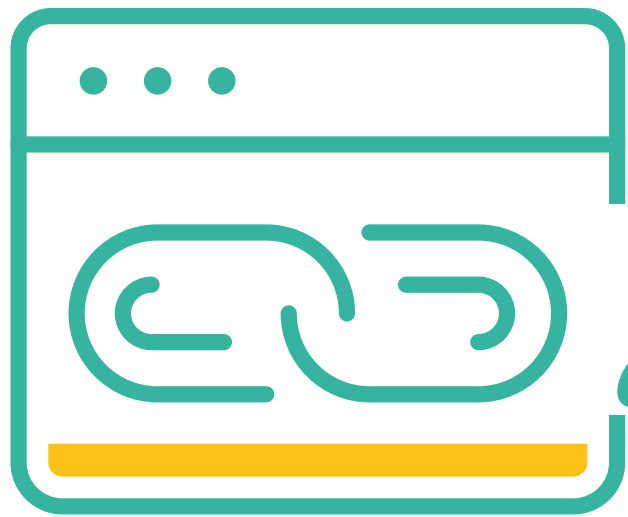
<https://www.anpal.gov.it/selfie-employment>

d) **GaranziaHack** - Hackathon Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dedykowany młodym programistom, projektantom i entuzjastom technologii zapisanym do programu "Garanzia Giovani"

<https://www.eurodesk.it/notizie/garanziahack-partecipa-sviluppa-vinci>

e) **Crescere in digitale** to bezpłatny projekt szkoleniowy online, który zwiększa umiejętności cyfrowe, promuje pośrednictwo pracy i konsoliduje proces innowacji cyfrowych w firmach poprzez staże dla młodych twórców technologii cyfrowych:

<https://www.anpal.gov.it/iniziativa-per-le-competenze-digitali>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Cypru*

a) Cypryjskie **Ministerstwo Pracy, Opieki Społecznej i Ubezpieczeń Społecznych** oferuje program, który stanowi zachętę do zatrudniania młodych ludzi (w wieku 15-29 lat), którzy nie są zatrudnieni, nie kształcą się ani nie szkolą:

<http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dl/dl.nsf/All/360A922C79D7CDA0C225865400489580?OpenDocument>

b) **Projekt UINNO Erasmus+** oferuje pakiet szkoleniowy mający na celu wyposażenie w umiejętności w zakresie innowacji i przedsiębiorczości bezrobotnych dorosłych, którzy są potencjalnymi przedsiębiorcami lub przyszłymi twórcami start-upów:

<https://www.uinnoproject.eu/>

c) **"Youth Guarantee to ACTIVate and Empower YOUTH"** to zintegrowana kampania komunikacyjna (akronim projektu: "Active Youth") to program oferowany przez Youth Board Cyprus i mający na celu zwalczanie bezrobocia wśród młodzieży oraz informowanie o możliwościach zatrudnienia i szkolenia:

<https://onek.org.cy/en/home-page/programs-and-service/information/active-youth-youth-guarantee/>

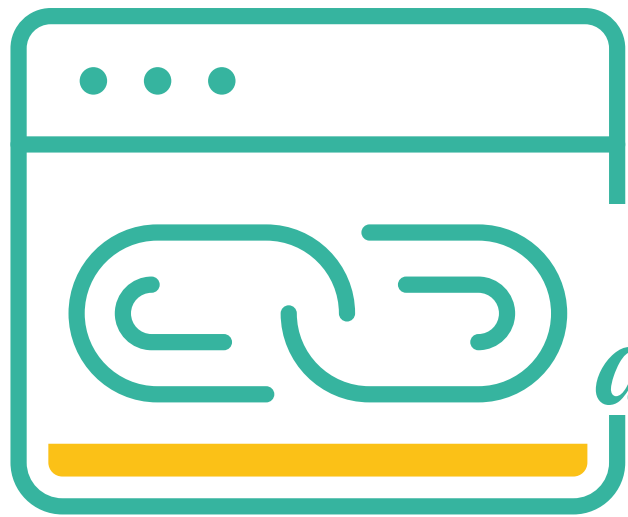
d) **Human Resource Development Authority** of Cyprus (HRDA) oferuje programy szkoleniowe dla osób bezrobotnych w celu znacznej poprawy ich wiedzy i umiejętności w celu produktywnej integracji lub reintegracji zawodowej:

[http://www.hrda.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p\\_id/82/](http://www.hrda.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p_id/82/)

[http://www.anad.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p\\_id/227/pc\\_id/17178](http://www.anad.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p_id/227/pc_id/17178).

e) Projekt **NEET-SYSTEM Erasmus+** ma na celu zaprojektowanie i opracowanie interwencji edukacyjnej opartej na wyzwaniach, aby ponownie zaangażować młodych dorosłych i wspierać ich w budowaniu umiejętności i kompetencji, aby pomóc im w ponownej integracji do edukacji lub zatrudnienia:

<https://www.neet-system.eu/>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Grecji*

a) **OAED** wspiera i oferuje różne usługi, takie jak: stanowisko pisania CV, poszukiwanie pracy w Grecji i Europie, programy dla nowych przedsiębiorców, programy pracy publicznej, rejestracja w grupach doradczych, itp:

<http://www.oaed.gr/e-yperesies/oaed-anergoi>

b) Nowy pilotażowy program przedsiębiorczości **Greckiej Organizacji Zatrudnienia Siły Roboczej (OAED)** jest przeznaczony dla młodych bezrobotnych, a w pierwszej kolejności dla kobiet: wsparcie dla bezrobotnych młodych ludzi w wieku 18-29 lat, którzy chcą rozwijać działalność gospodarczą lub przekształcić swoje pomysły w biznes:

<https://akep.eu/>

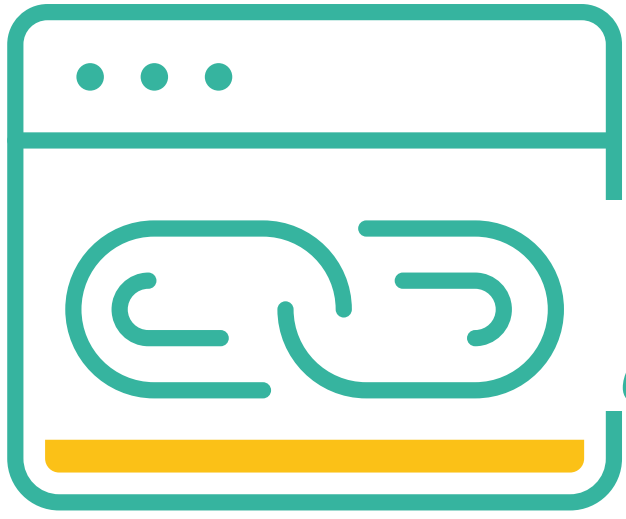
c) **Akademia Przedsiębiorczości (AKEP)** jest organizacją non-profit, której celem jest przyczynianie się do tworzenia zdrowego środowiska biznesowego i wspieranie celów i planów biznesowych młodych przedsiębiorców:

<https://onek.org.cy/en/home-page/programs-and-service/information/active-youth-youth-guarantee/>

d) **Youth Entrepreneurship Education Technology (YET)** jest miejscem spotkań dla młodych i przyszłych przedsiębiorców, którzy chcą wymieniać się pomysłami i promować konieczne warunki dla innowacji i przedsiębiorczości: <https://yet.org.gr/el/yes-greek/>

e) **επιχειρώ** to repozytorium online, która jest stale aktualizowana linkami do bezpłatnych kursów online zorientowanych na przedsiębiorczość, seminariów, coachingu i usług szkoleniowych dotyczących wszystkiego, co jest związane z rozpoczynaniem działalności i przedsiębiorczą przyszłością w Grecji:

<https://www.neet-system.eu/>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Bułgarii*

a) Mobile games in youth work (mGames in YW) web platform offers mobile games for entrepreneurship, intercultural learning and green skills. Available in English, Bulgarian, German, Polish, Slovenian and Italian languages:

<http://www.mgames-youth.org/index.php/bg/>

b) **Rinker's Challenge** (since 2014) is a unique start-up entrepreneurship program for Bulgaria that includes racing and modular training. The winners receive a grant of up to BGN 20,000 and one-year support from mentors. The competition is once a year:

<https://www.rinkercenter.org/en/>

c) **eNEET Rural** - Facilitating Entrepreneurship and Improving Skills of NEETs Living in Rural Areas Project offers an innovative Toolkit to train young people who are no longer in the education system, not working or being prepared for work (NEETs) and boost their entrepreneurship and increase their employability in agriculture in rural areas:

<https://eneet-project.eu/>

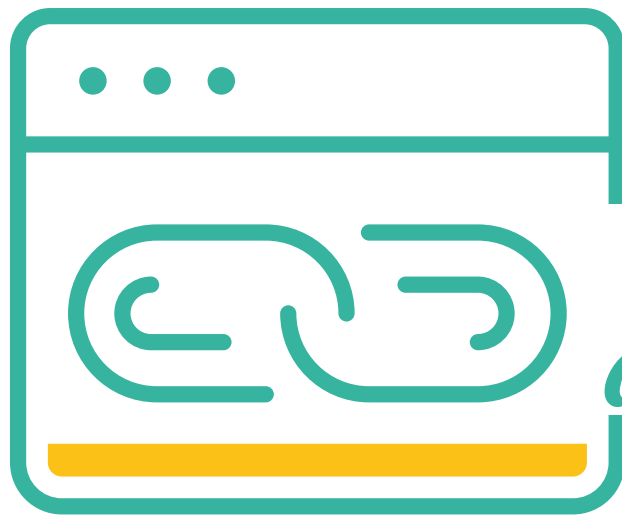
d) **My Future** is online platform and provides useful information and resources aimed at students and young adults, helping them explore career pathways and tools to develop self-knowledge to help with career decision-making:

<https://myfuture.bg/>

e) **What can we become** is a website for young people graduating from secondary education, for their parents and teachers, as well as for anyone interested in issues related to career choice and development. Offers useful learning materials and information about various professions:

<http://www.kakvidastanem.bg/>





## *Rekomendacje dla użytkowników z Portugalii*

a) Darmowy kurs krytycznego myślenia z **Uniwersytetu Technologicznego w Monterrey**:

<https://www.edx.org/course/pensamento-critico-tomada-de-decisoes-fundamentadas>

b) Bezpłatny **kurs przedsiębiorczości online** skierowany głównie do migrantów:

<http://peionline.pt/>

c) Baza **rządowych środków pomocowych** wspierających przedsiębiorczość i tworzenie samozatrudnienia:

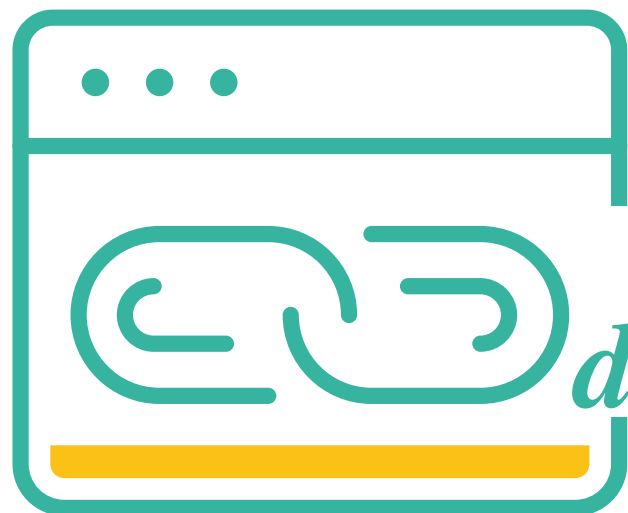
<https://www.iefp.pt/empreendedorismo>

d) **Stowarzyszenie młodych przedsiębiorców** wspierające przedsiębiorczość młodzieży, dostarczające informacji i wsparcia młodym przedsiębiorcom oraz łączące ich z możliwościami podnoszenia kwalifikacji:

<https://www.anje.pt/>

e) **Baza bezpłatnych kursów online** wspierających rozwój umiejętności z zakresu zarządzania i przywództwa:

<https://www.santander.pt/empresas/solucoes-nao-financeiras/formacao-online-gratuita/cursos-gestao-e-lideranca>



## *Rekomendacje dla użytkowników z Hiszpanii*

a) **Injuve** jest Instytutem Młodzieżowym w Hiszpanii. INJUVE jest autonomiczną instytucją hiszpańską, od 13 stycznia 2020 roku przyłączoną do hiszpańskiego Ministerstwa Praw Społecznych, odpowiedzialną za promowanie działań na rzecz młodzieży. Jest odpowiedzialny za inicjatywy i działania ułatwiające młodym ludziom uczestnictwo w społeczeństwie, promując rozwój kulturalny, artystyczny, obywatelski, solidarność i międzykulturowy. Dąży również do autonomii i emancypacji poprzez programy mające na celu poradnictwo w zakresie zatrudnienia, przedsiębiorczości i mieszkalnictwa:

<http://www.injuve.es/>

b) **Youth Guarantee Spain** to europejska inicjatywa, której celem jest zapewnienie młodym ludziom w wieku od 16 do 29 lat możliwości otrzymania oferty zatrudnienia, dalszej edukacji lub stażu po zakończeniu edukacji formalnej lub utracie pracy. Zapewnia kompleksowe i prewencyjne podejście mające na celu ułatwienie młodym ludziom poprawy zdolności do zatrudnienia i wejścia na rynek pracy:

<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/Garantia-Juvenil/preguntas-frecuentes-garantia-juvenil.html>

c) Projekt **Obvious** ma na celu włączenie młodych NEETS i ich udział w społeczeństwie poprzez innowacje, dostęp do szkoleń, aby wspierać ich motywację i potrzeby, aby ułatwić im dostęp do rynku pracy i przyszłej kariery zawodowej:

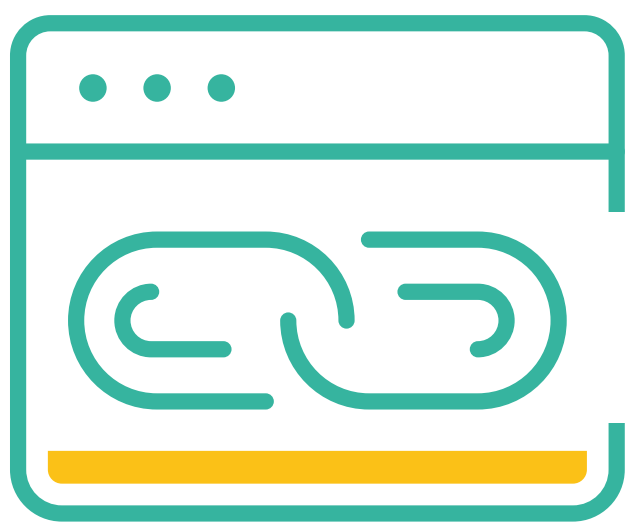
<https://www.agreste.org/proyecto-obvious-incluyendo-a-los-jovenes-n-i-n-i/>

d) **UNIR- University on the Internet** jest programem do rozwiązywania złożonych problemów: Jest to metodologia, która polega na stosowaniu ogólnych lub dostosowanych do potrzeb formuł w uporządkowany sposób w celu znalezienia praktycznych rozwiązań problemów. Jedną z głównych przeszkód przy rozwiązywaniu problemów są schematy myślowe, które uniemożliwiają prawidłowe podejście do problemu i jego rozwiązanie. Zastosowanie doskonałego procesu rozwiązywania problemów może stanowić różnicę pod względem szybkości i skuteczności:

<https://www.unir.net/empresa/programa-resolucion-problemas-complejos/>

e) **Kurs umiejętności miękkich. edX** to darmowe kursy online z zakresu umiejętności miękkich, obejmujące różne style przywództwa w biznesie, cechy charakterystyczne, jak być dobrym liderem i wiele innych

<https://www.edx.org/es/aprende/habilidades-blandas>



## *Rekomendacje dla użytkowników międzynarodowych*

---

a) **Start-up School** to darmowy kurs MOOC z zakresu przedsiębiorczości dla przyszłych przedsiębiorców i start-upowców:

<https://www.startupschool.org/>

b) Kurs online **Uniwersytetu w Auckland** dotyczący logicznego i krytycznego myślenia:

[https://www.futurelearn.com/courses/logical-and-critical-thinking?  
utm\\_campaign=Courses+feed&utm\\_medium=courses-  
feed&utm\\_source=courses-  
feed&utm\\_source=RakutenMarketing&utm\\_medium=Affiliate&utm\\_campaign  
=3347507:Class+Central&utm\\_content=10:1&utm\\_term=USNetwork&ranMID  
=44015&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-.ztS68zxdVEiv  
.NdbXloqw](https://www.futurelearn.com/courses/logical-and-critical-thinking?utm_campaign=Courses+feed&utm_medium=courses-feed&utm_source=courses-feed&utm_source=RakutenMarketing&utm_medium=Affiliate&utm_campaign=3347507:Class+Central&utm_content=10:1&utm_term=USNetwork&ranMID=44015&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-.ztS68zxdVEiv.NdbXloqw)

c) Kurs online z **Uniwersytetu Kalifornijskiego** dotyczący rozwiązywania problemów:

[https://www.coursera.org/learn/problem-solving?  
ranMID=40328&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-  
os\\_peiCGGhib2ibc9CfApg&siteID=SAyYsTvLiGQ-  
os\\_peiCGGhib2ibc9CfApg&utm\\_content=10&utm\\_medium=partners&utm\\_sou  
rce=linkshare&utm\\_campaign=SAyYsTvLiGQ](https://www.coursera.org/learn/problem-solving?ranMID=40328&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-os_peiCGGhib2ibc9CfApg&siteID=SAyYsTvLiGQ-os_peiCGGhib2ibc9CfApg&utm_content=10&utm_medium=partners&utm_source=linkshare&utm_campaign=SAyYsTvLiGQ)

d) Kurs online z zakresu **Analizy i Zarządzania Opartego na Dowodach**:

<https://open.sap.com/courses/pa1-tl>

e) Kurs online **Uniwersytetu Minnesoty** na temat kreatywnego rozwiązywania problemów:

<https://www.coursera.org/learn/creative-problem-solving>

f) Kurs online z **Imperial College of London** dotyczący kreatywnego myślenia:

<https://www.edx.org/course/creative-thinking-techniques-and-tools-for-success>

g) Kurs online z **University of Queensland** dotyczący myślenia projektowego i kreatywności dla innowacji:

<https://www.edx.org/course/design-thinking-and-creativity-for-innovation>

h) Kurs online z **State University of New York** dotyczący kreatywności:

<https://www.coursera.org/learn/ignite-creativity>

i) Wytyczne ONZ w zakresie najlepszych praktyk współpracy przedstawiają szczegółowe zalecenia dotyczące sposobu koordynowania spotkań zorientowanych na współpracę w celu zaangażowania uczestników:

<https://emergency.unhcr.org/entry/47908/coordination-skills-methods-and-good-practices>

j) **Poradnik** przedstawiający przystąpienie do społeczności jako strategię poprawy swojej kariery:

<https://80000hours.org/career-guide/community/>

k) Zaawansowany **przewodnik** po koordynacji przedstawiający szczegóły najlepszego sposobu koordynacji grupy osób w celu zoptymalizowania wpływu ich wspólnych wysiłków: <https://80000hours.org/articles/coordination/>



## *Bibliografia*

WE (2000). W Zobowiązaniu szefów państw i rządów UE do uczynienia z UE "najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy do 2010 roku". Komisja Europejska.

SALTO-YOUTH (n.d)- Who are we talking about?. Salto-youth.net. [https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho /](https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho/).

ASQ Excellence Through Quality. (2021). What is problem solving? Obtained from Quality Resources, problem solving <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>

Coordinating With Others - 10 Skills To Future Proof Yourself (2019). 42courses.com. <https://blog.42courses.com/home/2019/1/10/coordinating-with-others-10-skills-to-future-proof-yourself>

Creative Tools (n.d.). Brainstorming, Generating Many Radical, Creative Ideas. Pozyskane z: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

Dörner, D., & Funke, J. (2017). Complex Problem Solving: What It Is and What It Is Not. *Frontiers in Psychology*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5504467/#:~:text=Complex%20problem%20solving%20is%20a,set%20of%20strategies%20are%20needed>.

Doyle, A. (2020). What Is Creative Thinking?. Pozyskane z: *Creative Thinking: What Is It?* (thebalancecareers.com)

EACEA (2008). The Entrepreneurial Skills Pass, Pozyskane z: <http://entrepreneurialskillspass.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=395>

EC (2006). Recommendation of the European Parliament and of the council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC), Official Journal of the European Union L 394/10

Ennis, H. (1995). *Critical Thinking*. Prentice Hall.

EU Skills Panorama (2014). *Entrepreneurial skills Analytical Highlight*, prepared by ICF and Cedefop for the European Commission

Ghosh, P. (2019). What is People Management? Complete Process with best practices. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

Green, R. (2019). Why Critical Thinking Matters in Your Business. *Business News Daily*. <http://www.businessnewsdaily.com/7532-critical-thinking-in-business.html>

IMD (2019) 4 People Management Tips during Uncertainty & Change. <https://www.imd.org/mp/leadership-reflections/people-management/>

Indeed Career Guide (2020) *Guide to People Management: Definition, Tips and Skills*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>

Johnson, S., Fletcher B., Mukhuty, S., Snowden, S.& Williams, T. (2015). *Entrepreneurship skills: literature and policy review*, Department for Business Innovation and Skills Research Report no. 236, Wrzesień

McPheat, S. (2017) What is People Management? <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/2235/what-is-people-management>

Mind Tools. (2021). Affinity Diagrams. In Organizing Information and Ideas Into Common Themes:

[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_86.htm)

Naiman, L. (n.d.). What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?). Pozyskane z: What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?) (creativityatwork.com)

OECD (2014). Job Creation and Local Economic Development, OECD Publishing, Pozyskane z: [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/job-creation-and-local-economic-development\\_9789264215009-en#page111](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/job-creation-and-local-economic-development_9789264215009-en#page111)

OECD (2016). Entrepreneurship360: Guidance note for teachers and School managers, Pozyskane z: [http://www.oecd.org/employment/leed/E360\\_guidance-note\\_teachers.pdf](http://www.oecd.org/employment/leed/E360_guidance-note_teachers.pdf)

Paul, R. & Elder, L. (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools, Foundation for Critical Thinking Press, 2008

Paul, R. and Elder, L. (2002). Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life. Foundation for Critical Thinking Press.

Paul, R. and Elder, L. (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools. Foundation for Critical Thinking Press.

Popova, M. (n.d). The Art of Thought: A Pioneering 1926 Model of the Four Stages of Creativity. Pozyskane z: <https://www.brainpickings.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallas-stages/>

Rico, R., Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. & Tabernero, C. (2011). Coordination process in work teams. Papeles del Psicólogo. 32. 59-68.

SEP (2018). Critical Thinking. Retrieved from Stanford Encyclopedia of Philosophy. -<https://plato.stanford.edu/entries/critical-thinking/>

Sturm, M. (2017). What Does “Think Outside of the Box” Mean?. Pozyskane z: <https://medium.com/personal-growth/how-to-truly-think-outside-the-box-fee0ea11777f>

Sumit (2020). Creativity in Entrepreneurship: Importance and Types. Pozyskane z: <https://101entrepreneurship.org/creativity-in-entrepreneurship/>

Team LiquidPlanner. (2018). Liquid Planner. In How to Prioritize Work and Meet Deadlines When Everything Is #1: <https://www.liquidplanner.com/blog/how-to-prioritize-work-when-everythings-1/>

The Foundation for Critical Thinking website (<http://www.criticalthinking.org/>) provides many resources to promote essential change in education and society.

UNC Charlotte. ARTICLES ON CRITICAL THINKING. List of articles on Critical Thinking. <https://teaching.uncc.edu/teaching-guides/lecture-studio-and-large-classes/engaging-students/critical-thinking>

Vanhaverbeke, W. (2017). *Managing Open Innovation in SMEs*, Cambridge University Press, Wielka Brytania.

Writer, S. (2020). Coordinating with others a key skill for 2020. [3plusinternational.com.https://3plusinternational.com/2020/01/coordinating-with-others-a-key-skill-for-2020/](https://3plusinternational.com/2020/01/coordinating-with-others-a-key-skill-for-2020/)

Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture. (2017). Taking the future into their own hands: Youth work and entrepreneurial learning. Komisja Europejska. Pozyskano z: [https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en\\_.pdf.pdf](https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en_.pdf.pdf)

Komisja Europejska. (2013). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Plan działania "Przedsiębiorczość 2020": Ponowne rozbudzanie ducha przedsiębiorczości w Europie.

Gooch, D. & Vasalou, A. & Benton, L. & Khaled, Rilla. (2016). Using Gamification to Motivate Students with Dyslexia. 10.1145/2858036.2858231.

Klopfer, E. & Osterweil, S. & Salen, K. (2009). Moving learning games forward.

Kyriazis, M. & Kiourti, E. (2018). Video Games and Other Online Activities May Improve Health in Ageing. *Frontiers in Medicine*. 5. 10.3389/fmed.2018.00008.

Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2). 5. Pozyskano z: <https://web.archive.org/web/20110516005227/http://www.gamifyingeducation.org/files/Lee-Hammer-AEQ-2011.pdf>

Parliament, programme, A., participate, W., participate, H., stories, S., & EU, D. et al. European business exchange programme - Erasmus dla młodych przedsiębiorców. [Erasmus-entrepreneurs.eu](https://www.erasmus-entrepreneurs.eu). Pozyskano 10 February 2021, z <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>.

Pavlus, J. (2010). The Game of Life. *Scientific American*, 303(6), 43-44. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1210-43>.

Urząd Publikacji Unii Europejskiej. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Pozyskano z: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>

Rada Unii Europejskiej. (2018). Zalecenie Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Unia Europejska. Pozyskano z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2018.189.01.0001.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv:OJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG)

The reinforced Youth Guarantee. Ec.europa.eu. Pozyskano 10 Luty 2021, z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>.

Unger, K., Schwartz, D. & Foucher, J. (2013). Increasing Employee Productivity through Gamification and Blended Learning. In T. Bastiaens & G. Marks (Eds.), Proceedings of E-Learn 2013--World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (pp. 2538-2545).

Las Vegas, NV, USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). Pozyskano Luty 10, 2021 z <https://www.learntechlib.org/primary/p/115272/>.

