

# Tytuł modułu: Innowacje społeczne i przedsiębiorczość



Opracowany przez



university of  
 groningen

## Streszczenie modułu:

### Lekcja 1. Wprowadzenie do innowacji społecznych

#### Cel lekcji:

1. Wykazanie zrozumienia głównych motywacji i struktur dla organizacji w dziedzinie innowacji społecznych.

Ćwiczenie	Cele nauczania
Ćwiczenie 1.1. Przygotowanie	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zidentyfikować znaczenie organizacji dla sukcesu innowacji społecznych.</li><li>2. Określenie własnych oczekiwań i efektów uczenia się na temat organizacji społecznych i innowacji społecznych.</li></ol>
Ćwiczenie 1.2. Praca indywidualna: Rodzaje innowacji społecznych	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Zbadać i sklasyfikować, jakie różne rodzaje innowacji społecznych można zidentyfikować.</li><li>4. Rozróżnienie pomiędzy rolą osób, organizacji i sieci w realizacji innowacji.</li><li>5. Opisać innowację (społeczną) jako proces obejmujący etapy, decyzje i interesariuszy.</li></ol>
Ćwiczenie 1.3. Praca w grupie: Analiza porażki	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Analiza przyczyn niepowodzenia niektórych ciekawych innowacji społecznych.</li></ol>
Ćwiczenie 1.4. Projekt: Zaproponuj organizację dla innowacyjnego przypadku	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Zaprojektować organizację społeczną, która byłaby w stanie opracować konkretną innowację społeczną (przypadek)</li></ol>
Ćwiczenie 1.5. Praktyka: Umiejętności w zakresie rysowania mapy procesu	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Umiejętności szkoleniowe potrzebne do skutecznego projektowania procesów: narysuj mapę procesu</li></ol>
Ćwiczenie 1.6. Test Sprawdź swoją wiedzę i umiejętności w tym temacie	

## Lekcja 2: Przedsiębiorcy społeczni, którzy zarządzają zasobami

### Cele lekcji:

2. Dowiedz się, czym jest planowanie kadrowe i jaka jest rola planowania kadrowego w organizacji (społecznej).
3. Dowiedz się, czym jest zróżnicowana siła robocza i jakie ma to konsekwencje dla codziennych działań.
4. Dowiedz się, jak radzić sobie z problemami w zakresie planowania personelu (zasobów ludzkich) w organizacjach społecznych.
5. Dowiedz się, jak technologie informacyjne mogą pomóc w planowaniu i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Ćwiczenie	Cele nauczania
Ćwiczenie 2.1. Przygotowanie: Przypadek BRAC – Ubóstwo	9. Identyfikacja mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach społecznych.
Ćwiczenie 2.2. Praca indywidualna:	10. Dowiedz się, czym jest planowanie kadrowe i jaka jest rola planowania kadrowego w organizacji (społecznej). 11. Dowiedz się, co to znaczy zróżnicowany personel i jakie ma to konsekwencje dla codziennych działań.
Ćwiczenie 2.3. Praca w grupie:	12. Naucz się radzić sobie z problemami w zakresie planowania kadrowego (zasobów ludzkich) w organizacjach społecznych.
Ćwiczenie 2.4. Projekt:	13. Dowiedz się, jak technologia informacyjna może pomóc w planowaniu i zarządzaniu zasobami ludzkimi.
Ćwiczenie 2.5. Praktyka:	14. Trenuj swoje umiejętności w zakresie planowania personelu z wykorzystaniem technologii informatycznych.
Ćwiczenie 2.6. Test: Sprawdź swoją wiedzę i umiejętności w tym temacie	

**Lekcja 3: Przedsiębiorczość społeczna a zarządzanie przedsiębiorstwem**

Cele lekcji:

6. Zrozumienie wyzwań logistycznych dla przedsiębiorców społecznych
7. Zrozumienie typowych zagadnień związanych z zarządzaniem personelem dla zarządzania innowacjami społecznymi.
8. Zrozumienie aspektów zarządzania finansami w przedsiębiorczości społecznej.

Ćwiczenie	Cele nauczania
Ćwiczenie 3.1 Przygotowanie:	15. Określenie możliwych wyzwań biznesowych dla przedsiębiorców społecznych.
Ćwiczenie 3.2 Praca indywidualna:	16. Zrozumienie wyzwań logistycznych dla przedsiębiorców społecznych 17. Zrozumienie typowych zagadnień związanych z zarządzaniem personelem w celu zarządzania innowacjami społecznymi. 18. Rozumienie aspektów zarządzania finansami w przedsiębiorczości społecznej.
Ćwiczenie 3.3. Praca w grupie:	19. Zidentyfikowanie mechanizmów, które przedsiębiorca społeczny może wykorzystać w celu sprostania wyzwaniom związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem.
Ćwiczenie 3.4. Projekt:	20. Zaprojektowanie mechanizmu radzenia sobie z przypadkiem przedsiębiorcy społecznego w dziedzinie sklepów z artykułami z drugiej ręki.
Ćwiczenie 3.5. Praktyka:	21. Rozwijaj swoje umiejętności doskonalenia
Ćwiczenie 3.6 Test: Sprawdź swoją wiedzę i umiejętności w tym temacie	

**Sugerowany czas przeznaczony na lekcje:****Lekcja 1: 8 godzin****Lekcja 2: 8 godzin****Lekcja 3: 8 godzin****Łącznie dla tego modułu: 24 godziny**

## Lekcja 1: Wprowadzenie do innowacji społecznych

### Cel lekcji:

- 1) Wykazanie zrozumienia głównych motywacji i struktur dla organizacji w dziedzinie innowacji społecznych.

### Ćwiczenie 1.1. Przygotowanie.

Zamierzone efekty nauczania:

1. Zidentyfikować znaczenie organizacji dla sukcesu innowacji społecznych.
2. Określenie własnych oczekiwań i efektów uczenia się na temat organizacji społecznych i innowacji społecznych.


<b>Czas</b>	1 godzina
<b>Treść</b>	<p><i>Słuchacze</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przypomną sobie przykłady, które pomogą im zidentyfikować się z tematem</li> <li>• Obejrzą jeden lub więcej filmów i przeanalizują przedstawione w nich przypadki</li> <li>• Spróbują wstępnie zrozumieć temat</li> <li>• Opracują indywidualne cele nauczania</li> <li>• Poznają się z innymi uczestnikami i wymienią doświadczeniami w grupie</li> </ul>
<b>Zadanie trenera</b>	<p>Poproś uczestników, aby przeczytali tekst w swoim zadaniu i podzielili się ze sobą przykładami niepowodzeń, których są świadomi. Zidentyfikuj, kto chciałby zbadać jaki przypadek wideo i zbierz ich do pierwszego zadania. Niech obejrzą film, odpowiedzą na pytania i złożą raport kolegom.</p> <p>W przypadku drugiego zadania potrzebne jest bardziej osobiste podejście, aby słuchacze czuli się bezpiecznie, dzieląc się swoimi przemyśleniami i porażkami. Zaproś ich w otwartej atmosferze do dzielenia się i monitoruj poziomu poczucia bezpieczeństwa w grupie.</p> <p>Ostatnim zadaniem jest zadanie indywidualne („na wynos”/ domowe). Poproś o umieszczenie na żółtych karteczkach samoprzylepnych indywidualnych celów nauki i porównania z celami innych uczestników w grupie.</p> <p>Jako trener możesz udzielić informacji zwrotnej na temat wszystkich tych zadań.</p>

<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się, dlaczego niektóre innowacje, które miałyby przynieść ludziom rzeczywiste korzyści, nie odniosły sukcesu? Co mogło spowodować niepowodzenie tej innowacji?</p> <p><i>Rozważcie na przykład następujące innowacje społeczne i przedyskutujcie [na forum] dlaczego ta innowacja nie osiągnęła (jeszcze) swojego pełnego potencjału. Tłumaczenie: napisy w różnych językach dostępne na kanale Youtube.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domy dla bezdomnych w Los Angeles, Link do wideo (10 minut): <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gazX_feRSW0">https://www.youtube.com/watch?v=gazX_feRSW0</a></li> <li>• Nepalska ochrona przyrody za pomocą Google Glass Link do wideo (3 minuty): <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0-jnefZuOhA">https://www.youtube.com/watch?v=0-jnefZuOhA</a></li> <li>• Zatrudnianie uchodźców, Link do wideo (9 minut): <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k-gbG2OXdjY&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=k-gbG2OXdjY&amp;feature=youtu.be</a></li> </ul> <p>(Całkowity czas przeznaczony na to zadanie: 20 minut)</p> <p>Cechą wspólną tych innowacji jest to, że są to innowacje społeczne, które angażują organizacje do ich realizacji.</p> <p>To skłania nas do rozważenia dwóch kolejnych pytań:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Czy innowacje społeczne wymagają innego podejścia niż inne innowacje?</li> <li>2) Jaka jest rola organizacji w dziedzinie innowacji społecznych?</li> </ol> <p><i>Proszę wyrazić swoje własne przemyślenia na temat tych dwóch pytań, poruszając tematy, które są istotne w Państwa osobistej sytuacji. Jakie wyzwania stoją przed Tobą i jak odnoszą się one do społecznego wymiaru innowacji i/lub jej aspektu organizacyjnego?</i></p> <p>(Łączna długość drugiego zadania: 20 minut)</p> <p>Ta lekcja uczy nas, jakie są główne czynniki i struktury, które pomagają organizacjom rozwijać dobre pomysły na innowacje społeczne.</p> <p>W szczególności poznajemy następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodzaje innowacji społecznych</li> <li>• Innowacje i innowatorzy</li> <li>• Proces innowacji</li> <li>• Dlaczego niektóre innowacje zawodzą?</li> </ul> <p><i>Wyraźcie, czego chcecie się nauczyć, studiując każdy z tych czterech elementów.</i></p> <p>(Łączna długość trzeciego zadania: 20 minut)</p>
<b>Wykorzystane materiały</b>	<p>Wideo + Internet Żółte karteczki samoprzylepne</p>

## Ćwiczenie 1.2. Praca indywidualna: Rodzaje innowacji społecznych

Zamierzone efekty nauczania:

3. Zbadać i sklasyfikować jakie różne rodzaje innowacji społecznych można zidentyfikować.
4. Rozróżnianie pomiędzy rolą osób, organizacji i sieci w realizacji innowacji.
5. Opisać innowację (społeczną) jako proces obejmujący etapy, decyzje i interesariuszy.

<b>Czas</b>	3 godziny
<b>Treść</b>	<p><b>Rodzaje innowacji społecznych</b></p> <p>Według Komisji Europejskiej innowacje społeczne to nowe pomysły, które odpowiadają na potrzeby społeczne, tworzą relacje społeczne i tworzą nowe formy współpracy. Innowacje te mogą być produktami, usługami lub modelami skuteczniej odpowiadającymi na niezaspokojone potrzeby.</p> <p><i>Źródło w języku angielskim:</i>  <a href="https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&amp;langId=en">https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&amp;langId=en</a></p> <p>Innowacje społeczne są odpowiedzią na niezaspokojone potrzeby w dziedzinie społecznej, tj. w sposobie, w jaki ludzie żyją razem i zarabiają na życie. Innowacje społeczne nie ograniczają się do sfery fizycznej, ponieważ obejmują również działania wirtualne, które koncentrują się na dobrobycie ludzi.</p> <p>Aby zrozumieć różne wymiary innowacji społecznych, rozróżniamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje społeczne zorientowane na produkt,</li> <li>• procesowe innowacje społeczne,</li> <li>• innowacje społeczne zorientowane na usługi.</li> </ul> <p>Innowacje społeczne zorientowane na produkt mają na celu dostarczenie nowego produktu, który umożliwi klientom lepsze zaspokojenie ich potrzeb społecznych. Przykładem najnowszej innowacji społecznej zorientowanej na produkt jest Segway Siedzący (patrz rys. 1). Taki wózek inwalidzki umożliwia użytkownikom dotarcie do miejsc, w których nie można korzystać z normalnych wózków inwalidzkich, np. w obrębie małych wind, nieutwardzonych ścieżek off-road, itp. Dlatego też jest on uznawany za innowację społeczną, ponieważ odpowiada na potrzeby społeczne użytkowników korzystających z nowej, innowacyjnej technologii w produkcji.</p>  <p>Innowacje społeczne zorientowane na proces mają na celu stworzenie nowego procesu, który będzie służył klientom do lepszego zaspokojenia ich potrzeb społecznych. Proces jest sekwencją kroków lub działań, które są opracowywane w celu osiągnięcia określonego celu. Przykładem innowacji społecznej zorientowanej na proces jest projekt In-made i Ex-made dla osób przebywających w holenderskich zakładach karnych, gdzie uczą się one rozwijać umiejętności, dyscyplinę i skuteczne podejście do pracy.</p> <p><i>Przykład (kanał Youtube posiada funkcję automatycznego tłumaczenia na wybrany język);</i> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=INEIUpI9Z74">https://www.youtube.com/watch?v=INEIUpI9Z74</a> (video 2:12 minuty).</p>



Proces pomaga klientom rozwijać swoje umiejętności i znaleźć płatną pracę po pobycie w więzieniu. Dlatego też jest on uważany za innowację społeczną, ponieważ odpowiada na potrzeby społeczne klientów za pomocą nowego, innowacyjnego procesu.

Innowacje społeczne zorientowane na usługi mają na celu dostarczenie nowych usług, które pomogą klientom lepiej spełniać ich potrzeby społeczne. Innowacje te mogą koncentrować się na głównej usłudze, ale także na zapewnieniu dostępu do tej usługi określonym grupom klientów. Przykładem innowacji społecznych zorientowanych na usługi jest usługa automatycznego tłumaczenia, która ma na celu zapewnienie klientom z problemami językowymi lepszego dostępu do informacji.

*Aby lepiej zrozumieć rozróżnienie między tymi trzema rodzajami innowacji społecznych, można obejrzeć 5-minutowy film (napisy dostępne po kliknięciu przycisku C w filmie na Youtube):*

<https://www.youtube.com/watch?v=9QdhABLaUUs>

### Innowacje i innowatorzy

Przedsiębiorcy są motorem zmian w biznesie. Te osoby tworzą nowe innowacyjne produkty, procesy lub usługi. Identyfikują konkretną potrzebę, opracowują pomysł lub wynalazek, który pomoże spełnić tę potrzebę, a następnie organizują proces biznesowy, który obejmuje finansowanie, marketing, sprzedaż, produkcję i dostawę nowego produktu lub usługi. Przedsiębiorcy są zatem innowatorami.

Firmy lub organizacje rządowe mogą również działać jako innowatorzy. Mogą one również określić konkretne potrzeby, które chciałyby obsługiwać, zidentyfikować grupy klientów, opracować podejście marketingowe, finansowanie, świadczenie usług oraz logistykę związaną z produkcją i dostawą produktu lub usługi.

Jednak wiele pomysłów nigdy nie dojdzie do etapu rzeczywistego zaspokojenia potrzeb klientów. Wiąże się to z przedsiębiorczym nastawieniem osób zaangażowanych w tworzenie czegoś nowego. Wiąże się z tym wiele zagrożeń, a przedsiębiorcy mogą być zmuszeni do stoczenia kilku bitew w tym samym czasie, aby pokonać bariery utrudniające realizację nowego pomysłu.

Od dawna toczy się debata na temat tego, co jest najlepszym sposobem na ułatwienie innowacji. Czy najlepiej byłoby osadzić to w dużej organizacji, ponieważ organizacje te mają zdolność do dokonywania dużych inwestycji lub rozłożenia ryzyka inwestycji wysokiego ryzyka? A może lepiej byłoby wykorzystać małe firmy, gdyż są one bardziej operatywne i chętne do rozwijania nowych możliwości na rynku? A może lepiej, aby indywidualni przedsiębiorcy rozwijali swój biznes na własną rękę, ponieważ pomaga to skupić się na optymalnym środowisku dla danej innowacji?

W tej debacie wykorzystano kilka ważnych teorii, aby zająć stanowisko w danej sprawie. Na przykład (źródła w języku angielskim i polskim):

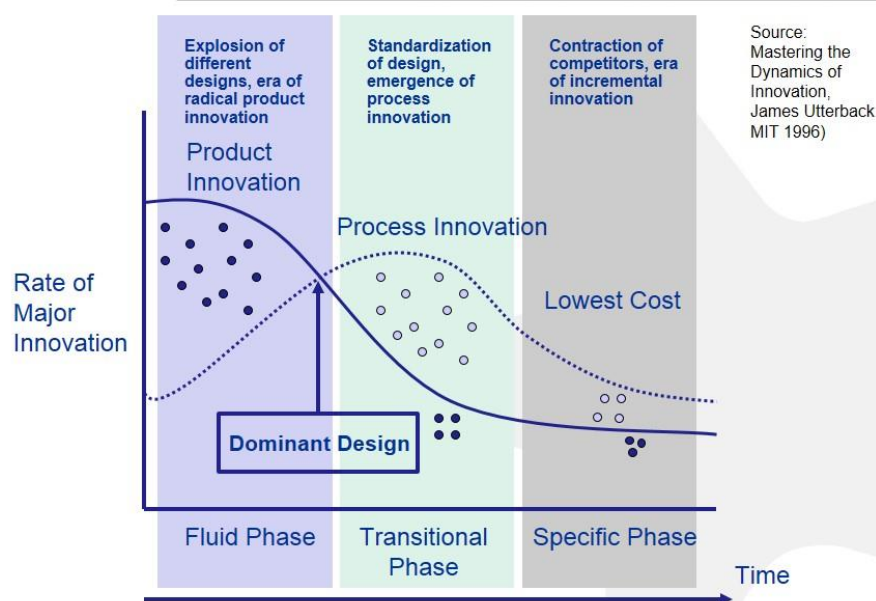
- dominujący projekt: [https://pl.gaz.wiki/wiki/Dominant\\_design](https://pl.gaz.wiki/wiki/Dominant_design)
- zdolność absorpcyjna: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Absorpcja>
- zależność od ścieżki: [https://pl.gaz.wiki/wiki/Path\\_dependence](https://pl.gaz.wiki/wiki/Path_dependence)



W oparciu o teorię dominującego projektu argumentowano, że większe przedsiębiorstwa są w stanie lepiej wykorzystać innowacje, które pojawiają się po pojawieniu się na rynku dominującego projektu, podczas gdy przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność i mniejsze przedsiębiorstwa są w stanie lepiej rozwijać innowacje produktowe. Przykładami dominujących projektów są dobrze znane platformy dla telefonów komórkowych: Android i iOS (apple). Obie te platformy pojawiły się jako platformy, a wiele innowacyjnych aplikacji jest tworzonych dla tych platform, podczas gdy platformy takie jak telefon z systemem Windows, Nokia (Symbian) i inne technologie są stopniowo wycofywane lub brakuje im aplikacji. Dlatego też, gdy pojawia się dominujący projekt, pojawiają się nowe innowacje oparte na dominującym projekcie, takie jak innowacje procesowe i związane z nimi innowacje produktowe. Zgodnie z tą teorią, wymaga to od większych firm na późniejszym etapie (takich jak Apple i Google) udanego uruchomienia i utrzymania tych platform, a tym samym dalszych innowacji.



### Utterback's 3-Phases of Innovation



Source:  
Mastering the  
Dynamics of  
Innovation,  
James Utterback  
MIT 1996)

© 2004 – 2011 Kairos Management. All Rights Reserved

1

Tłumaczenie do powyższej ilustracji:

Utterback's 3 Phases of Innovation	3 fazy innowacji Utterback'a
Rate of Major innovation/ Time	Wskaźnik innowacyjności/ Czas
Dominant Design	Dominujący Produkt
Fluid Phase (Explosion of different designs, era of radical product innovation)	Faza płynna (eksplozja różnych projektów, era radykalnych innowacji produktowych)
Transitional Phase (Standardisation of design, emergence of process innovation)	Faza przejściowa (standaryzacja projektu, pojawienie się innowacji procesowych)
Specific Phase (Contraction of competitors, era of incremental innovation)	Faza szczególna (Kontraktowanie konkurentów, era stopniowej innowacji)
Product Innovation	Innowacje produktowe
Process Innovation	Innowacje procesowe
Lower cost	Niższy koszt

Źródło: *Mastering the Dynamics of Innovation*, James Utterback, MIT 1996 oraz Kairos Management

Teoria zdolności absorpcyjnej dowodzi, że przedsiębiorstwa mają różne poziomy zdolności do rozpoznawania wartości nowych informacji zewnętrznych (tj. rozpoznawania możliwości w dziedzinie technologii i potrzeb rynku), przyswajania ich i wykorzystywania do celów komercyjnych. Różnice te związane są z wysiłkami włożonymi w identyfikację i ocenę nowych informacji, zdolnością do generowania innowacyjnych produktów oraz wewnętrzną organizacją i kulturą. Efektywne organizacje innowacyjne zachowują równowagę między spojrzeniem wewnętrznym a zewnętrznym. Większe firmy mogą mieć większe trudności z transferem nowej wiedzy do innych części organizacji. Innowacyjność wymaga ścisłej współpracy pomiędzy różnymi funkcjami biznesowymi, takimi jak projektowanie, inżynieria, produkcja, marketing, finanse i zarządzanie zasobami ludzkimi. W mniejszych firmach niektóre z tych funkcji biznesowych mogą być wypełniane przez tę samą osobę, co ułatwia komunikację. Jednak większe firmy mają większe możliwości egzekwowania innowacji, mogą organizować badania i rozwój w efektywne procesy, które umożliwiają łatwy transfer wiedzy w organizacji.

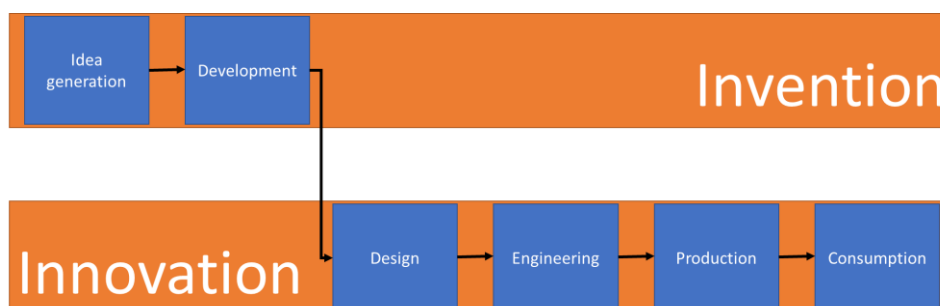
Teoria zależności od ścieżki argumentuje, że wybory i inwestycje dokonane w przeszłości będą miały wpływ na przyszłe wybory. Niektóre ścieżki podejmowane w przeszłości przez duże firmy mogą być trudne do pominięcia, ponieważ inwestycje i ścieżki są związane z firmą. Na przykład, firma taka jak Shell jest silnie powiązana z ropą naftową i gazem i nie jest znana jako prekursor w transformacji energetycznej, chociaż zainwestowała już ogromne sumy pieniędzy, aby dokonać tego przejścia. W swoich strategicznych wyborach tak duże firmy muszą zrównoważyć eksploatację wcześniejszych inwestycji ze strategią na przyszłość. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą mieć mniejsze trudności z przejściem na inną ścieżkę.

Debata nad tym, jaka wielkość organizacji jest najbardziej efektywna dla powstawania i rozwoju innowacji, jeszcze się nie zakończyła. W dawnych czasach wielkość inwestycji lub złożoność technologii mogła być głównym powodem przejścia inicjatywy przez duże firmy. Obecnie mniejsze firmy pracują w sieciach, które są bardziej elastyczne i mogą z łatwością rozszerzać się w kierunkach, które są niezbędne do dalszego rozwoju innowacji.

### Proces Innowacji

Innowacja może być opisana jako proces. Proces składa się z sekwencji etapów, kroków lub czynności, które są wykonywane w celu osiągnięcia określonego, wcześniej zdefiniowanego celu. Sam proces może być powtarzany lub nieco zmieniony, aby osiągnąć podobny cel. Proces może być zarządzany poprzez skupienie się na etapach (kto, gdzie, kiedy, jak) oraz na wyższym poziomie (komunikacja pomiędzy etapami, planowanie, przygotowania itp.). Etapy nie zawsze muszą być ukończone przed rozpoczęciem kolejnego etapu. Niemniej jednak, w wielu procesach można określić kolejność kroków w procesie i ustalić, jaka komunikacja między krokami jest potrzebna do sprawnego przeprowadzenia procesu.

Proces innowacji rozpoczyna się od etapu twórczego: wygenerowanie pomysłu, w oparciu o nowe spojrzenie na to, co można lub należy zrobić, a następnie rozwinięcie tego pomysłu we wnioskach, które mogą być ocenione przez innych. Określamy to jako fazę wynalazczą, składającą się z dwóch etapów, a mianowicie 1: wygenerowanie pomysłu i 2: przekształcenie go w propozycję. W kolejnych czterech etapach wynalazek zostaje przekształcony w innowację. Określamy to jako fazę innowacji, w której nacisk kładzie się na udostępnienie wynalazku użytkownikom. Faza innowacji składa się z etapów: 3: projektowanie; 4: inżynieria; 5: produkcja; 6: konsumpcja. Możliwe jest podzielenie niektórych z tych etapów na mniejsze etapy (np. produkcja = wytworzenie + dostawa), ale ogólny proces pozostaje ten sam.



Tłumaczenie do powyższej ilustracji:

<b>Invention</b>	<b>Wynalazek</b>
Idea generation	Tworzenie pomysłów
Development	Rozwój
<b>Innovation</b>	<b>Innowacja</b>
Design	Projekt
Engineering	Inżynieria
Production	Produkcja
Consumption	Konsumpcja

### Zadanie trenera

Słuchacze są zobowiązani do zapoznania się z materiałem zawartym w dziale Treść. Jako wykładowca masz prawo do dalszego wyjaśniania, ale ponieważ jest to indywidualna działalność edukacyjna, nie musisz tego robić. Możesz zadać im kilka pytań otwartych, aby zakwestionować ich obecną wiedzę, zanim zaczną czytać materiał. Przykładowe pytania:

- Czy uważasz Shell za wiodącą firmę w transformacji energetycznej? Dlaczego?
- Czy zgadzasz się lub nie zgadzasz się, że prawdziwie innowacyjne firmy wprowadzają innowacje nie tylko do swoich produktów, ale także do swoich procesów i usług?

Poproś swoich uczniów o przestudiowanie materiału, a następnie skup się na pytaniach skierowanych do nich w sekcji Zadania dla słuchaczy.

Uczestnicy muszą wykonać trzy krótkie zadania. Jako prowadzący, możesz przekazać im informacje zwrotne dotyczące tych zadań.

<b>Zadanie słuchacza</b>	<p><i>Zapoznaj się z materiałami dostarczonymi do tej aktywności w dziale Treść.</i></p> <p><i>Zbadaj innowację społeczną z zakresu swoich zainteresowań i odpowiedz na pytania:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jakie potrzeby społeczne są zaspokajane poprzez tę innowację społeczną? Rozróżnij potrzeby społeczne o bezpośrednich klientów,</i></li> <li>• <i>o ochotników,</i></li> <li>• <i>o pracowników, oraz</i></li> <li>• <i>o inne zainteresowane podmioty.</i></li> <li>• <i>Jakie relacje społeczne są tworzone przez tę innowację społeczną?</i></li> <li>• <i>Czy dzięki tej innowacji społecznej powstają nowe formy współpracy?</i></li> <li>• <i>Opisz dziedzinę fizyczną, w której występuje innowacja społeczna.</i></li> <li>• <i>Opisz działania wirtualne, które są częścią tej innowacji społecznej (jeśli istnieją).</i></li> </ul> <p><i>(Łączna długość pierwszego zadania: 20 minut)</i></p> <p><i>Drugie zadanie: Obejrzyj film na temat różnych typów innowacji społecznych i wskaż przykłady innowacji społecznych w każdej z trzech kategorii.</i>  <i>(Łączna długość drugiego zadania: 20 minut)</i></p> <p><i>Trzecie zadanie: Przeczytaj materiał bazowy na temat trzech teorii ( projekt dominujący, zdolność absorpcyjna, zależność od ścieżki) i podsumuj główne przesłanie tych teorii. Jakie założenia stoją za tymi teoriami?</i>  <i>(Łączna długość trzeciego zadania: 1 godzina)</i></p>
<b>Wykorzystane materiały</b>	<p>Internet + video</p>
<b>Dotyczy celów #</b>	<p>3-5</p>

### Ćwiczenie 1.3. Praca w grupie: Analiza porażki

Zamierzone efekty nauczania:

6. Analiza przyczyn niepowodzenia niektórych ciekawych innowacji społecznych.

<b>Czas</b>	<b>2 godziny</b>
<b>Treść</b>	Uczestnicy muszą współpracować w dwu- lub więcej osobowych zespołach w celu zidentyfikowania i zbadania nieudanej innowacji.
<b>Zadanie trenera</b>	Jako prowadzący, być może będziesz musiał pomagać w komponowaniu zespołów, motywować swoich uczniów do identyfikowania nieudanych innowacji poprzez opracowanie dobrej strategii wyszukiwania i analizowanie niepowodzeń. Poproś ich o odniesienie się do teorii, którą studiowali w poprzedniej aktywności, analizując porażkę.
<b>Zadanie słuchaczy</b>	<p>Jest to wspólne ćwiczenie dla dwóch lub więcej osób biorących udział w kursie.</p> <p>Zadanie polega na znalezieniu i zbadaniu nieudanej innowacji społecznej. Możesz znaleźć nieudaną innowację w Internecie, chociaż może być trudno uzyskać szczegóły, które są istotne dla Twojego zadania.</p> <p>Książki często publikują małe przypadki nieudanych innowacji, ale głównym problemem jest tu brak wystarczających szczegółów.</p> <p>Nieudane innowacje można również znaleźć w gazetach, kontaktując się z organizacjami, które chcą podzielić się swoimi projektami, które odniosły sukces lub nie, i tak dalej.</p> <p>Zadanie polega na zidentyfikowaniu i zbadaniu nieudanej innowacji twojego zespołu. Można to osiągnąć poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porównanie innowacji z innowacją zakończoną sukcesem <ul style="list-style-type: none"> <li>o w zakresie celów;</li> <li>o pod względem etapów procesu;</li> <li>o pod względem zaangażowania interesariuszy;</li> <li>o pod względem podejścia rynkowego.</li> </ul> </li> <li>• Próba znalezienia wyjaśnień z podstaw teoretycznych w poprzednim zadaniu.</li> <li>• Sformułowanie propozycji, w jaki sposób można poprawić innowacyjność społeczną.</li> </ul>

### Ćwiczenie 1.4: Projekt: Zaproponuj organizację dla innowacyjnego przypadku

Zamierzone efekty nauczania:

7. Zaprojektować organizację społeczną, która byłaby w stanie opracować konkretną innowację społeczną (przypadek)

<b>Czas</b>	2 godziny
<b>Zadanie trenera</b>	Jest to praca projektowa. Upewnij się, że wszystkie etapy projektowania są zrealizowane.
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Wyobraź sobie innowację społeczną, którą chciałbyś wdrożyć. Podaj krótki opis innowacji społecznej w kategoriach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupa docelowa (kto skorzysta)</li> <li>• Uwzględnione potrzeby</li> <li>• Produkt, usługa i/lub proces, których dotyczy dana innowacja</li> </ul> <p>Teraz zadanie polega na zaprojektowaniu organizacji, która jest w stanie zaoferować tę innowację na rynku i dalej ją rozwijać.</p> <p>Musisz zaproponować</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizację,</li> <li>• projekt procesu oraz</li> <li>• Wyjaśnij, dlaczego uważasz, że kombinacja dokonanych przez ciebie wyborów będzie skuteczna.</li> </ul> <p>Jakie obszary uważasz za najważniejsze? W jakich obszarach rozważyłbyś/-abyś alternatywę dla swojej sugestii, gdyby ktoś inny wymyślił taką alternatywę?</p>

## Ćwiczenie 1.5: Praktyka: umiejętności w zakresie rysowania mapy procesu

Zamierzone efekty nauczania:

8. Umiejętności szkoleniowe potrzebne do skutecznego projektowania procesów:  
narysuj mapę procesu

Przygotowanie słuchaczy:

<b>Czas</b>	3 godziny
<b>Zadanie trenera</b>	<p>Wyjaśnij koncepcję procesu Mapowania Strumienia Wartości (z ang. Value Stream Mapping). Wyjaśnij trzy warstwy mapy i przedstaw symbole oraz ich zastosowanie na mapie. Poproś uczniów o narysowanie Mapy Strumienia Wartości w ramach prostego procesu i sprawdź, czy rozumieją warstwy i symbole na mapie. Poproś ich o objaśnienie swojej mapy. Przejdź do większego procesu i poproś uczniów o pracę w grupach i zbadanie procesu. Skoncentruj się na decyzjach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaki jest główny przebieg procesu? (poziom procesu)</li> <li>• Co należy umieścić i wykluczyć na mapie? (poziom abstrakcji)</li> <li>• Jak szczegółowo powinny być przedstawiane działania? (poziom agregacji)</li> <li>• Jakie granice powinny być brane pod uwagę? (kontrola graniczna)</li> <li>• Jak zarządza się tym procesem? (poziom kontroli)</li> <li>• Jakie dane są dostępne dla tego procesu? (poziom danych)</li> </ul> <p>Przed analizą problemów w procesie, uczniowie powinni być w stanie wyjaśnić, dlaczego aktualny projekt procesu zaistniał na przestrzeni czasu.</p>
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Zbadajcie proces potrzebny do zorganizowania innowacji społecznej, który zaproponowaliście w poprzednim ćwiczeniu. Użyj narzędzia w załączniku "Mapowanie strumienia wartości", aby opracować mapę dla tego procesu. Zwróć uwagę na wszystkie trzy warstwy, ale skup się na dwóch pierwszych: warstwie procesowej i warstwie kontrolnej.</p>
<b>Wykorzystane materiały</b>	<p>Załącznik: Narzędzie do Mapowania Strumienia Wartości (z ang. Value Stream Mapping)</p>
<b>Dotyczy celu #</b>	8



## Ćwiczenie 1.6: Test

<b>Czas</b>	1/2 godziny
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Niektóre odpowiedzi i pytania wielokrotnego wyboru, które obejmują główne tematy Lekcji 1.</p> <p>1. Jaka jest główna różnica między innowacją a wynalazkiem?</p> <p>a. Zaczyna się od innowacji, a następnie musi zostać wynaleziony proces, który ma doprowadzić do powstania innowacji.  b. Zaczyna się od wynalazku, a następnie należy określić proces jego dostarczenia. Ta ostatnia jest określana jako innowacja.  c. Innowacja składa się z wynalazku i projektu procesu.  d. Wynalazek polega na zaprojektowaniu wynalazku i procesu.</p> <p>2. Rozróżniamy innowacje produktowe, usługowe i procesowe. Przykładem społecznej innowacji produktowej jest:</p> <p>a. Ciężarówka do przewozu żywności, która dostarcza klientom zdrową żywność.  b. Dron, który dostarcza żywność ludziom na terenach zalewowych.  c. Wózek inwalidzki z równowagą, który umożliwia wjeżdżanie na zatłoczone tereny i zjeżdżanie z drogi.  d. Krótszy proces dla uchodźców w celu uzyskania zgody na nowy dom.</p> <p>3. Rozróżniamy innowacje produktowe, usługowe i procesowe. Przykładem społecznej innowacji procesowej jest:</p> <p>a. Ciężarówka z żywnością, która dostarcza klientom zdrową żywność.  b. Dron, który dostarcza żywność ludziom na terenach zalewowych.  c. Wózek inwalidzki z równowagą, który pozwala użytkownikom wjeżdżać na zatłoczone tereny i zjeżdżać z drogi.  d. Krótszy proces dla uchodźców w celu uzyskania zgody na nowy dom.</p> <p>4. Rozróżniamy innowacje produktowe, usługowe i procesowe. Przykładem innowacji w zakresie usług społecznych jest:</p> <p>a. Ciężarówka z żywnością, która dostarcza klientom zdrową żywność.  b. Dron, który dostarcza żywność dla ludzi na terenach zalewowych.  c. Wózek inwalidzki z równowagą, który pozwala użytkownikom wjeżdżać na zatłoczone tereny i zjeżdżać z drogi.  d. Krótszy proces dla uchodźców w celu uzyskania zgody na nowy dom.</p> <p><i>Poprawne odpowiedzi: 1c, 2c, 3d, 4b</i></p>

## Lekcja 2: Przedsiębiorcy społeczni, którzy zarządzają zasobami: ludzie

### Cele lekcji:

- 2) Dowiedz się, czym jest planowanie kadrowe i jaka jest rola planowania kadrowego w organizacji (społecznej).
- 3) Dowiedz się, czym jest zróżnicowana siła robocza i jakie ma to konsekwencje dla codziennych działań.
- 4) Dowiedz się, jak radzić sobie z problemami w zakresie planowania personelu (zasobów ludzkich) w organizacjach społecznych.
- 5) Dowiedz się, jak technologie informacyjne mogą pomóc w planowaniu i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

### Ćwiczenie 2.1. Przygotowanie.

#### Zamierzone efekty nauczania:

9. Identyfikacja mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach społecznych.

<b>Czas</b>	1 godzina
<b>Treść</b>	<p>Temat ten dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach społecznych i roli, jaką odgrywają w tym systemy informatyczne. Przygotowując się do tego tematu, słuchacze najpierw muszą przeczytać poniższy przykład na temat Bangladeskiego Komitetu Rozwoju Obszarów Wiejskich BRAC (z ang. Bangladesh Rural Advancement Committee).</p> <p>BRAC jest pozarządową organizacją społeczną, której celem jest zmniejszenie ubóstwa w krajach słabo rozwiniętych. Zmniejszenie ubóstwa osiąga się poprzez zapewnienie mikrokredytów, szkolnictwa podstawowego, podstawowej opieki zdrowotnej i pomocy w przypadku katastrof. Organizacja BRAC została założona w 1972 roku w Bangladeszu i z roku na rok znacząco się rozwija. Organizacja non-profit zatrudnia obecnie około 100.000 osób w 11 różnych krajach. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi nie uwzględnia lub uwzględnia w niewielkim stopniu zarządzanie wolontariuszami. BRAC opiera się w dużej mierze na wolontariuszach, a także na płatnych pracownikach. Znaczna część z tych 100 000 osób to zatem wolontariusze, którzy są zaangażowani w realizację celu społecznego, jakim jest redukcja ubóstwa.</p> <p>Utrzymanie 100.000 pracowników wymaga strategicznego podejścia. Khatun i Hasan (2016) zbadali podejście BRAC do zarządzania pracownikami, starając się zachować równowagę pomiędzy celami społecznymi i finansowymi. W tym celu wykorzystano kilka przykładów z ich pracy. Pełen dokument jest dostępny publicznie, a strona internetowa jest podana w referencjach.</p>

**Przykład 1. Analiza Działu Zasobów Ludzkich w BRAC, Khatun i Hasan (2016, str.49-53)**

*Dział Kadr BRAC jest strategicznym partnerem BRAC w osiąganiu swoich celów (hrd.brac.net). Dział Zasobów Ludzkich BRAC stara się wspierać moralność pracowników oraz przyjazne środowisko pracy i praktykę w zakresie kultury przywództwa i pomaga w tworzeniu tego środowiska. W trakcie rozmowy, kierownik przyznaje, że ma motywację do pracy w BRAC, ponieważ ma możliwość odgrywania roli przywódczej w swoim miejscu pracy. W celu zwiększenia moralności pracowników, Dział Kadr BRAC wprowadza skuteczną Politykę i Procedury Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które zapewniają moralność i bezpieczeństwo pracowników (Cel Polityki i Dział Rozwoju Zdolności). Jednak w niektórych sytuacjach Pionowi Zarządzania Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstw Społecznych może być trudno zapewnić motywację i poprawę moralności pracowników ze względu na problem zarządzania członkostwem i brak zrównoważenia celu społecznego i finansowego (Roger i in., 2009, s. 256-258). Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi BRAC stara się rozwijać psychologię pracowników poprzez różne szkolenia, podczas których pracownicy mogą rozwijać swoją samoświadomość i zdolności przywódcze, co może pomóc pracownikom stać się autentycznymi liderami w niektórych kontekstach. Inny menedżer twierdzi, że jest przyzwyczajony do stymulowania swoich pracowników, ponieważ nie chce ich demoralizować. Zdaje sobie sprawę, że dawanie ludziom możliwości bycia lepszymi pracownikami w pozytywny sposób wpisuje się w prawdziwe przywództwo. Dalej dodaje, że zawsze stara się dociec możliwości swoich pracowników i kolegów i starać się wydobyć z nich ukryty talent, który może się zdarzyć poprzez przyjęcie cechy autentycznego przywództwa.*

*Dział Kadr BRAC wprowadza kodeks postępowania pracowników (hrd.brac.net) dyktujący postawy i zachowania pracowników w taki sposób, aby pomóc w zwiększeniu poziomu wydajności, co popierają również Doherty i inni (2014, s. 98). Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi BRAC jest również pewną relacją wewnątrz organizacji, dającą pracownikom możliwość bycia pielęgnowanym na wiele sposobów. Kierownictwo BRAC HRD dokłada wszelkich starań, aby pomagać swoim współpracownikom, kolegom i podwładnym, dostarczając wytycznych, które w niektórych przypadkach są wspierane przez cechę autentycznego przywództwa (Northouse, 2010, s. 221-222). Można również przyznać, że BRAC HRD ma możliwość patronowania autentycznemu przywództwu, ponieważ menedżer wspomina, że jako lider zawsze stara się minimalizować słabe strony swoich współpracowników, aby za każdym razem mogli oni przedstawić swoje punkty. Ponadto dodaje, że BRAC HRD stosuje trzy lub cztery różne style przywództwa, które są przywództwem synergicznym, autentycznym przywództwem, przywództwem sytuacyjnym i teorią motywacyjną X-Y, ponieważ BRAC jest przedsiębiorstwem społecznym,*

a zatem BRAC HRD kładzie nacisk na rekrutację i utrzymanie talentów. Jest to dla nich duże wyzwanie. Dlatego też starają się oni szerzej zapewnić partycypacyjny styl przywództwa, szczególnie w zakresie motywowania swoich pracowników, dzięki któremu BRAC może się szybciej rozwijać. Jednak zapewnienie motywacji pracowników nie jest tak łatwe dla większości przedsiębiorstw społecznych, ponieważ możliwości finansowe są ważne dla zapewnienia motywacji pracowników. Borzaga i Solari (2001, s. 340) wspominają, że większość przedsiębiorstw społecznych stoi w obliczu kryzysu finansowego.

Praktyka autentycznego przywództwa nie zawsze wskazuje prosty kierunek, w którym BRAC HRD odgrywa znaczącą rolę przywódczą, ponieważ to przywództwo jest złożonym procesem, który zawsze dąży do rozwoju jakości, która pomaga liderom stworzyć godne zaufania środowisko (Northouse, 2010, s. 221). Ponadto, w tych badaniach wybrano pojedyncze studium przypadku, ale pojedyncze studium przypadku nie daje tak przekonujących wyników, jak wiele innych studiów przypadku (Yin, 2013).

BRAC HRD stara się stworzyć dobrą kulturę w całym BRAC, ponieważ BRAC jest organizacją międzykulturową. Oprócz tego, misją BRAC jest tworzenie kobiecego przywództwa, które może zachęcić do korzystania z kultury przywództwa synergicznego. Respondent twierdzi, że BRAC jest międzykulturowym, zróżnicowanym miejscem pracy. Istnieje znaczna liczba osób pochodzących z różnych grup. W BRAC pracuje znaczna liczba kobiet, których odsetek wynosi 30%. W związku z tym BRAC HRD dąży do pewnego zróżnicowania pracowników. W procesie rekrutacji i promocji, BRAC HRD stara się zapewnić różnorodność i sprawiedliwość. W całym tym procesie, BRAC HRD stara się realizować misję i wizję BRAC.

Ponieważ BRAC jest przedsiębiorstwem społecznym, jego prymat polega na dążeniu do celu społecznego, podobnie jak w przypadku innych przedsiębiorstw społecznych (Peattie i Morley, 2008, cytowane w Doherty i in., 2014, s. 26-27), co wiąże się z podnoszeniem umiejętności społeczności lokalnej, dzięki którym społeczeństwo będzie mierzyć pozytywny wpływ. BRAC HRD rekrutuje 30% pracowników płci żeńskiej i stara się zwiększyć ich liczbę na stanowisku kierowniczym (wywiad z kierownikiem: 17:14-18:57), co pomaga BRAC w realizacji jego misji i wizji, ponieważ szczególnie ubogie i kobiety w krajach rozwijających się są w trudnej sytuacji. W tej sytuacji BRAC HRD rekrutuje 30% pracowników płci żeńskiej, co jest zgodne ze strategią BRAC, dzięki której BRAC wzmacnia pozycję kobiet w społeczeństwie, a społeczeństwo otrzymuje pozytywny wkład w te działania. To ogromne zadanie jest możliwe do wykonania dla BRAC HRD, ponieważ posiada on solidne wsparcie logistyczne ([hrd.brac.net](http://hrd.brac.net)), ale istnieją przedsiębiorstwa społeczne, które są zależne od funduszu darczyńców i mają problemy z wyposażeniem swojego Działu/Działu Zasobów Ludzkich w celu dostosowania strategii zasobów

ludzkich do całej strategii organizacji. Respondenci twierdzą, że proces decyzyjny BRAC i HRD jest w pełni zaangażowany. Nie ma autokracji i każda decyzja jest bardzo partycypacyjna, a ludzie, którzy pracują na najniższym szczeblu, mogą również uczestniczyć w procesie decyzyjnym także strategicznym. Z drugiej strony, rozwój wiedzy i umiejętności pracowników jest priorytetem HRD. Pracują oni w dwóch rodzajach rozwoju umiejętności. Jeden z nich to umiejętności miękkie, drugi to umiejętności twarde. Dzięki temu ludzie są szkoleni w zakresie umiejętności technicznych, które są związane z ich umiejętnościami pracy. Z drugiej strony zapewniają pracownikom szkolenia oparte na wartościach oraz szkolenia motywacyjne i doradztwo, tak aby mogli oni skutecznie wykonywać swoją pracę, co jest zgodne z wartościami i kulturą BRAC. Motywacja pracowników jest jednym z głównych celów i wyzwań BRAC HRD. Dlatego też, BRAC HRD podjął wiele skutecznych inicjatyw, które można usłyszeć w wywiadzie dla respondenta. Dotyczą one tego, że najbardziej priorytetowym obszarem BRAC HRD jest utrzymanie optymalnego poziomu motywacji pracowników BRAC, tak aby mogli oni osiągać najlepsze wyniki. Dlatego też, BRAC HRD uruchamia różne programy motywujące pracowników, takie jak oprogramowanie do zarządzania zasobami ludzkimi, bazy danych, oprogramowanie transferowe. W ten sposób mają one pewien wpływ na motywację pracowników. Z drugiej strony, mają planowanie sukcesji; mają różne ustalenia dotyczące świadczeń, jak również pakiety wynagrodzeń i inne rzeczy, które również są konkurencyjne na rynku. W ten sposób starają się motywować ludzi w miejscu pracy. Ponadto, BRAC HRD uruchamia również różnego rodzaju inicjatywy rozwoju umiejętności, aby pracownicy mogli podnosić swoje kwalifikacje w organizacji, co pomaga również w rozwoju ich kariery. W ten sposób, HRD może mieć wpływ na motywację pracowników w BRAC. Dzięki temu możliwa jest realizacja strategicznych inicjatyw. Jednak w wielu przypadkach przedsiębiorstwom społecznym nie udaje się motywować pracowników z powodu słabego rozwoju kariery i niskiego wynagrodzenia (Hynes, B., 2009).

BRAC HRD stosuje również praktyki w zakresie uczestnictwa pracowników, które są nieco zbieżne z podejściem i zachowaniem kierownictwa Y w stosunku do pracowników. BRAC HRD stosuje trzy lub cztery różne style przywództwa, którymi są: przywództwo synergiczne, przywództwo autentyczne, przywództwo sytuacyjne i teoria motywacyjna X-Y, ponieważ BRAC jest przedsiębiorstwem społecznym, dlatego też BRAC HRD koncentruje się na rekrutacji i utrzymaniu talentów. Menedżer uważa, że jest to dla nich duże wyzwanie, dlatego też starają się szerzej praktykować partycypacyjny styl przywództwa, szczególnie w zakresie motywowania swoich pracowników, dzięki czemu BRAC może się szybciej rozwijać. Dodaje również, że pracują oni ze społecznościami takimi jak ludzie biedni, w uprzywilejowanych warunkach, dzięki czemu mają bardzo nieformalne środowisko pracy. Dodatkowo wspomina, że stworzenie przyszłego lidera,



który będzie prowadził BRAC jest dla nich ważne. Zarządzanie postawą i zachowaniem Y być może tworzy dobre środowisko pracy, które może wpłynąć na motywację pracowników do pracy i zwiększyć ich wydajność, co jest również wspierane przez Peffera (2001, s. 248-59). Przyznaje on, że przyjazne dla pracowników środowisko pracy oraz elastyczna struktura i system organizacyjny mogą czasami odgrywać istotną rolę w osiągnięciu przez nich wybitnych wyników.

BRAC HRD zawsze stara się tworzyć istotne relacje z pracownikami, które mogą pomóc BRAC HRD w utrzymaniu i rozwoju potencjalnych pracowników, jak również pracowników wolontariuszy, aby osiągnąć wszystkie cele BRAC. Doherty i in. (2014, s. 105) twierdzi, że przyjazne relacje z pracownikami mają znaczący wpływ na ich utrzymanie w organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstwa społeczne muszą zapewnić dobre relacje z pracownikami wewnątrz organizacji, ponieważ również one polegają na pracownikach wolontariuszy. BRAC HRD stara się rekrutować i zatrzymywać pracowników, wprowadzając programy szkoleniowe i rozwojowe, chociaż wiele organizacji w krajach rozwijających się, takich jak Bangladesz, nie rekrutowało w sposób płynny ze względu na presję polityczną i otoczenie zewnętrzne (Tabassum, A., 2011, s. 55-67).

BRAC HRD rekrutuje właściwe osoby na miejsce w odpowiednim czasie, aby zrealizować wizję BRAC ([hrd.brac.net](http://hrd.brac.net)). Respondenci wyjaśniają proces rekrutacji BRAC HRD. Ładnie wyjaśniają, że mają bardzo efektywny proces rekrutacji i starają się zapewnić stronniczą, bezpłatną rekrutację, dzięki której w większości przypadków mogą zatrzymać potencjalnych pracowników. Mówią też, że mają konkretne procedury i wytyczne dotyczące prowadzenia rekrutacji. Te procedury i kodeks postępowania w pewien sposób zapewniają, że BRAC HRD ponosi wyłączną odpowiedzialność za uczciwą rekrutację. Czasami BRAC HRD organizuje egzamin pisemny, a w niektórych sytuacjach przeprowadza jedynie test praktyczny. W większości przypadków, BRAC HRD zorganizuje rozmowę kwalifikacyjną w celu przeprowadzenia przejrzystego procesu selekcji. Powyższe zadanie może być możliwe w kontekście BRAC, ponieważ posiada on wizerunek marki i wypłacalność finansową, ale wiele przedsiębiorstw społecznych boryka się z brakiem wizerunku marki i niewypłacalnością finansową, co może być trudne do zapewnienia motywacji pracowników (Doherty i in., 2014). BRAC posiada programy HR, takie jak rekrutacja, selekcja, szkolenia i rozwój oraz utrzymanie pracowników, które pomagają w realizacji wizji BRAC. Dobre praktyki HR pomagają w dostosowaniu strategii HR do strategii BRAC. Ponadto, procesy HR pomagają BRAC uniknąć nierównej sytuacji i doprowadzić do tego, że BRAC stanie się organizacją odnoszącą sukcesy. W rzeczywistości, szczególnie w przypadku małych organizacji, które nie są dobrze wyposażone, trudno jest osiągnąć sukces Pionu/Działu Zasobów Ludzkich, ponieważ sukces HRD zależy od zaspokojenia potrzeb HRD przez organizację (Ulrich, 1997).

<b>Zadanie trenera</b>	<p>Poproś uczniów o zapoznanie się ze sprawą Bangladeskiej Komisji Rozwoju Obszarów Wiejskich BRAC. Pomóż im zrozumieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach społecznych takich jak BRAC nie jest proste. Może rozpoznają niektóre z problemów, jakie ma BRAC. Jeśli nie, istnieje duża szansa, że w przyszłości będą musieli zajmować się tego typu kwestiami.</p> <p>Kolejne działania w tym temacie zagłębiają się w problematykę zasobów ludzkich w organizacjach społecznych, koncentrując się na tym, w jaki sposób technologia informacyjna może odegrać w tym rolę.</p>
<b>Zadanie słuchaczy</b>	<p>Przeczytaj powyższy tekst. Zastanów się nad następującymi pytaniami i napisz, jak Bangladeska Komisja Rozwoju Obszarów Wiejskich BRAC sobie z nimi radzi. Nie ma standardowej odpowiedzi, ale potencjalne rozwiązania są podawane później. Odpowiedzi można omówić na forum dyskusyjnym.</p> <p>1. Co jest postrzegane w BRAC i organizacjach społecznych jako najbardziej krytyczny problem(y) w zarządzaniu zasobami ludzkimi?</p> <div data-bbox="375 936 1374 1279" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><i>Możliwe odpowiedzi to:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Zarządzanie członkostwem i brak równowagi pomiędzy celami społecznymi i finansowymi jest postrzegane jako główny problem w ramach BRAC.</i></li> <li><i>"Borzaga i Solari (2001, s. 340) wspominają, że większość przedsiębiorstw społecznych stoi w obliczu kryzysu finansowego"</i></li> <li><i>"Motywacja pracowników jest jednym z głównych celów i wyzwań BRAC HRD"</i></li> </ul> </div> <p>2. Tekst opisuje niektóre sposoby jak BRAC poprawia jakość i motywację swoich pracowników. Wymień kilka z nich.</p> <div data-bbox="375 1413 1374 2020" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><i>Możliwe odpowiedzi to:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Zapewnienie szkoleń, podczas których pracownicy mogą rozwijać swoją samoświadomość i zdolności przywódcze</i></li> <li><i>Posiadanie kodeksu postępowania dla pracowników, który dyktuje postawy i zachowania pracowników tak, aby przyczyniały się one do zwiększenia wydajności pracy</i></li> <li><i>Kierowanie się partycypacyjnym stylem przywództwa, który motywuje pracowników, a tym samym przynosi korzyści dla wzrostu</i></li> <li><i>Każda decyzja ma charakter wysoce partycypacyjny, a w procesie decyzyjnym mogą brać udział także osoby pracujące na najniższym szczeblu.</i></li> <li><i>Wdrażanie oprogramowania do zarządzania zasobami ludzkimi, baz danych, oprogramowania transferowego.</i></li> <li><i>Oferowanie konkurencyjnych planów świadczeń i pakietów kompensacyjnych.</i></li> </ul> </div>



3. Jak BRAC stara się zagwarantować różnorodność? Czy masz jakąś radę dla kierownictwa BRAC, aby ją poprawić??

Odpowiedzi obejmują:

- *"W BRAC pracuje znaczna liczba kobiet, których odsetek wynosi 30%"*
- *"BRAC HRD rekrutuje 30% pracowników płci żeńskiej i stara się zwiększyć ich liczbę na stanowisku kierowniczym (rozmowa z menadżerem: 17:14-18:57), co pomaga BRAC w realizacji jego misji i wizji, ponieważ szczególnie ubogie i kobiety w krajach rozwijających się są w trudnej sytuacji".*

4. Autor tekstu rozróżnia rozwój umiejętności miękkich i twardych. Jaka jest ta różnica? Można to również sprawdzić w Internecie.

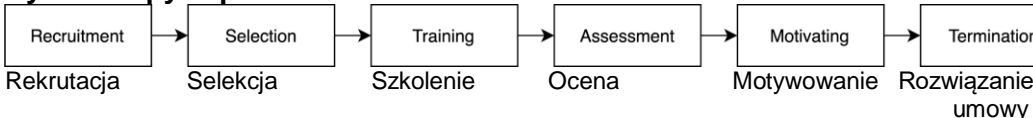
Odpowiedź powinna wyglądać tak:

- *Rozwój umiejętności twardych obejmuje szkolenie w zakresie umiejętności technicznych, które są związane z ich umiejętnościami pracy.*
- *Rozwój umiejętności miękkich obejmuje szkolenia oparte na wartościach oraz pewne szkolenia motywacyjne i doradztwo dla personelu w celu efektywnego wykonywania pracy, co jest zgodne z wartościami i kulturą BRAC.*

## Ćwiczenie 2.2. Praca indywidualna

Zamierzone efekty nauczania:

10. Dowiedz się czym jest planowanie kadrowe i jaka jest rola planowania kadrowego w organizacji (społecznej).
11. Dowiedz się, co to znaczy zróżnicowany personel i jakie ma to konsekwencje dla codziennych działań.

<b>Czas</b>	2 godziny
<b>Treść</b>	<p><b>Zarządzanie zasobami ludzkimi (z ang. HRM - Human resource management)</b></p> <p>Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) to strategiczna zdolność organizacji do rozmieszczania i zarządzania ludźmi we właściwy sposób, co w rezultacie daje długoterminową przewagę konkurencyjną. HRM obejmuje wszystkie etapy od rekrutacji pracowników i wolontariuszy do ostatecznego przejścia na emeryturę.</p> <p>Rysunek 1 przedstawia etapy pomiędzy rekrutacją a rozwiązaniem umowy.</p> <p><b>Rys 1. Etapy w procesie HRM</b></p>  <pre> graph LR     A[Recruitment Rekrutacja] --&gt; B[Selection Selekcja]     B --&gt; C[Training Szkolenie]     C --&gt; D[Assessment Ocena]     D --&gt; E[Motivating Motywowanie]     E --&gt; F[Termination Rozwiązanie umowy]   </pre> <p><b>Rekrutacja</b></p> <p>Rekrutacja to pozyskanie nowych pracowników w sposób jak najbardziej efektywny i skuteczny. W organizacjach społecznych bardzo ważną rolę odgrywają wolontariusze. Utrzymanie zróżnicowanej grupy pracowników, składającej się z płatnych i nieodpłatnych pracowników o różnych dyscyplinach, wymaga właściwego procesu rekrutacji. Najlepiej, aby organizacja społeczna zatrudniała jak największą liczbę wolontariuszy, ponieważ jest to niedrogi. Z drugiej strony, często pożądane jest zaoferowanie niektórym osobom płatnej pracy, ponieważ pracownicy ci często mają ustalony harmonogram i są prawnie związani z daną organizacją. Co więcej, rekrutacja wolontariuszy często różni się od zatrudniania płatnych pracowników. Pożądane jest zaplanowanie z wyprzedzeniem, ile osobogodzin będzie potrzebnych i jaki rodzaj pracy jest najbardziej odpowiedni. Można to zrobić za pomocą formularza opisu pracy. Szablon formularza opisu stanowiska pracy znajduje się w Tabeli 1 (Itika, 2011).</p> <p>W praktyce proces rekrutacji nie różni się znacząco od procesu produkcyjnego oraz sektora prywatnego i publicznego. Najlepszym sposobem jest rekrutacja wolontariuszy. Rozpoznano jednak kilka różnic w rekrutacji (Booth, 2019). Jedną z różnic w organizacjach społecznych jest to, że motywacja do uczestnictwa w organizacji różni się od motywacji organizacji non-profit. W organizacjach społecznych pracownicy często szukają wewnętrznej motywacji do udziału w realizacji celu społecznego. Co więcej, pracownicy w organizacjach społecznych chcą uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji. Pracownicy ci oczekują również atrakcyjnego wynagrodzenia, podczas gdy często trudno jest konkurować z płacami i możliwościami rozwoju w sektorze prywatnym.</p>

	<b>Tabela 1. Szablon formularza opisu stanowiska pracy (Itika, 2011)</b>
	<b>Stanowisko</b> <i>Tytuł/ nazwa stanowiska pracy.</i>
	<b>Lokalizacja</b> <i>Miejsce, w którym osoba jest potrzebna.</i>
	<b>Raportowanie do</b> <i>Tytuł osoby nadzorującej personel.</i>
	<b>Szkolenie i nadzór</b> <i>Stopień wykształcenia, częstotliwość i kto nadzoruje te sesje. Należy również wspomnieć o stopniu oceny.</i>
	<b>Cel pracy</b> <i>Wyjaśnij, dlaczego ta praca jest konieczna.</i>
	<b>Główne zadania i obowiązki</b> <i>Wymień główne zadania i obowiązki, które ma pracownik.</i>
	<b>Zaangażowanie czasowe</b> <i>Zobowiązanie czasowe na tydzień, w razie potrzeby należy również odnotować, które dni.</i>
	<b>Korzyści</b> <i>Świadczenia mogą obejmować wynagrodzenie, ale w przypadku wolontariatu, świadczenia mogą również obejmować zdobycie wiedzy i doświadczenia.</i>
	<p>Istnieją różne metody rekrutacji pracowników. Niektóre z nich to: rozmowa ustna, bezpośredni kontakt z ludźmi, korzystanie ze środków masowego przekazu (np. telewizji, radia, gazet, Internetu), rekrutacja poprzez szkoły, domy kultury lub targi kariery, korzystanie z list mailingowych i inne.</p> <p><b>Selekcja</b> Selekcja obejmuje wybór najbardziej odpowiedniej osoby na dane stanowisko. Etap ten rozpoczyna się zazwyczaj od przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Itika (2011) wyróżnia trzy rodzaje rozmów kwalifikacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozmowy indywidualne (jeden na jeden).</li> <li>- Rozmowy panelowe oznaczają, że kilka osób rozmawia z jedną osobą. Zazwyczaj w panelach tych biorą udział różne osoby z różnych działów.</li> <li>- Komisje selekcyjne są bardziej formalne niż komisje przeprowadzające rozmowy kwalifikacyjne, w których nadrzędną rolę pełni przełożony nadzorujący proces selekcji.</li> </ul> <p>Alternatywą dla rozmów kwalifikacyjnych są testy umiejętności, testy inteligencji i testy osobowości.</p> <p><b>Szkolenie</b> Szkolenie jest sposobem na poprawę umiejętności danej osoby, a tym samym na zwiększenie jej wydajności (pod względem jakości, szybkości lub efektywności, bądź też na umożliwienie jej nabycia nowych umiejętności). W organizacjach społecznych chodzi głównie o budowanie kompetencji miękkich, szkolenie w zakresie umiejętności twardych i doświadczenia zawodowego. Budowanie umiejętności miękkich obejmuje szkolenie umiejętności osobistych i intelektualnych, np. poprawę postawy i zmniejszenie absencji. Szkolenie w zakresie twardych umiejętności polega na doskonaleniu umiejętności poznawczych i technicznych pracowników. Doświadczenie zawodowe oznacza umożliwienie pracownikom zdobycia doświadczenia i kwalifikacji niezbędnych na rynku pracy.</p>

## Ocena

Ocena oznacza, że pracownik jest okresowo sprawdzany pod kątem wydajności, przy czym uzgadnia się również konkretne punkty wymagające poprawy. Pierwszym krokiem jest sformułowanie efektów uczenia się, tzn. co pracownicy powinni być w stanie zrobić (w czasie)? Drugim krokiem jest opracowanie i rozwinięcie kryteriów oceny: standardów, które muszą być spełnione. Opracowanie kryteriów oceny obejmuje określenie mierników efektywności. Miara skuteczności działania obejmuje opracowanie, zebranie i przeanalizowanie właściwych informacji. Często stosowanymi miarami wydajności są: wydajność (wielkość produkcji na osobę, maszynę lub system) oraz wydajność (wydajność podzielona przez nakłady).

## Motywowanie

Motywowanie to proces doskonalenia uczuć, w oparciu o które osoba działa lub zachowuje się w związku z określonym zadaniem lub czynnością.

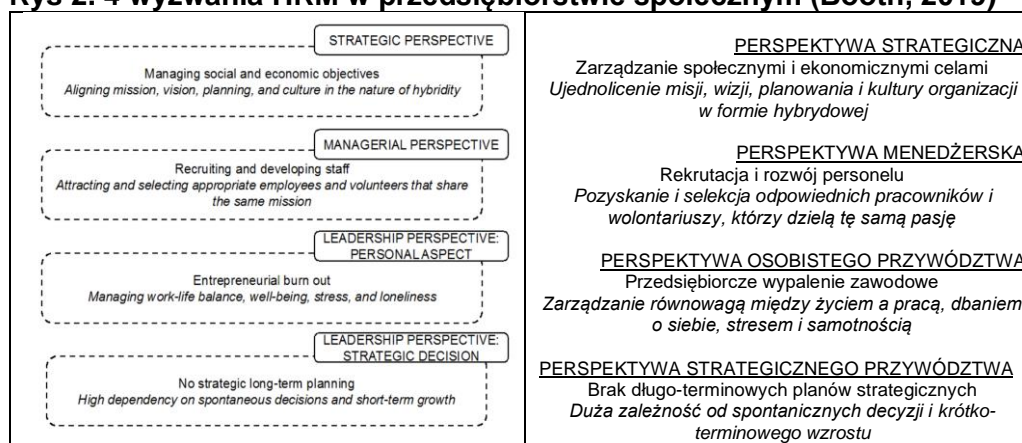
Motywowanie osoby wiąże się z następującymi możliwościami:

- Oferowanie awansów, zachęt i korzyści za dobre wykonanie pracy.
- Oferowanie ambitnych zadań, które wymagają większych umiejętności (np. wzbogacenie pracy).
- Chwalenie (jako przełożony lub bezpośredni współpracownik), jeśli pracownik dobrze wykonuje swoją pracę.
- Oferowanie bezpieczeństwa pracy, na przykład poprzez nadanie pracownikowi większego autorytetu.
- Integracja zespołu poza miejscem pracy.

## Cztery główne wyzwania HRM w przedsiębiorstwach społecznych

Rysunek 2 pokazuje cztery wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych, które znalazły się w opracowaniu Booth i in. (2019). Dzielą się one na perspektywę strategiczną, perspektywę menedżerską, perspektywę osobistego przywództwa i perspektywę strategicznego przywództwa.

**Rys 2. 4 wyzwania HRM w przedsiębiorstwie społecznym (Booth, 2019)**



**Planowanie kadrowe**

Planowanie kadrowe lub pracownicze obejmuje wszystkie niezbędne działania mające na celu dostosowanie zasobów ludzkich organizacji do jej planu biznesowego w celu realizacji jej misji. W planowaniu kadrowym zwraca się uwagę na to, kiedy i w jakim stopniu zasoby ludzkie są potrzebne do realizacji wymaganych zadań. W organizacjach społecznych uznaje się, że organizacje te wykorzystują zróżnicowaną grupę pracowników, tj. mieszankę stanowisk płatnych, wolontariuszy, pracowników elastycznych i osób z dystansem do rynku pracy. W ramach siły roboczej istnieją różne kompetencje i różne środowiska w zakresie edukacji, wiedzy i kultury.

Formalna definicja planowania personelu to posiadanie odpowiednich osób z odpowiednimi umiejętnościami na odpowiednim stanowisku, wykonujących właściwe zadania wydajnie i skutecznie.

**Długoterminowe planowanie zatrudnienia**

Długoterminowe planowanie kadrowe oznacza, że organizacja patrzy na cele organizacji i obecnych pracowników i ocenia, czy jest ono odpowiednie w dłuższej perspektywie. Tabela 2 przedstawia siedem etapów długoterminowego planowania personelu, na podstawie Cotten (2007). W dłuższej perspektywie czasowej niewystarczający poziom zatrudnienia prowadzi do wzrostu obciążenia pracą i stresu odczuwanego przez pracowników. Godziny nadliczbowe mogą być droższe niż regularne godziny pracy. Jednocześnie godziny nadliczbowe mogą prowadzić do większego zmęczenia i mniejszej motywacji pracowników. Nadmierny poziom zatrudnienia może również oznaczać dodatkowe, niepotrzebne koszty. Zarówno niedobór, jak i nadmierny poziom zatrudnienia są niepożądane dla organizacji i dlatego należy ich unikać. Efektywne, długoterminowe planowanie zatrudnienia musi zapewnić, że długoterminowe cele i istniejąca pula zasobów ludzkich są ze sobą zgodne.

Istnieją różne strategie długoterminowego planowania personelu:

- Strategia reaktywna oznacza, że organizacja dostosowuje pulę zasobów pracowniczych, gdy tylko wystąpią pewne zjawiska. Przykładem jest nagromadzenie zaległej pracy, co może oznaczać, że nie ma wystarczającej liczby pracowników do wykonania zaległych zadań. Innym przykładem jest wzrost postrzeganego stresu wśród pracowników.
- Strategia proaktywna oznacza, że organizacja regularnie zastanawia się nad bieżącą sytuacją i sporządza prognozy na najbliższy okres. Oznacza to, że ustanawiane są wzorce, które są okresowo weryfikowane. Punktami odniesienia są, na przykład, wydajność na pracownika, rentowność na pracownika lub nadgodziny na pracownika. Wskaźniki mogą być następnie wykorzystywane do rozpoznania poprawy lub pogorszenia sytuacji, zanim nastąpi jej eskalacja.

**Tabela 2. Siedem etapów długoterminowego planowania personelu, na podstawie Cotten (2007)**

Step	Cel	Metoda
1	Zdefiniować kierunek strategiczny organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opracowanie długoterminowego planu strategicznego organizacji.</li> <li>- Zdefiniowanie misji, wizji, celów i zadań.</li> <li>- Dostosowanie zasobów ludzkich do planu.</li> </ul>
2	Obserwowanie środowiska wewnętrznego i zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Określanie kwestii wewnętrznych, takich jak kwestie technologiczne i społeczne.</li> <li>- Zidentyfikować kwestie zewnętrzne, takie jak trendy makro-polityczne i makroekonomiczne, oraz to, jak mogą one zaszkodzić organizacji.</li> </ul>
3	Modelowanie aktualnej siły roboczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zidentyfikuj wszystkich pracowników i ich rolę. Jaka jest ich umowa?</li> <li>- Zidentyfikuj wszystkich wolontariuszy. Jakie są ich wymagania?</li> </ul>
4	Ocena zapotrzebowania na siłę roboczą w przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy pracownicy wolontariuszy zamierzają wkrótce wyjechać? Czy należy ich zastąpić?</li> <li>- Czy organizacja się rozwija? Jak skutecznie dostosować się do zmieniających okoliczności?</li> </ul>
5	Identyfikacja luk i opracowanie strategii ich eliminacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustalenie podaży i popytu na siłę roboczą.</li> <li>- Przyjrzyj się wykazom i statystykom, takim jak średni czas przebywania pracownika wewnątrz organizacji. Czy można je poprawić?</li> <li>- Spójrz na powody, dla których pracownicy dołączają do i/lub opuszczają organizację. Czy ludzie są zadowoleni?</li> </ul>
6	Wdrażanie opracowanych strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustalić rozwiązania dla zidentyfikowanych luk.</li> <li>- Przetestuj rozwiązania w organizacji.</li> </ul>
7	Ocena skuteczności strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizować okresowe spotkania w celu omówienia postępów.</li> <li>- Dostosowywać politykę tam, gdzie to konieczne i w razie potrzeby.</li> </ul>

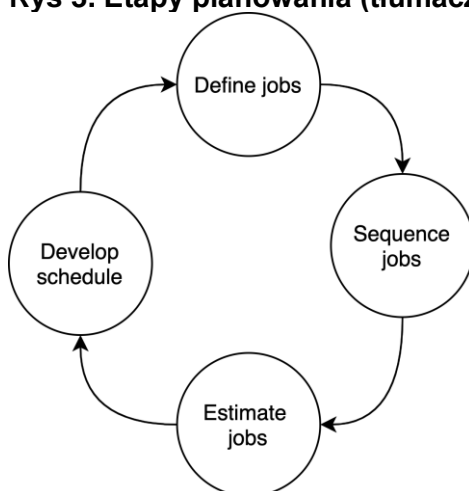


**Krótkoterminowe planowanie zatrudnienia**

Krótkoterminowe planowanie kadrowe obejmuje natychmiastowe zapotrzebowanie na pracowników, tzn. na co dzień. Dla dobrego krótkoterminowego planowania kadrowego niezbędna jest informacja (1) kto jest obecny w ciągu dnia i na którą zmianę, jeśli taka istnieje, (2) jakie cechy posiadają obecni pracownicy, najlepiej o odpowiadającej im wydajności pracy, (3) jakie zadania są wymagane w danym dniu, często w oparciu o zlecenia otwarte, (4) jakie cechy są wymagane do wykonania zadań.

Planowanie to okresowo powtarzające się zadanie, które stanowi część krótkoterminowego planowania personelu. Planowanie tworzy cztery ogólne etapy, które są okresowo powtarzalne. Rysunek 3 przedstawia 4 etapy na schemacie

**Rys 3. Etapy planowania (tłumaczenie i opis poniżej)**



- **Zdefiniuj zadania.** Praca to określone zadanie lub część pracy, którą należy wykonać. Określone zlecenie generuje zadania, które są podejmowane przez pracowników.
- **Zadania sekwencyjne.** Proces często składa się z kilku następujących po sobie kroków. Dlatego też wiele zadań musi być wykonywanych po kolei i dokładnie we właściwej kolejności. Sprawdź, czy kroki są obowiązkowe, czy nie i jaki jest najlepszy przepływ. Użyj mapy procesu (diagram sekwencji), aby zwizualizować proces.
- **Oszacuj pracę.** (1) Oszacuj, jakie zasoby są potrzebne do pracy. Zasoby to ludzie, materiały i maszyny. (2) Oszacuj, ile czasu potrzeba na pracę. (3) W razie potrzeby rozważ czas buforowania.
- **Opracuj harmonogram.** Określ, kto jest najbardziej odpowiedni do jakiej pracy, na podstawie dostępności siły roboczej. Okresowo oceniaj stan projektu. W razie potrzeby wprowadź zmiany w pakiecie wymagań lub określ, kto jest najbardziej odpowiedni do danego zadania.



	<p><b>Systemy informatyczne/ nowe technologie</b>  Wprowadzenie systemów informatycznych doprowadziło do cyfrowej transformacji w organizacjach. Transformacja cyfrowa oznacza, że kompletne modele biznesowe zostały dostosowane i stworzone w celu maksymalizacji wartości systemów cyfrowych. Obowiązują do tego dwa wymagania. Po pierwsze, organizacja musi mieć dostęp do zasobów cyfrowych, czyli takich, które umożliwiają przechowywanie danych i dostarczanie informacji. W tym celu powinien być dostęp do odpowiedniego sprzętu i oprogramowania. Poza tym organizacja musi posiadać zwinność cyfrową, czyli umiejętność wykorzystywania szans, które częściowo lub w pełni pojawiły się dzięki technologiom cyfrowym. Aby jednak uzyskać przewagę konkurencyjną, oba warunki muszą być spełnione, a systemy informatyczne powinny być stosowane prawidłowo.</p> <p><b>IT/ Nowe technologie do zarządzania zasobami ludzkimi</b>  Praca jest zorganizowana głównie w systemach informacji o zasobach ludzkich (HRIS). W tego typu systemach mogą być przechowywane dane wszystkich pracowników, łącznie z przetwarzaniem wynagrodzeń i uprawnieniami do wykonywania zadań. Wyzwania związane z HRIS stanowią kluczową przewagę konkurencyjną organizacji. Organizacje społeczne mobilizują zarówno płatnych, jak i nieodpłatnych pracowników, co stanowi wyzwanie dla menedżerów w zarządzaniu tą zróżnicowaną grupą pracowników. Problem polega przede wszystkim na utrzymaniu siły roboczej, a cele społeczne i ekonomiczne muszą być również realizowane.</p> <p>W ostatnich dziesięcioleciach systemy informatyczne stały się przystępne cenowo i dostępne dla wszystkich rodzajów organizacji. Niezależnie od wielkości organizacji, systemy te mogą zapewnić wsparcie w zarządzaniu informacją i dostarczyć narzędzi analitycznych, które zapewnią wsparcie w podejmowaniu decyzji. Zaletą HRIS jest wzrost wydajności i efektywności.</p> <p><b>IT/ Nowe technologie w planowaniu/ tworzeniu harmonogramów</b>  W organizacjach społecznych istnieje wysoki stopień niepewności w planowaniu. Pracownicy mają różne poziomy dostępności do danych, często nie mają umiejętności miękkich i mają różne poziomy wydajności. W środowiskach o wysokim stopniu niepewności, najlepszym podejściem jest stosowanie elastycznego podejścia w planowaniu. Osoby odpowiedzialne za politykę kadrową mają duży wpływ na proces planowania w organizacjach. W niepewnych środowiskach skomplikowane jest modelowanie pełnych możliwości menedżerów personalnych w kompletnych systemach planowania. Użycie rozwiązania, które całkowicie zastąpi pracę ludzi komputerami nie jest pożądane w organizacjach społecznych. Komputery powinny wspierać decydentów, a użytkownik powinien mieć pełną kontrolę nad systemem. Dlatego systemy informatyczne są dobrym dodatkiem do planowania siły roboczej, gdzie jest szczególnie ważne w organizacjach społecznych, że HR menedżer pozostaje odpowiedzialny za ostateczne planowanie.</p>
<b>Zadanie trenera</b>	<p>Jest to zadanie indywidualne, ale wykładowcy mogą pomóc uczącym się w studiowaniu materiału, wyjaśnić go innym uczącym się lub zadać pytania, aby dowiedzieć się, czy słuchacze zrozumieli główne punkty tekstu.</p>

<b>Zadanie słuchacza</b>	Jest to indywidualne zajęcie edukacyjne, dlatego od słuchaczy oczekuje się indywidualnego zapoznania się z materiałami zawartymi w części merytorycznej. Mogą poprosić wykładowcę o dalsze wyjaśnienie niektórych części lub rozpocząć dyskusję z innymi uczniami na temat różnych materiałów teoretycznych.
<b>Wykorzystane materiały</b>	<p>Booth, M., Shin, H., &amp; Slavec, A. (2019). Human resource management challenges in a Slovenian social enterprise: a case study. <i>International journal of human resource development practice, policy &amp; research</i>, 4(2), 65-81. Open Access available at <a href="https://repozitorij.uni-lj.si/lzpisGradiva.php?id=114829">https://repozitorij.uni-lj.si/lzpisGradiva.php?id=114829</a></p> <p>Cotten, A. (2007). Seven steps of effective workforce planning. IBM Center for the Business of government. Available at <a href="http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf">http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf</a></p> <p>Itika, J. (2011). Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa. <i>African Public Administration and Management Series</i>. Open Access available at <a href="https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf">https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf</a></p> <p>Khatun, F. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC. <i>European Journal of Economics, Law and Politics</i>, 3(2), 37-57. Open Access available at <a href="https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066">https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066</a></p>

### Ćwiczenie 2.3. Praca w grupie

Zamierzone efekty nauczania:

12. Naucz się radzić sobie z problemami w zakresie planowania kadrowego (zasobów ludzkich) w organizacjach społecznych.

Przygotowanie słuchacza:

<b>Czas</b>	<b>1 godzina</b>
<b>Zadanie trenera</b>	To ćwiczenie wymaga małych grup składających się z 2 lub więcej uczestników. Upewnij się, że wszyscy słuchacze ukończyli dwa poprzednie wiczenia przed rozpoczęciem tego zadania.
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Jako zadanie praktyczne w ramach tego modułu będziesz najpierw projektować matrycę umiejętności z innym słuchaczem. W następnym zadaniu przyjrzyj się w szczególności, w jaki sposób możesz poprawić umiejętności pracowników i czego do tego potrzebujesz.</p> <p>Matryca umiejętności jest narzędziem do wizualizacji, które wskazuje, jakie umiejętności i kompetencje są obecne w organizacji oraz jakie są umiejętności i kompetencje wszystkich osób w organizacji, grupie lub zespole. Matryca jest stosunkowo prostym sposobem na uzyskanie wglądu w możliwości organizacji. Oferuje również możliwość powiązania właściwych osób z właściwymi stanowiskami pracy. Metoda ta jest odpowiednia dla organizacji zatrudniających niewielką liczbę pracowników lub organizacji większych, ale pracujących w małych, niezależnych zespołach. Jeśli organizacja silnie się rozrasta, pożądane jest przejście na bardziej zmechanizowany system wspomagający podejmowanie decyzji, np. system wspomagający planowanie kadrowe, omówiony w poprzednim ćwiczeniu (HRIS). Ten rodzaj systemu może wykorzystywać modele matematyczne, aby zapewnić jeden lub więcej optymalnych harmonogramów.</p> <p>W przypadku tego zadania ważne jest, aby mieć wgląd w działania zespołu składającego się z maksymalnie 20 osób w ramach własnej organizacji lub organizacji, na którą można spojrzeć. Możesz sklasyfikować umiejętności pracownika za pomocą systemu rankingowego. System ten został przedstawiony w tabeli 3.</p> <p>Możesz wykonać to zadanie w programie arkusza kalkulacyjnego, takim jak Excel, ale również w notatniku.</p>

Tabela 3. System rankingowy

Wynik	Poziom kompetencji	Opis i wyzwacze
5	Ekspert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pełne doświadczenie w realizacji zadania</li> <li>- Mogą być potrzebne innym departamentom</li> <li>- Potrafi zademonstrować swoje umiejętności innym, usprawniając proces uczenia się organizacji</li> <li>- Nie ma potrzeby udzielania pomocy</li> </ul>
4	Zaawansowany/ biegły	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdolny i doświadczony</li> <li>- Potrafi z łatwością zademonstrować swoje umiejętności</li> <li>- Potrzebuje małej pomocy do wykonania zadania</li> </ul>
3	Demonstrujący swoje umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdolność do wystarczającego wykonania zadania bez dużej pomocy</li> <li>- Wymaga nadzoru od czasu do czasu</li> </ul>
2	Podstawowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ograniczone możliwości i doświadczenie</li> <li>- Nie może wykonywać krytycznych zadań</li> <li>- Domaga się pomocy i nadzoru od bardziej doświadczonych pracowników</li> </ul>
1	Brak/ niski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie potrafi wykonać zadania</li> <li>- Niewielkie doświadczenie lub żadne</li> </ul>

## Wzór:

	Umiejętność 1	Umiejętność 2	Umiejętność 3	Umiejętność 4	Średnia
Pracownik 1					
Pracownik 2					
Pracownik 3					
Pracownik 4					
Pracownik 5					

## Plan krok po kroku:

1. Wybierz konkretny zespół i określ wszystkie potrzebne umiejętności. Umieść je na osi poziomej.
2. Przeprowadź inwentaryzację wszystkich pracowników w zespole, umieść ich na osi pionowej.
3. Określ dla każdej z umiejętności, jaki jest ranking od 1 do 5. Jeśli to konieczne, dodaj kolory, aby uczynić go wizualnie przejrzystym.
4. Określ średni wynik, dodając liczby w każdym rzędzie i dzieląc przez liczbę umiejętności.

Ważne jest, aby okresowo określać aktualne możliwości organizacji. Matryca umiejętności jest prostym sposobem na ich wizualizację. Regularnie obserwując postępy, można aktywnie wyznaczać cele dla każdej osoby. Matrycę umiejętności można również rozszerzyć na przykład o konkretne pomiary wydajności pracy, chęć do nauki i potencjał uczenia się.

## Ćwiczenie 2.4: Projekt

Zamierzone efekty nauczania:

13. Dowiedz się, jak technologia informacyjna może pomóc w planowaniu i zarządzaniu zasobami ludzkimi

Przygotowanie słuchacza:

<b>Czas</b>	1 godzina																												
<b>Zadanie trenera</b>	To praca projektowa, wymaga małych grup składających się z 2 lub więcej uczestników. Upewnij się, że wszyscy słuchacze zakończyli wszystkie trzy poprzednie ćwiczenia przed rozpoczęciem tego zadania.																												
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>W oparciu o matrycę umiejętności z poprzedniej sekcji, dobrze jest zobaczyć, jak możemy poprawić pracowników z niską pozycją w rankingu umiejętności. Poprzez to zadanie, zbudujesz plan działania w celu poprawy umiejętności pracowników.</p> <p>Jeśli wszystko pójdzie dobrze, będziesz miał dość dokładnie sformułowane umiejętności. Jeżeli tak się nie stanie, możliwe, że będziesz musiał nieco sprecyzować opis umiejętności podczas tego zadania. Zastosuj to również w swojej matrycy umiejętności. Intencją jest, abyś dla każdej umiejętności wskazał, czym jest opis umiejętności, jaki jest cel, w jaki sposób możesz to zmierzyć i jak chcesz to osiągnąć. W tym celu opracujesz tabelę:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Umiejętność</th><th>Opis</th><th>Pomiar</th><th>Cel</th><th>Osiągnięcie</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jaka jest dokładnie ta umiejętność?</td><td>Krótki opis umiejętności.</td><td>Jak to zmierzyć?</td><td>Co starasz się osiągnąć? Jaki jest cel?</td><td>W jaki sposób można poprawić (zwiększyć lub zmniejszyć) mierzalne wartości?</td></tr> <tr> <td colspan="5"><i>Przykład z produkcji</i></td></tr> <tr> <td>Belki montażowe z wkrętami</td><td>Możliwość mocowania płyt do belek za pomocą specjalnych wkrętów do blachy w prosty sposób.</td><td>Liczenie ilości zamontowanych belek</td><td>5 na godzinę</td><td>Szkolenie i opanowanie mistrzostwa</td></tr> <tr> <td colspan="5"></td></tr> </tbody> </table>				Umiejętność	Opis	Pomiar	Cel	Osiągnięcie	Jaka jest dokładnie ta umiejętność?	Krótki opis umiejętności.	Jak to zmierzyć?	Co starasz się osiągnąć? Jaki jest cel?	W jaki sposób można poprawić (zwiększyć lub zmniejszyć) mierzalne wartości?	<i>Przykład z produkcji</i>					Belki montażowe z wkrętami	Możliwość mocowania płyt do belek za pomocą specjalnych wkrętów do blachy w prosty sposób.	Liczenie ilości zamontowanych belek	5 na godzinę	Szkolenie i opanowanie mistrzostwa					
Umiejętność	Opis	Pomiar	Cel	Osiągnięcie																									
Jaka jest dokładnie ta umiejętność?	Krótki opis umiejętności.	Jak to zmierzyć?	Co starasz się osiągnąć? Jaki jest cel?	W jaki sposób można poprawić (zwiększyć lub zmniejszyć) mierzalne wartości?																									
<i>Przykład z produkcji</i>																													
Belki montażowe z wkrętami	Możliwość mocowania płyt do belek za pomocą specjalnych wkrętów do blachy w prosty sposób.	Liczenie ilości zamontowanych belek	5 na godzinę	Szkolenie i opanowanie mistrzostwa																									

*Przykład z branży usługowej:*

Obsługa mediów społecznościach	Zdolność do szybkiego reagowania na pozytywne i negatywne opinie klientów, znalezienie dobrego rozwiązania dla negatywnych opinii.	Zapisywanie ilości obsługiwanych recenzji, umieszczanie ich w arkuszu Excel	5 na godzinę	Szkolenie, tworzenie domyślnych tekstów, które mogą być używane w wielu przypadkach
--------------------------------	--	---	--------------	---

Tworzenie tabeli może być trudne i czasochłonne. Zachęcamy do poświęcenia czasu i dostosowania swoich oczekiwań. Często będziesz musiał/a zbadać, czy coś jest skutecznie mierzalne i jaki jest dobry cel. Im więcej robisz badań nad pracą, tym staje się ona łatwiejsza.

Aby określić dobrą normę, można sporządzić cel wg metody SMART. SMART (z ang.) oznacza konkretny, mierzalny, osiągalny, odpowiedni i terminowy. Konkretny oznacza, że twój cel jest bardzo jasno sformułowany. Co chcesz osiągnąć, dlaczego jest to ważne i kto jest w to zaangażowany? Mierzalny oznacza, że cel jest łatwy do zmierzenia, na przykład, poprzez pomiar produktu na osobę. Osiągalny oznacza, że cel musi być realistyczny. Rozpocznij małymi krokami i stale ulepszaj proces. Istotne oznacza, że przyrząd pomiarowy musi być częścią ostatecznego celu. Co więcej, musi być wart zachodu. Czas oznacza, że można wyznaczyć termin, aby można było go osiągnąć w określonym czasie.

Jako grupa, ustalacie tabelę. Następnie podzielisz się tabelą z członkami zespołu, dla których opracowałeś matrycę umiejętności. Następnie zdefiniuj konkretne punkty akcji dla zespołu. Zespół może nadal mieć informacje zwrotne na temat tabeli, ale ważne jest, aby każdy pracownik zgadzał się z celami i uważał je za możliwe do osiągnięcia. Stwarza to również motywację wśród pracowników.

### Ćwiczenie 2.5: Praktyka:

Zamierzone efekty nauczania:

14. Trenuj swoje umiejętności w zakresie planowania personelu z wykorzystaniem technologii informatycznych

Przygotowanie słuchacza:

<b>Czas</b>	½ godziny
<b>Zadanie trenera</b>	<p>Jako trener, musisz wspierać swoich kursantów w wyborze odpowiedniego wyzwania szkoleniowego, biorąc pod uwagę ich osobiste cele edukacyjne, role, jakie pełnią i poprzednie szkolenia. Szkolenie odbywa się w ich środowisku pracy, a więc jest to prawdziwa sesja szkoleniowa do eksperymentowania i uczenia się z zaproponowanej aktywności.</p> <p>Poproś uczestników o zastanowienie się nad doświadczeniami zawodowymi, które zdobyli podczas przygotowywania i realizacji ćwiczenia. Pomocne może być poinformowanie innych uczestników o tym, czego się nauczyli podczas wspólnego spotkania po zakończeniu szkolenia.</p>
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>W tej sekcji będziesz szkolił swoją wiedzę i doświadczenie. Zaleca się wypełnienie jednej lub kilku z poniższych opcji.</p> <p><b>Zastosuj swoją wiedzę wobec innych przełożonych</b>          Możesz przekazać swoją wiedzę na temat planowania personelu i matrycy umiejętności innym osobom w organizacji, na przykład innym przełożonym. Wyjaśniając, w jaki sposób można sprawić, aby to było skuteczne, będziesz o tym szybciej pamiętać i nabędziesz większą biegłość w tej umiejętności. Jedną z opcji jest przeprowadzenie prezentacji lub zlecenie tym osobom ukończenia tego kursu.</p> <p><b>Zastosowanie matrycy umiejętności do innych zespołów</b>          Inną możliwością jest zastosowanie matrycy umiejętności do innych zespołów w Twojej organizacji. W ten sposób nauczysz się również konkretnych umiejętności, które należą do różnych funkcji. Poświęć trochę czasu, aby stać się bardziej wszechstronnym. Jeśli to konieczne, poproś przełożonego drugiego zespołu, aby cię w tym poprowadził lub skonsultuj się z forum dyskusyjnym.</p> <p><b>Okresowo oceniaj istniejące matryce umiejętności</b>          Ostatnia opcja polega na okresowej ocenie opracowanej matrycy umiejętności i dostosowaniu jej w razie potrzeby. Jest to najszybszy sposób na określenie, czy pracownicy czynią niezbędne postępy i czy cele są rzeczywiście osiągalne. Sam określasz idealną częstotliwość na podstawie wyznaczonych przez siebie celów.</p>



## Ćwiczenie 2.6: Test

<b>Czas</b>	1/2 godziny
<b>Zadanie trenera</b>	Zaoferuj uczniom następujący test, aby mogli sprawdzić, czy rozumieją główne idee dotyczące planowania personelu w organizacjach społecznych. Poprawne odpowiedzi są podkreślone.
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Niektóre odpowiedzi i pytania wielokrotnego wyboru, dotyczą głównych tematów lekcji 2.</p> <p>Ta ostatnia część zawiera pięć pytań teoretycznych na ten temat. Możesz to potraktować jako test końcowy, aby sprawdzić, czy opanowałeś teorię.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Co to jest planowanie kadrowe?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rekrutacja personelu w sposób efektywny</li> <li><u>Wszelkie działania niezbędne do dostosowania zasobów ludzkich organizacji do jej planu biznesowego w celu realizacji jej misji.</u></li> <li>Jak najlepiej radzić sobie z nadmiernym i niedostatecznym poziomem zatrudnienia jako organizacja, bez zmiany liczby pracowników</li> </ol> </li> <li><b>Jakie są cele SMART?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Konkretny, wymierny, osiągalny, odpowiedni i terminowy.</u></li> <li>Zbyteczne, w głównym nurcie, niekorzystne, słuszne i aktualne.</li> <li>Skrupulatne, wymierne, antagonistyczne, odległe i aktualne.</li> </ol> </li> <li><b>Dlaczego IT w planowaniu terminów jest korzystne dla organizacji społecznych?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ponieważ IT jest zawsze korzystne, dla każdego rodzaju organizacji.</li> <li><u>Ponieważ istnieje wysoki stopień niepewności w harmonogramie.</u></li> <li>Planowanie wymaga zastosowania IT, aby było właściwe.</li> </ol> </li> <li><b>Co nie jest etapem w długoterminowym planowaniu personelu?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Obserwowanie środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.</li> <li>Identyfikacja luk i opracowanie strategii wypełniania luk.</li> <li><u>Przeszkolić siłę roboczą w celu uzupełnienia braków.</u></li> </ol> </li> <li><b>Jakie stwierdzenie o szkoleniu NIE jest prawdziwe?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Szkolenie jest zawsze dobrą strategią dla każdej organizacji, nawet jeśli pracownicy są już bardzo uzdolnieni w zakresie swoich umiejętności.</u></li> <li>Szkolenie jest sposobem na poprawę umiejętności danej osoby, a tym samym na zwiększenie jej wydajności lub umożliwienie jej zdobycia nowych umiejętności.</li> <li>W organizacjach społecznych chodzi przede wszystkim o budowanie kompetencji miękkich, szkoleń twardych i doświadczenia zawodowego.</li> </ol> </li> </ol>

### Lekcja 3: Przedsiębiorczość społeczna a zarządzanie przedsiębiorstwem

#### Cele lekcji:

- 6) Zrozumienie wyzwań logistycznych dla przedsiębiorców społecznych.
- 7) Zrozumienie typowych zagadnień związanych z zarządzaniem personelem dla zarządzania innowacjami społecznymi.
- 8) Zrozumienie aspektów zarządzania finansami w przedsiębiorczości społecznej.

#### Ćwiczenie 3.1. Przygotowanie.

Zamierzone efekty nauczania:

15. Określenie możliwych wyzwań biznesowych dla przedsiębiorców społecznych.

<b>Czas</b>	1 godzina
<b>Treść</b>	<p>Temat ten będzie dotyczył aspektów obrotu produktami i materiałami przez organizacje zajmujące się innowacjami społecznymi. Omówione zostaną również niektóre aspekty roli siły roboczej w obsłudze tych przepływów organizacji społecznych. Po pierwsze, dowiedzą się Państwo więcej o przepływie samych materiałów, roli siły roboczej oraz zapoznają się z trudnościami w zarządzaniu dobrami. Na koniec będziesz w stanie osadzić te informacje w swojej roli kierowniczej i określić swoje wyzwania w zakresie postępowania z materiałami. Możliwe, że metody omawiane w tym temacie pomogą Ci w przyszłości przezwyciężyć te wyzwania.</p> <p>Zanim zaczniesz czytać więcej na ten temat ważne jest, abyś zrozumiał, dlaczego w niektórych organizacjach obchodzenie się z materiałami jest potrzebne. Aby bardziej zaangażować się w ten temat, zastanów się nad trzema powodami, dla których materiały są ważne dla organizacji (społecznej)? Po inspirację zapraszamy do obejrzenia poniższego filmu (<i>korzystaj z opcji tłumaczenia na język polski oraz napisów</i>):</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&amp;ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding">https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&amp;ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding</a> . (2:56 minut)</p> <p>Odpowiedzi można również omówić na forum dyskusyjnym.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Wykładowcy mogą oczekiwać takich odpowiedzi, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W celu wytworzenia produktów końcowych</li> <li>• Bez towarów żadna organizacja nie może działać</li> <li>• Organizacje zorientowane na usługi mogą potrzebować materiałów do operacji pobocznych, takich jak papier do druku.</li> </ul> </div>

	<p>Można wymienić wiele powodów, dla których materiały są ważne dla organizacji, ale najbardziej oczywistym może być fakt, że organizacje nie mogą bez nich działać. Ponadto wiele organizacji innowacji społecznych nie może działać bez pomocy wolontariuszy w swoich siłach roboczych. To właśnie ta unikalna kombinacja wolontariuszy i pracy z materiałami odróżnia organizacje innowacji społecznej od innych organizacji, które zajmują się materiałami w swoich procesach. Taka sytuacja może stwarzać dodatkowe wyzwania, z którymi zwykle organizacje nie mają do czynienia. Przykładem może być to, że wolontariusze są mniej skłonni do wykonywania zadań, których nie lubią w porównaniu ze zwykłymi płatnymi pracownikami. Można temu przeciwdziałać, gdy menedżer wyjaśni wolontariuszowi, że wolontariat nie jest wolny od zobowiązań.</p> <p>Inna kwestia, którą można poruszyć, jest bardzo istotna w świetle zrównoważonego rozwoju i potrzeby bardziej zrównoważonych organizacji społecznych. Zwłaszcza w postępowaniu z odpadami materiałowymi jest to nieuniknione. Może to wymagać zmiany naszego sposobu myślenia o gospodarce odpadami. W związku z tym proponuje się obejrzenie poniższego filmu (<i>korzystaj z opcji tłumaczenia na język polski oraz napisów</i>): <a href="https://youtu.be/zCRKvDyyHmI">https://youtu.be/zCRKvDyyHmI</a>. (3:48 minut)</p> <p>Myśląc o własnym postępowaniu z materiałami w Twojej organizacji, jakie są odpady, które tworzysz? I jak można im zapobiec lub ponownie je wykorzystać?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Odpowiedzi, których można się spodziewać: Np. materiały opakowaniowe z otrzymanych przedmiotów, które mogą być użyte do wysyłki innych przedmiotów. Stosowanie plastikowych kubków do kawy, które można zastąpić kubkami wielokrotnego użytku.</p> </div> <p>Czasami okazuje się, że trudno jest ograniczyć marnotrawstwo jako pojedyncza organizacja, a Ty potrzebujesz pomocy od innych organizacji, które dostarczają Ci towary lub do których je dostarczasz. Na przykład ograniczenie zużycia materiałów opakowaniowych można by osiągnąć tylko wtedy, gdyby dostawca rzeczywiście wprowadził taką zmianę. Pokazuje to, że wyzwania związane z obchodzeniem się z materiałami mogą wykraczać poza ramy Państwa organizacji i działań wewnętrznych. Dlatego też dowiedź się więcej o wyzwaniach związanych z obróbką materiałów oraz o tym, jak inne organizacje społeczne radzą sobie z tymi wyzwaniami.</p>
<b>Zadanie trenera</b>	Poproś uczniów o przygotowanie się do tej lekcji poprzez przeczytanie materiału w Treści i omówienie go z innymi uczniami podczas sesji online lub offline.
<b>Zadanie słuchacza</b>	Przygotuj się na tę lekcję czytając materiał w Treści i omów go na naszym forum / spotkaniu grupy.

### Ćwiczenie 3.2. Praca indywidualna

Zamierzone efekty nauczania:

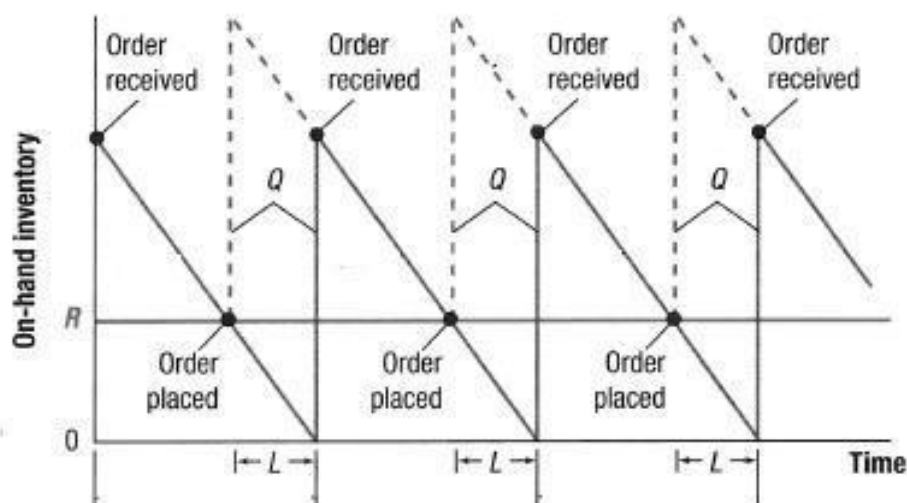
16. Zrozumienie wyzwań logistycznych dla przedsiębiorców społecznych
17. Zrozumienie typowych zagadnień związanych z zarządzaniem personelem w celu zarządzania innowacjami społecznymi
18. Zrozumienie aspektów zarządzania finansami w przedsiębiorczości społecznej

<b>Czas</b>	2 godziny
<b>Treść</b>	<p>Materiały są ważne dla każdej organizacji. Nawet dla organizacji, które świadczą wyłącznie usługi, w jakimś momencie mają pewną zależność od materiałów. Brak materiałów biurowych, choć mniej oczywisty, może prowadzić do mniejszej efektywności w świadczeniu usług. Oczywiście organizacje, które zajmują się materiałami w celu tworzenia produktów i wartości, są bardziej podatne na zakłócenia w przepływie materiałów. Jednak niektóre koncepcje omówione w tej sekcji mają również zastosowanie do branży usługowej.</p> <p><b><i>Robić zapasy czy nie robić zapasów?</i></b></p> <p>Jeśli posiadasz zapasy wszystkich ważnych części i materiałów, których potrzebujesz i masz wystarczającą ilość na magazynie, aby kontynuować produkcję w przypadku wystąpienia zakłóceń w dostawach, pomyślałbyś, że nie będziesz miał żadnych problemów. Istnieją jednak minusy posiadania dużej ilości zapasów. Przede wszystkim, aby nabyć zapasy, musisz ponieść koszty ich zakupu. Im więcej masz zapasów, tym więcej pieniędzy jest w nich zamrożonych. Po drugie, zmiany w produkcie mogą sprawić, że Twój obecny zapas stanie się nieaktualny. Dodatkowo, musisz mieć przestrzeń do przechowywania wszystkich tych zapasów, co dodatkowo zwiększa inwestycje finansowe. Co więcej, dany produkt może z czasem stracić na wartości, co oznacza, że przepłaciłeś za zakupiony w przeszłości materiał, którego potrzebujesz dzisiaj. W związku z tym często pojawia się pytanie, czy masz zamiar przechowywać produkt lub materiał i ile będziesz potrzebował. Odpowiedź na to pytanie nie jest tak prosta, jak mogłoby się wydawać. Zależy to od wielu czynników, z których niektóre będą tu omawiane, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterystyka produktu i zależność</li> <li>• Czasy oczekiwania</li> <li>• Dostawcy</li> </ul> <p><b><i>Charakterystyka produktu &amp; zależność</i></b></p> <p>Jeśli w procesie produkcyjnym wykorzystujesz bardzo szczególną część, którą tylko Ty używasz i którą produkuje tylko jeden dostawca na świecie, bardziej sensowne byłoby utrzymanie pewnego poziomu zapasów tego produktu w porównaniu z produktem towarowym, który możesz kupić w każdym sklepie sprzętowym. Zależność od bardzo specjalistycznej części jest często większa niż zależność od części towarowej. Jeśli brakuje jednej z obu części, produkcja towarów końcowych może nie być kontynuowana. Jednakże, część zamienna będzie prawdopodobnie szybsza dla części towarowej niż część specjalistyczna.</p>

Podstawową zasadą, która wynika z tej propozycji jest to, że im bardziej unikalna jest część lub materiał, tym więcej potrzebujesz tej części lub materiału. Reguła ta obowiązuje w większości scenariuszy, ale może podlegać wyjątkom, takim jak dobra relacja z dostawcą lub koszt części. W szczególności koszty mogą sprawić, że przechowywanie (dużej ilości) zapasów danego produktu może być niepożądane. Jeżeli koszty zakupu i/lub przechowywania są wysokie, wówczas w zapasie znajduje się dużo kapitału. Oznacza to, że te pieniądze nie mogą być wydane gdzie indziej. Jest to kompromis, który musi być dokonany pomiędzy utrzymywaniem zapasów a dostępnością środków finansowych.

### Czasy oczekiwania

Na decyzję o inwentaryzacji mogą mieć również wpływ czasy oczekiwania, lub czas realizacji. W tym przypadku nie mówimy o czasie oczekiwania we własnych procesach, lecz o czasie pomiędzy zamówieniem części lub materiału a jego odbiorem. W idealnym świecie czas realizacji części wynosi zero. Po zamówieniu pojedynczej części otrzymacie ją Państwo bezpośrednio. W tym przypadku nie mielibyście Państwo żadnych zapasów. Jednak w świecie rzeczywistym czas realizacji jest nieunikniony.



Tłumaczenie i opis do powyższego schematu:

On-hand inventory/ Time	Dostępne zapasy/ Czas
Order received/ Order placed	Otrzymane zamówienie/Złożone zamówienie

Na wykresie czas realizacji jest reprezentowany przez literę "L" na dole. Wykres przedstawia poziom inwentaryzacji pojedynczej części. Wiersz "R" jest Twoim punktem zmiany kolejności. Jak widzisz, na końcu czasu realizacji inwentaryzacja jest pusta. Ale nowa partia części jest zamawiana w punkcie zmiany zamówienia (początek okresu realizacji). W związku z tym poziom zapasów nie spada poniżej zera. Im dłuższy jest czas realizacji "L", tym wyższy powinien być Twój stan magazynowy. W przeciwnym razie masz ryzyko, że zabraknie Ci jakiejś części.

	<p><b>Dostawcy</b></p> <p>Wpływy od dostawców stają się widoczne od momentu pozyskania materiału spoza własnej organizacji. Różni dostawcy mogą pobierać różne ceny za produkty, mieć różną jakość i/lub różne terminy realizacji. Wybór dostawców może być skomplikowany, ale wiąże się z decyzją o przechowywaniu zapasów lub nie. Aspekty relacji z dostawcami mogą mieć wpływ na tę decyzję. Im lepsze są relacje i porozumienia z dostawcą, tym mniejsze jest zapotrzebowanie na dodatkowe zapasy, jeśli czas realizacji na to pozwala.</p> <p>Inną opcją z dostawcami jest wybór wielu dostawców dla jednej części lub materiału. W ten sposób ryzyko wyczerpania się części lub materiału jest mniejsze, ponieważ w przypadku odejścia dostawcy będziesz mógł zamówić więcej u jednego z dostawców, z którymi masz już umowę. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy materiał lub część jest dostępna u wielu dostawców. Jeśli tak nie jest, bardzo ważne jest, aby utrzymywać dobre relacje z dostawcą.</p> <p><b>Zrównoważone łańcuchy dostaw i gospodarka obiegowa</b></p> <p>Przesunięcie naszej uwagi bardziej w stronę innowacji społecznych skutkuje tym, że jest to dziedzina szczególnie interesująca dla tego sektora. Przez ostatnią dekadę pojęcie zrównoważonego rozwoju było szeroko dyskutowane w organizacji na całym świecie. Nurkując w kierunku zrównoważonego rozwoju, natknijemy się na pojęcie gospodarki obiegowej. Gospodarka cyrkulacyjna obraca się wokół uczynienia całego łańcucha produkcji i dystrybucji bardziej zrównoważonym, poprzez ograniczenie marnotrawstwa surowców, ponowne wykorzystanie produktów i komponentów w jak największym stopniu, a także recykling zużytych produktów w celu odzyskania surowców w jak największym stopniu. Gospodarka cyrkulacyjna koncentruje się jednak nie tylko na zrównoważonym fizycznym łańcuchu dostaw, ale także na traktowaniu ludzi (pracowników, dostawców, klientów) i potrzebnych źródeł energii.</p> <p>Wiele organizacji społecznych definiuje swoje usługi w tych częściach gospodarki cyrkulacyjnej, w których można uzyskać wartość dodaną w procesach, które mogą angażować ludzi oddalonych od społeczeństwa. Aby móc ponownie wykorzystać materiały w bardzo wydajnych procesach produkcyjnych w przemyśle, materiały nadające się do ponownego wykorzystania lub recyklingu muszą być sortowane, sprawdzane, klasyfikowane i pakowane w taki sposób, aby przepływ materiałów pochodzących z ponownego wykorzystania mógł konkurować z regularnymi przepływami surowców. Na przykład, sklepy z odzieżą z odzieżą używaną zbierają i sprawdzają ją, a następnie odsprzedają określonej grupie docelowej klientów, np. osobom niezatrudnionym, które nie mogą sobie pozwolić na zakup nowej odzieży. Ten przypadek sklepów zostanie zbadany w jednej z kolejnych lekcji w tym module.</p>
<b>Zadanie trenera</b>	Powyższy materiał daje uczestnikom kilka użytecznych narzędzi do badania aspektów przepływu materiałów w organizacjach społecznych. Jest to indywidualne zajęcie, ale być może trzeba będzie poprosić słuchaczy o podzielenie się swoimi postępami, pytaniami i ustaleniami, by mogli uczyć się bardziej efektywnie i pomagać sobie nawzajem w poznawaniu tematu.
<b>Zadanie słuchacza</b>	Przestudiuj materiał na temat przepływu materiałów i spróbuj zrozumieć podstawowe pojęcia w kontekście organizacji społecznych. Zaangażuj współpracowników lub wykładowcę, aby lepiej zrozumieć pojęcia, które Twoim zdaniem są trudne do zrozumienia.



### Ćwiczenie 3.3. Praca w grupie:

Zamierzone efekty nauczania:

19. Zidentyfikowanie mechanizmów, które przedsiębiorca społeczny może wykorzystać w celu sprostania wyzwaniom związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Przygotowanie słuchacza:

Czas	1 godzina
<b>Zadanie trenera</b>	Jest to wspólne działanie edukacyjne, które może przybrać formę odgrywania ról (dwóch słuchaczy rozmawia ze sobą) lub działania w życiu codziennym (jeden z nich przekazuje informację zwrotną o rozmowie innym, którzy ją oglądali). W obu przypadkach wykładowca powinien zapewnić, że małe grupy studentów pracują razem nad tym wspólnym zadaniem.
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Podczas wspólnego ćwiczenia roboczego przeprowadzisz rozmowę ze współpracownikiem, studentem lub menedżerem, najlepiej z innej organizacji innowacji społecznej niż Twoja. Celem jest sprawdzenie, jakie jest wyzwanie związane z obsługą przepływu materiałów ze strony rozmówcy. Spróbuj dowiedzieć się, z czym ma on największe trudności. Spróbuj również dowiedzieć się, co zrobił rozmówca, aby poradzić sobie z tym wyzwaniem.</p> <p>W trakcie rozmowy ważne jest, aby nie pytać bezpośrednio o odpowiedzi na temat swoich celów. Lepiej jest najpierw wprowadzić temat postępowania z materiałami i przepływu materiałów. Dzięki temu rozmówca będzie mógł udzielić odpowiedzi na twoje pytania w ramach rozmowy. Co więcej, daje to większe szanse na to, że odpowiedzi na wasze pytania będą dotyczyły gospodarki materiałowej, a nie ogólnych wyzwań, z którymi ma do czynienia rozmówca.</p> <p>Możesz na przykład zacząć od przykładu z własnego doświadczenia i zapytać, czy rozmówca rozpoznaje siebie samego w danej sytuacji. Jeśli nie, możesz zapytać, czy zna pewne aspekty postępowania z materiałami, których nauczyłeś się w poprzednim rozdziale. Nie bój się dalej zadawać pytań, jeżeli osoba, z którą przeprowadzany jest wywiad, nie ma jasnej odpowiedzi lub wyjaśnienia. Również początkowe wyzwanie podane przez rozmówcę może być wynikiem głębszego lub większego wyzwania, przed którym stoi. Nie zapomnij więc spróbować dowiedzieć się, dlaczego pewne sytuacje stanowią wyzwanie.</p> <p>W celu ustrukturyzowania wywiadu wskazane jest ustalenie protokołu wywiadu. W tym protokole zapisujesz swoje cele, które chcesz osiągnąć w wywiadzie, uporządkowane chronologicznie. Jednak odpowiedzi twojego rozmówcy nie są ci znane. Tak więc, musisz pozwolić na pewien stopień elastyczności w rozmowie kwalifikacyjnej. Dlatego wskazane jest, aby nie zapisywać swoich pytań w całości. Zamiast tego, zapiszcie swoje kluczowe pytania/cele i zostawcie miejsce na pytania uzupełniające, oparte na udzielonych odpowiedziach. Przykłady podane są poniżej.</p>

1. Czy w twojej organizacji istnieje rozbieżność między podażą a popytem?
  - a. Dlaczego uważasz, że jest/nie jest to niedopasowanie?  
W pytaniu uzupełniającym ""1.a"" widzisz, że możesz dostosować swoje sformułowania podczas wywiadu na podstawie odpowiedzi udzielonej przez rozmówcę na pytanie "1".
2. Jak długo trwa rozpatrywanie danej pozycji w Twojej organizacji?
  - a. Na czym polegają te procesy?
3. Czy są w twoim procesie rzeczy, które według ciebie można poprawić?
  - a. Skoncentruj się na tym, jak można to osiągnąć lub dlaczego obecnie nie można tego osiągnąć.

*W pytaniach "2" i "2.a" nacisk kładzie się na proces w organizacji. Służy to jako wprowadzenie do tematu, podobnie jak to, co zamierzasz zrobić z wyzwaniami dotyczącymi postępowania z materiałami. Ponadto służy jako pomoc dla osoby przeprowadzającej wywiad, aby lepiej zrozumieć odpowiedź, która zostanie udzielona na pytanie "3". Pytanie "3.a" jest dobrym przykładem pytania uzupełniającego, które nie zostało jeszcze sformułowane. Ponieważ chcesz zbadać możliwości poprawy w procesie, lub wyzwania w procesie, ale nie znasz jeszcze dokładnej odpowiedzi swojego rozmówcy. Teraz możesz dopasować swoje pytanie do udzielonej odpowiedzi, nie tracąc przy tym z oczu tego, na co w rzeczywistości chcesz odpowiedzi.*

Teraz nadszedł czas, aby ustalić protokół wywiadu i przeprowadzić wywiad. Upewnij się, że najpierw wprowadzisz temat, na który będziesz zadawał pytania wraz z pytaniem wstępnym. Na koniec, nie zapomnij zadawać pytań uzupełniających, aby w pełni zrozumieć, co mówi Twój rozmówca.

### Ćwiczenie 3.4: Projekt:

Zamierzone efekty nauczania:

20. Zaprojektowanie mechanizmu radzenia sobie z przypadkiem przedsiębiorcy społecznego w dziedzinie sklepów z artykułami z drugiej ręki.

Przygotowanie słuchacza:

<b>Czas</b>	1 godzina
<b>Zadanie trenera</b>	Jest to praca projektowa. Najlepiej zachować ten sam skład zespołu, co w poprzednim zadaniu. Rzuć wyzwanie grupom, aby wybrały jedną rozmowę kwalifikacyjną/sprawę w sklepie z artykułami używanymi i rozpocznij dalszą analizę. Jeśli mają jeszcze czas, mogą kontynuować następną sprawę.
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Po przeprowadzeniu rozmowy kwalifikacyjnej nadszedł czas, aby kontynuować ćwiczenie w poszukiwaniu wyzwań związanych z obsługą materiałów. W tej części postarasz się znaleźć jedno wyzwanie, które możesz poprawić na własną rękę. Kluczem jest rozpoczęcie od małych wyzwań. Duże zmiany mogą być uciążliwe dla Ciebie i pracowników, podczas gdy małe zmiany są łatwiejsze do wprowadzenia. Tak więc, aby rozpocząć, musisz wskazać małe wyzwanie, któremu chcesz sprostać w tym zadaniu. Aby pomóc Ci się dogadać, podajemy dwa możliwe kierunki, które pomogą Ci zidentyfikować te wyzwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wąskie gardła:</b> Są to punkty przeciążenia w systemie, procesie lub operacji. Mogą się one pojawić, gdy materiały docierają zbyt szybko, aby proces mógł zostać zrealizowany. Możliwym rozwiązaniem może być zwiększenie przepustowości procesu wąskiego gardła lub jego pełna optymalizacja w celu osiągnięcia maksymalnej przepustowości.</li> <li>• <b>Odpady:</b> Wyrzucanie materiału można uznać za odpad, który można ewentualnie rozwiązać poprzez ponowne wykorzystanie materiału w innym miejscu. Ponadto czas, na który czeka maszyna lub osoba, może być również uznany za odpad, ponieważ w tym momencie nie dzieje się nic produktywnego. Problem ten można rozwiązać, łącząc zadania dla jednej osoby lub próbując wykorzystać maszynę do wielu działań.</li> </ul> <p>Po wskazaniu wyzwania, któremu chcesz sprostać, musisz teraz stworzyć plan poprawy. W planie tym zostaniesz wyróżniony:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co to jest wyzwanie i dlaczego chcesz się z nim zmierzyć.</li> <li>• Dlaczego to wyzwanie występuje.</li> <li>• W jaki sposób możesz rozwiązać ten problem.</li> </ul>

- Co jest potrzebne, aby rozwiązać ten problem.

W następnej sekcji spróbujesz wykonać plan poprawy, który właśnie wykonałeś w tej części modułu. Dodatkowo, koncepcja ciągłego doskonalenia może być zastosowana do twojego planu doskonalenia. Na razie jest to poza zakresem tego modułu, ale dobrą praktyką jest zapoznanie się z koncepcją ciągłego doskonalenia.

**PLAN:** Zaplanuj (Zidentyfikuj swoje problemy):

Rozpoznać szansę i zaplanować zmianę.

**DO:** Zrób (Test Potencjalnych Rozwiązań):

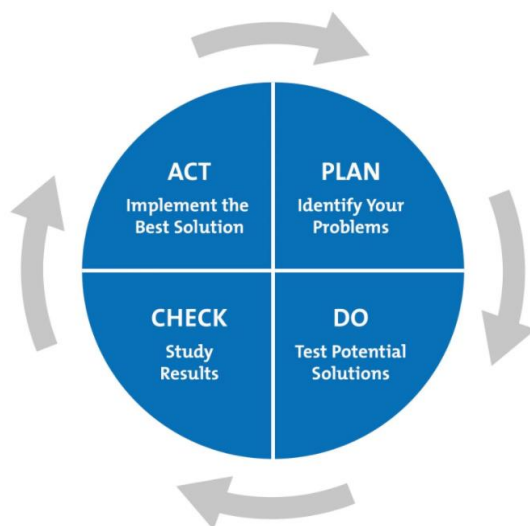
Przetestuj zmianę na małą skalę

**CHECK:** Sprawdź (Wyniki badań):

Przejrzyj test, przeanalizuj wyniki i określ, czego się nauczyłeś.

**ACT:** Działaj (Wdrażaj najlepsze rozwiązanie): Podejmij działania

w oparciu o to, czego nauczyłeś się w poprzednim kroku.



Jeśli zmiana nie zadziałała, przejdź przez cykl ponownie z innym planem. Jeśli Ci się udało, włącz to, czego nauczyłeś się z testu, do szerszych zmian. Wykorzystaj to, czego się nauczyłeś, aby zaplanować nowe ulepszenia, rozpoczynając cykl od nowa..

Dzięki ciągłemu doskonaleniu, dostosowujesz swój plan w taki sposób, że kończy się on cyklem doskonalenia przedstawionym powyżej. Pokazuje on, że najpierw musisz być świadomy swojego otoczenia i tego, co dzieje się w Twoim miejscu pracy. Po drugie, określasz swoje wyzwania i robisz plany poprawy w stosunku do nich. Następnie wdrażasz te plany w sposób stopniowy. Na koniec, po pomyślnym wdrożeniu planu, zaczynasz ponownie przyglądać się swojemu miejscu pracy, aby szukać kolejnego wyzwania. Jeżeli problem nie zostanie pomyślnie rozwiązany, cykl zaczyna się od nowa. Tym razem możesz chcieć poszukać rozwiązania w innym kierunku lub spróbować najpierw rozwiązać mniejszy problem.

Pamiętasz te małe zmiany, o których rozmawialiśmy wcześniej? Siła cyklu ciągłego doskonalenia polega na tym, że wielokrotnie poprawiasz się w przypadku mniejszych problemów, z którymi masz do czynienia. W ostatecznym rozrachunku bardziej wartościowe może być skuteczne rozwiązanie wielu mniejszych problemów niż niepowodzenie w rozwiązaniu największego z nich. Ciągłe doskonalenie sprzyja również temu, że szukasz sytuacji, w których możesz się poprawić, zamiast szukać sytuacji, które idą źle. To pozytywne podejście jest postrzegane jako korzystne dla poprawy Twoich wyników.

### Ćwiczenie 3.5: Praktyka:

Zamierzone efekty nauczania:

21. Rozwijaj swoje umiejętności doskonalenia.

Przygotowanie słuchacza:

<b>Czas</b>	½ godziny
<b>Treść</b>	Rozwijaj swoje umiejętności doskonalenia
<b>Zadanie trenera</b>	Rzuć wyzwanie tym samym grupom, co w poprzednich działaniach, aby opracować plan dalszej realizacji. Jest to ćwiczenie szkoleniowe, podczas którego kursanci uczą się po zaplanowaniu i wykonaniu zadania, poprzez refleksję i podjęcie lub zasugerowanie odpowiednich działań. Wykładowcy powinni pomóc im skupić się na tych ostatnich wynikach.
<b>Zadanie słuchaczy</b>	<p>Wy, jako grupa, zamierzacie wdrożyć jeden z planów ulepszeń, które zrobiliście wcześniej. Radzono, aby najpierw zająć się małym problemem. Dalej podążamy w tym kierunku, doradzając, abyście najpierw spróbowali wdrożyć swój plan na małą skalę. Możesz na przykład wypróbować swój plan z jednym pracownikiem lub kolegą, zanim wprowadzisz zmiany w całym dziale.</p> <p>Aby sprawdzić, czy plan poprawy ma pozytywny wpływ, należy zmierzyć wskaźnik efektywności. Może to być wszystko, o ile jest on mierzalny i odnosi się do wyzwania, któremu chcesz sprostać. Przykładem może być czas, koszty, ilość odpadów lub zadowolenie pracowników.</p> <p>Zanim wdrożysz swoją zmianę, ważne jest, abyś wykonał pomiar bazowy aktualnej sytuacji. Ta miara bazowa pozwala na porównanie wyników przed i po wdrożeniu planu. Jeśli wyniki wskaźnika efektywności zmieniają się pozytywnie, plan ma pożądany efekt. Jeśli wyniki wskaźnika wydajności ulegną negatywnemu wpływowi, należy wrócić do deski kreślarskiej i dostosować plan.</p> <p><u>Kroki wdrożeniowe planu poprawy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znajdź wskaźnik wydajności dopasowania, aby sprawdzić skuteczność poprawy</li> <li>• Wykonaj pomiar referencyjny wskaźnika wydajności w celu porównania wyników</li> <li>• Wdrożenie planu poprawy</li> <li>• Zrób drugą miarę wskaźnika wydajności</li> <li>• Porównanie wyników działań przed i po ich wdrożeniu</li> </ul> <p>Po tym kroku możesz zdecydować się na ciągłe doskonalenie, uruchamiając ponownie kroki, przez które przechodziłeś w tym module. Tym razem jednak wybierzesz inny aspekt, który stanowi wyzwanie dla Ciebie w pracy z Twoimi materiałami. W końcu zauważysz, że ciągłe doskonalenie ma zastosowanie nie tylko w zarządzaniu materiałami, ale dotyczy prawie każdej operacji w Twojej organizacji.</p>

## Ćwiczenie 3.6: Test

<b>Czas</b>	½ godziny
<b>Zadanie słuchacza</b>	<p>Niektóre odpowiedzi i pytania wielokrotnego wyboru, które obejmują główne tematy Lekcji 3. Ta ostatnia sekcja zawiera pięć pytań teoretycznych na ten temat. Możesz to potraktować jako test końcowy, aby sprawdzić, czy opanowałeś tę teorię.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Czym jest zarządzanie przepływem towarów?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie wszystkimi materiałami biurowymi i papierkową robotą.</li> <li>Zarządzanie przepływem materiałów i informacji związanych z surowcami, komponentami i gotowymi zapasami potrzebnymi w procesie pierwotnym organizacji.</li> <li>Zarządzanie dostawą zamówień, tj. dostarczaniem produktów końcowych do klienta.</li> </ol> </li> <li><b>Co NIE jest minusem utrzymywania zapasów?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inwestycja finansowa.</li> <li>Ryzyko przestarzałości.</li> <li>Potrzebne miejsce.</li> <li>Ryzyko utraty wartości.</li> <li>Oczekiwanie na wzrost cen zakupu.</li> </ol> </li> <li><b>Jaki jest wpływ wzrostu czasu realizacji zamówienia na ilość zapasów, które trzeba utrzymywać?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Jeśli czas realizacji części, która ma zostać zakupiona, zwiększa się, należy zamówić wcześniej, ale nie trzeba trzymać więcej zapasów tej części.</li> <li>Jeżeli czas realizacji części, która ma zostać zakupiona, wydłuża się, musisz zamówić ją wcześniej, ale nie musisz przechowywać większej ilości zapasów tej części.</li> <li>Jeżeli czas realizacji części, która ma być zakupiona, zwiększa się, musisz posiadać znacznie więcej zapasów tej części, ale nie musisz zamawiać jej wcześniej.</li> <li>Jeżeli czas realizacji części, która ma być zakupiona, zwiększa się, musisz posiadać znacznie więcej akcji tej części, ale musisz również zamówić ją nieco wcześniej.</li> </ol> </li> <li><b>Kiedy zaleca się korzystanie z usług więcej niż jednego dostawcy danego komponentu?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aby skorzystać z różnic cenowych.</li> <li>Aby złagodzić problemy związane z jakością.</li> <li>Przewidywanie różnic w czasie realizacji.</li> <li>Wszystkie powyższe elementy.</li> <li>Żadne z powyższych.</li> </ol> </li> <li><b>O co chodzi z gospodarką okrężną?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ekonomia handlu jest optymalna, gdy jest wzajemna: klient i dostawca muszą zamienić się rolami jako część koła.</li> <li>Aspekt cyrkulacyjny gospodarki jest ograniczony do materiałów używanych do wytworzenia produktu lub usługi. Jeżeli materiały te mogą być poddane recyklingowi po zużyciu lub wykorzystaniu, gospodarka jest określana jako gospodarka cyrkulacyjna.</li> <li>Gospodarka cyrkulacyjna to zrównoważony łańcuch dostaw, który nie ogranicza się do przepływu materiałów (recykling, ponowne użycie, redukcja odpadów, zużycie energii, emisja CO<sub>2</sub>), ale obejmuje również zrównoważone traktowanie pracowników i dostawców.</li> </ol> </li> </ol> <p><i>Poprawne odpowiedzi: 1b, 2e, 3b, 4d, 5c</i></p>