

NUMER 20

MAGAZYN MŁODEGO MENEDŻERA

EKONOPEDIA

WWW.EKONOPEDIA.PL



Ekonomiczny Uniwersytet Dzieci

www.uniwersytet-dzieci.pl

Organizator:



Partner strategiczny:

NBP Narodowy Bank Polski

Projekt realizowany
z Narodowym Bankiem Polskim
w ramach programu edukacji ekonomicznej

Organizatorzy
lokalni:



Wstępniak

– Hej, Filip! – zawołała Aśka, podchodząc podczas przerwy do zamyślonego kolegi. – Nad czym się tak zastanawiasz? – zapytała.

– Cześć, Aśka! Mam pomysł na świetny wynalazek. Mógłbym zostać prawdziwym naukowcem (*Zawód dla Ciebie*, s. 11)! – odparł chłopiec i dodał: – Niczego więcej nie mogę zdradzić.

– Radzę ci, żebyś przeczytał najnowszy numer „Ekonopedii”. Przekonasz się, że warto dzielić się pomysłami (*Bajka o cukierniku Cezarym*, s. 8) – zasugerowała dziewczynka.

– Ale ja już przeczytałem ostatni numer! – oburzył się Filip. – Jak zwykle zacząłem od *Łamigłówek* (s. 24). Najbardziej lubię zgadywanki i zadania matematyczne, bo mam świetne kompetencje cyfrowe – pochwalił się chłopiec.

– Wygląda na to, że nie wszystko dokładnie przeczytałeś! Kompetencje cyfrowe wcale nie są związane z liczeniem (*Kompetencje cyfrowe*, s. 6) – wyjaśniła Aśka. – Musisz nadrobić braki.

– Możesz przestać mnie we wszystkim kontrolować? (*Czy można uwolnić się od kontroli?*, s. 4). Jesteś jak szef czerwonej organizacji (*Kolorowe organizacje, od czerwieni po turkus*, s. 3)! – chłopiec odciął się koleżance.

– Przepraszam. Masz rację, wszyscy się różnimy i dla każdego inne rzeczy są najważniejsze (*Różnimy się, ale działamy razem, czyli o zarządzaniu różnorodnością*, s. 22). Nie chciałam sprawić ci przykrości – ze skruchą powiedziała Aśka i zmieniła temat: – Myślisz już o wakacjach? Razem z rodzicami zaczęliśmy się zastanawiać nad kierunkiem tegorocznego wyjazdu. Podejmowanie decyzji wymaga wiele czasu i wysiłku (*Proces podejmowania decyzji*, s. 19).

– Wakacje! Tak! Tak! Tak! – Filip szybko dał się udobruchać i podzielił się swoimi planami: – Chciałbym dużo podróżować w te wakacje (*Erudyta*, s. 14). Mógłbym odwiedzić centrum jakiegoś dalekiego miasta (*Słowniczek*, s. 12), ponegocjować na zagranicznym bazarze (*Jak oskubać kontrahenta?*, s. 16) i kupić egzotyczny towar (*Leksykon*, s. 18).

– Podoba mi się twój plan – skwitowała dziewczynka.

– Dzyń! – dzwonek na lekcję przerwał im rozmowę i z głowami pełnymi wakacyjnych marzeń weszli do klasy.

Kolorowe organizacje, od czerwieni po turkus

Centralizacja to jedna z podstawowych cech opisujących organizacje. Odnosi się do stopnia przekazywania na niższe szczeble zarządzania odpowiedzialności i możliwości podejmowania decyzji. Jeśli wszystkie decyzje są konsultowane z prezesem lub wąską kadrą zarządzającą, organizacja jest scentralizowana. Z kolei im więcej swobody i uprawnień decyzyjnych mają pracownicy niższych szczebli, tym organizacja jest bardziej zdecentralizowana.

Każdemu z poziomów centralizacji przypisany jest odpowiedni kolor.

Czerwony – organizacją w tym kolorze zarządza zwykle jedna osoba, która wydaje polecenia i nie znosi sprzeciwu – prawdziwy autokrata! Jest to najbardziej scentralizowany typ organizacji.

Bursztynowy to kolor organizacji silnie zhierarchizowanej, w której obowiązują surowe zasady i wymagane jest posłuszeństwo.

Pomarańczowy symbolizuje organizacje, w których wciąż ważna jest hierarchia, ale na znaczeniu zyskują umiejętności i potencjał pracowników.

Zielony to kolor organizacyjnej rodziny, w której coraz większą wagę przywiązuje się do potrzeb i możliwości indywidualnych pracowników, a jednocześnie wciąż obowiązuje pewna hierarchia.

Turkusowy jest synonimem decentralizacji. Organizacje turkusowe charakteryzuje brak szefa, w związku z czym pracownicy samodzielnie organizują swoją pracę. Cięży na nich duża odpowiedzialność, ale równocześnie są obdarowani ogromnym zaufaniem.

Który z kolorów najbardziej Ci odpowiada?



Portal: www.ekonopedia.pl
Kontakt: redakcja@ekonopedia.pl
Wydawca: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych,
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
Projekt: „Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy 2020/2021”

Zespół redakcyjny: Marcin Dąbrowski, Małgorzata Marchewka, Dorota Popowska
Autor artykułów: Małgorzata Marchewka
Redakcja językowa: Katarzyna Majewska
Współpraca: Piotr Cuch
ISBN: 978-83-63127-27-5
Nakład: 1000 egzemplarzy

Czy można uwolnić się od kontroli?

– Przestańcie mnie wszyscy kontrolować! – krzyknęła Ania i zanosła się płaczem zaraz po tym, jak mama zwróciła jej uwagę, żeby skończyła grać na komputerze i zaczęła odrabiać lekcje.

– Jak będę dorosła, nikt nie będzie mnie kontrolował! – dziewczynka dorzuciła przez łzy.

– Oj, będzie, będzie! – Marcin, starszy brat Ani, skomentował z niemalą satysfakcją i z nutą tragizmu w głosie dodał: – Całe życie jesteśmy kontrolowani!

– Mamo! – Ania zwróciła się do swojej mamy, jakby prosząc, żeby zaprzeczyła słowom Marcina.

– Aniu, muszę cię zmartwić. To, co mówi Marcin, jest prawdą, ponieważ każdy pracujący dorosły podlega kontroli – odpowiedziała mama

i w ramach pocieszenia dodała: – Nie oznacza to, że cały czas ktoś będzie stał za twoimi plecami i chwalił cię bądź ganił, ale wyniki pracy są cały czas monitorowane.

– To tak, jakby kontroli nie było – ucieszyła się Ania.

– Niezupełnie – odparła mama i zaczęła wyjaśnienia: – Na każdym stanowisku pracy są określone zadania do wykonania. Może to być wypełnianie dokumentów, obsługa klientów czy projektowanie budynków. Bez względu na treść zadania, przełożony musi mieć możliwość oceny tego, w jaki sposób obowiązki zostały zrealizowane przez pracownika. Równocześnie nie może stać przy wszystkich i patrzeć im na ręce. Dlatego ustala się wskaźniki, które informują o poziomie

i jakości wykonania zadania. Na przykład w pracy polegającej na wypełnianiu formularzy będzie to liczba złożonych dokumentów czy liczba błędów; w przypadku sprzedawcy – liczba sprzedanych produktów i satysfakcja klientów z obsługi, zaś konstruktora – zgodność rozwiązania konstrukcyjnego z przepisami prawa czy koszt realizacji projektu. Kryteria oceny muszą być ściśle dopasowane do specyfiki kontrolowanej pracy.

– Już wiem! – Ania przerwała wypowiedź mamy. – Zostanę prezesem! Prezesów na pewno nikt nie kontroluje! – wykrzyknęła z nadzieją dziewczynka.

– Znowu muszę cię zmartwić – powiedziała mama, studząc zapał Ani i wyjaśniła: – Ze względu na odpowiedzialność, która na nich spoczywa, prezesi i dyrektorzy również są kontrolowani. Ich działania i decyzje biorą pod lupę właściciele spółki, akcjonariusze, inwestorzy, a czasem także zupełnie zewnętrzne instytucje i organizacje. Ocenie są poddawane wyniki finansowe spółki, osiągnięty poziom sprzedaży, ale także zaangażowanie społeczne i oddziaływanie na społeczność lokalną.

– Pomyślcie o kontroli trochę inaczej – zaproponowała mama, widząc zmartwione twarze dzieci. – Kontrola to szansa na to, żeby się rozwijać i poprawiać swoje osiągnięcia. Ocenę możemy porównywać z przyjętymi normami lub z innymi ludźmi. Dzięki kontroli wiemy też, jak długa droga czeka nas jeszcze do zrealizowania założonego celu. Możemy również porównywać aktualne wyniki z poprzednimi. Wtedy łatwo zaobserwujemy nasz własny postęp lub pogorszenie wyników. Chociaż wiele osób nie lubi i obawia się kontroli, umożliwia ona lepsze zaplanowanie dalszego działania, a w razie problemów – korektę błędów.

– Aniu – mama zwróciła się do córki. – Kontroluję to, co robisz, żebyś raz-dwa odrobiła lekcje. Im wcześniej skończysz, tym szybciej zagramy w UNO.

Dziewczynka już bez złości zajęła się pisaniem wypracowania z języka polskiego, a później cały wieczór rodzina spędziła wspólnie, grając w karty.



Kompetencje cyfrowe

Czym są kompetencje cyfrowe? Tych, którzy nie należą do miłośników matematyki od razu uspokajam, że nie mają nic wspólnego z cyframi i liczeniem, lecz wiążą się z informatyzacją i postępem technologicznym. Kompetencje cyfrowe dotyczą radzenia sobie we współczesnym cyfrowym świecie.

Składają się na nie trzy wymiary: wiedza, zachowania i postawy. Wiedza obejmuje teoretyczną znajomość problemów związanych z postępem technologicznym – rozumienie koncepcji, orientację w metodach i rozwiązaniach technicznych.

Zachowania to inaczej praktyczne umiejętności wykorzystania wiedzy w różnych sytuacjach i radzenia sobie z problemami. W tym wymiarze na kompetencje cyfrowe składają się między innymi umiejętność analizy danych, programowania, tworzenia treści cyfrowych, obsługi systemów informatycznych, telekomunikacyjnych oraz maszyn i urządzeń cyfrowych.

Ostatnim wymiarem kompetencji są postawy charakteryzujące nastawienie wobec danego problemu. Otwartość na nowe technologie umożliwia świadome i twórcze korzystanie z nich, a także krytyczną ocenę osiągnięć i unikanie zagrożeń. Natomiast strach przed nowoczesnymi urządzeniami, obawa przed ich zepsuciem czy poczucie bezradności blokują działania i oswajanie cyfrowego świata.

Budowanie kompetencji cyfrowych jest odpowiedzią na zmiany zachodzące w naszym otoczeniu. Dynamiczny postęp technologiczny, rozwój gospodarki 4.0 (Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej na ten temat, zajrzyj do 19 numeru „Ekonopedii”), otaczające nas



zawsąd roboty z jednej strony ułatwiają nam życie i pracę, ale z drugiej – powstaje ryzyko negatywnych skutków. Każdego dnia musimy mierzyć się z nadmiarem informacji, których wartość trudno jest ocenić. Kompetencje cyfrowe, czyli wiedza o nowych technologiach, umiejętność posługiwania się nimi oraz otwartość na nowinki techniczne i zmiany są więc podstawą sukcesu.

Należy również zauważyć, że niektóre kompetencje cyfrowe wyrastają z tradycyjnych kompetencji analitycznych czy komunikacyjnych. Różnica polega na tym, że w nowoczesnym świecie musimy stosować je w nowych okolicznościach, to znaczy z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Porozumiewamy się za pośrednictwem komunikatorów internetowych, pracujemy w zespołach wirtualnych, a domy są przepełnione „rozmawiającymi” z nami robotami. To wszystko powoduje, że warto zastanowić się nad własnymi kompetencjami cyfrowymi i systematycznie je rozwijać.



ZADANIE 1. CYFROWY CZŁOWIEK

Jak oceniasz swoje kompetencje cyfrowe?
Zastanów się, w jakim zakresie są one
potrzebne uczniom szkoły podstawowej.

Bajka o cukierniku Cezarym

Dawno, dawno temu, za górami, za lasami, w Królestwie Słodczy mieszkał cukiernik Cezary. Królestwo słynęło z najlepszych na świecie smaków, a ciastkarze co miesiąc stawiali w szranki w kolejnych konkursach cukierniczych. Tego dnia odbywał się konkurs na najsmaczniejszą babkę drożdżową.

– Zwycięzcą dzisiejszego konkursu jest... – król ogłaszając wynik, zawiesił głos. – Zespół Czekociastek! – wykrzyknął.

Cezary był rozczarowany. Przygotowywał się do tego konkursu przez cały miesiąc: najpierw

szczelnie zamknął okiennice swojej cukierni, tak, aby nikt nie mógł podejrzeć, jak pracuje nad nowym przepisem na wyśmienite ciasto. Potem przez wiele dni mieszał składniki w różnych proporcjach, próbował, testował i w dniu konkursu przygotował babkę, która wydawała mu się najsmaczniejsza ze wszystkich. Po cichu liczył też, że zdobędzie główną nagrodę – worek pełen dukatów, ponieważ przygotowania do konkursu bardzo dużo go kosztowały.

– Czekociastek! Co to za nazwa? – pokpiwał Cezary. – Połączyli swoje siły i razem opracowali

nowy przepis, bo żaden z nich sam nie mógłby nawet pomarzyć o wygranej – rozmyślał.

Na zakończenie konkursowych targów król ogłosił nowe zadanie: – Drodzy goście, wybitni cukiernicy! W kolejnym konkursie zwycięży ten, kto przygotowuje...

Zabrzmiały fanfary i król zawołał: – Najwyższy tort!

Następnego dnia z samego rana Cezary zabrał się do pracy. Znowu szczelnie zamknął okiennice, by nikt nie podkraść jego pomysłów i zaczął eksperymentować. Zastanawiał się też, co zrobić, by bardzo wysokie ciasto się nie rozpląnęło. Po wielu próbach wreszcie udało mu się stworzyć tort, z którego był naprawdę zadowolony.

Gdy w dniu konkursu przyjechał na targ, by zaprezentować swoje dzieło, był przekonany, że to właśnie jego nowatorska konstrukcja okaże się najwyższą. Jakież było jego zdziwienie, gdy na stanowisku obok zobaczył, że zespół cukierników sąsiedniego miasteczka przygotował tort trzy razy wyższy niż jego.

– Musieli podejrzeć mój sposób – Cezary w myślach tłumaczył sobie porażkę i postanowił: – Następnym razem będę lepiej pilnować swoich sekretów!

Pod koniec dnia, kiedy wszyscy uczestnicy konkursu pakowali swoje wozy, by wrócić do domów, do Cezarego podszedł zaprzyjaźniony cukiernik Andrzej i zapytał: – Cezary, może następnym razem przygotujemy konkursowy wypiek razem? Wyniki poprzednich zawodów pokazują, że warto współpracować i dzielić się pomysłami.

– Andrzeju miły, wiesz, ja to wolę pracować sam – odrzekł Cezary, choć tak naprawdę nie lubił pracy w samotności, ale obawiał się, że Andrzej mógłby ukraść jego pomysły.

W kolejnym miesiącu zadaniem cukierników było wymyślenie sposobu na wypiek jak największej liczby ciasteczek w ciągu jednej godziny. Jak zwykle Cezary z zapalem rzucił się w wir pracy. Podjął wiele nieudanych prób, które kończyły się spalonymi ciasteczkami albo koniecznością naprawy pieca. Po wielu dniach zdecydował, że najlep-

szym sposobem będzie skonstruowanie dwóch dużych łopat, do których przytwierdzone zostaną blachy. Wymyślił, że gdy ciasteczka z jednej blachy będą gotowe, szybko je wyciągnie i włoży kolejną porcję, przygotowaną na drugiej blasze. Z tym rozwiązaniem pojechał na konkurs.

Tym razem na targowisku ustawiono duże piece tak, żeby wszyscy mogli zobaczyć, jak cukiernicy wypiekają ciasteczka. Ledwo Cezary wyciągnął swoje dwie łopaty z blachami, zobaczył z zazdrością, że na stoisku obok cukiernicy z Andrzejem na czele budują niesamowitą konstrukcję, którą nazwali taśmą wypiekową, a pomaga im nie kto inny, jak znajomy kowal!

– Tyle czasu! Tyle pieniędzy! Wszystko na marne! – żalił się w myślach Cezary, zadając sobie pytanie: – Co robię źle?

Gdy poczuł na sobie zdziwiony wzrok Andrzeja, zdał sobie sprawę, że nie tylko to pomyślał, ale i głośno wykrzyczał.

– Zamykasz się i ukrywasz, zamiast szukać rozwiązań wspólnie z innymi – odpowiedział niepytany Andrzej. Po chwili dodał: – Boisz się, że ktoś ukradnie twoje pomysły, ale przez to sam nie możesz skorzystać z pomysłów innych.

– O podziale kosztów pracy nad nowym rozwiązaniem nie wspomnę – dorzucił Andrzej, jakby chciał całkowicie pogrążyć Cezarego.

Tego dnia po zakończeniu konkursowych targów Cezary podszedł do Andrzeja i zaproponował mu współpracę przy przygotowaniu się do nowego zadania. Andrzej z chęcią się zgodził.

Tym razem Cezary nie zamknął okiennic w swojej kuchni. Dzięki temu nie tylko było jaśniej, ale i od czasu do czasu zaglądali do niej przechodnie. Niektórzy zaciekawieni przebiegiem prac dzielili się swoimi opiniami. W ten sposób Cezary razem z Andrzejem przygotowali znakomite wypieki konkursowe. Przypieczętowaniem ich sukcesu był werdykt ogłoszony przez króla:

– Pierwsza nagroda trafia do rąk dwóch doskonałych cukierników: Cezarego i Andrzeja!

Razem z Andrzejem Cezary przygotował znakomity przepis na nowe słodkości, ale przede wszystkim odkrył, że więcej nie musi ukrywać swoich pomysłów.

– Co dwie głowy, to nie jedna! – zażartował w myślach Cezary.

Zawód dla Ciebie

Logistyk

Logistyk zajmuje się planowaniem i zapewnieniem przepływu surowców niezbędnych do produkcji, a następnie dystrybucją gotowych produktów. Można powiedzieć, że dowodzi on magazynami. W pracy logistyka bardzo ważna jest umiejętność przewidywania zapotrzebowania na określone towary i dostosowywania planów do aktualnych wymagań oraz umiejętność działania pod presją czasu i w sytuacjach kryzysowych.

To praca dla osób, które mają zdolności analityczne i matematyczne, a jednocześnie dobrze radzą sobie z zarządzaniem ludźmi i podejmowaniem decyzji. Chcąc rozpocząć pracę na tym stanowisku, należy ukończyć studia z zakresu logistyki. Dodatkowo, biorąc pod uwagę, jak dużą rolę odgrywa współcześnie współpraca z międzynarodowymi kontrahentami, dużym atutem jest znajomość języków obcych.



Naukowiec

Naukowiec jest ekspertem w wybranej dziedzinie nauki. Jego główna cecha to wnikliwość: bez względu na obszar specjalizacji, naukowiec stawia pytania i dąży do uzyskania rzetelnej odpowiedzi, opartej na odpowiednich metodach naukowych. Praca ta wymaga krytycznego podejścia do zastanego stanu wiedzy, otwartości i gotowości przecierania szlaków.

Trudno wskazać przedmioty szkolne, którymi interesuje się przyszły naukowiec. Biologia, fizyka, chemia, matematyka, geografia, język polski – w zasadzie każdy z nich może stać się obszarem badań naukowych.

To, co jest wspólne dla naukowców, to chęć dogłębnego zrozumienia problemów oraz podejmowanie prób proponowania i udowodnienia słuszności własnych rozwiązań.

Pierwszym stopniem naukowym na ścieżce kariery jest stopień doktora, a kolejnym – doktora habilitowanego. Każdy z nich stanowi potwierdzenie posiadanej wiedzy i umiejętności prowadzenia badań naukowych. Praca naukowca jest ciekawą opcją zarówno dla osób lubiących pracę zespołową, jak i dla tych, którzy wolą samodzielnie rozwiązywać problemy. Najważniejsze, by dołożyć swoją cegiełkę do rozwoju nauki!



In the city centre

What can you do in the city centre?

City hall

- you can register a birth
- you can collect your new ID card



Bank

- you can take a loan
- you can withdraw cash



Tourist Information Office

- you can hire a local guide
- you can buy tickets



Post Office

- you can send a letter
- you can collect a parcel



Gift Shop

- you can buy a souvenir
- you can buy a T-shirt



Shopping Mall

- you can go window-shopping
- you can buy clothes



Słowniczek

a birth – narodziny
a guide – przewodnik
a letter – list
a parcel – przesyłka
a souvenir – pamiątka
a ticket – bilet
a T-shirt – koszulka
can – móc
cash – gotówka

clothes – ubrania
ID card – dowód osobisty
local – miejscowy
new – nowy
what? – co?
you – ty
your – twój
to buy – kupić
to collect – odebrać

to do – robić
to go window-shopping – oglądać wystawy sklepowe
to hire – wynająć
to register – zarejestrować
to send – wysłać
to take a loan – wziąć pożyczkę
to withdraw – wyciągnąć

Erudyta

Ciekawostki o podróżach

Według Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO) w 2019 roku najchętniej odwiedzanym krajem była Francja. Pozostałe miejsca na podium przypadły Hiszpanii i Stanom Zjednoczonym. Polska zajęła 19. lokatę.

Planując dalekie podróże, warto pomyśleć o odwiedzeniu jednego z nowych siedmiu cudów świata. Wśród nich znajdują się: Wielki Mur Chiński, Petra (Jordania), Statua Chrystusa Zbawiciela w Rio de Janeiro (Brazylia), Machu Picchu (Peru), Chichén Itzá (Meksyk), Koloseum (Włochy) i Tadž Mahal (Indie).

Wiele osób zastanawia się, czy podróżowanie zawsze oznacza wydatki, czy też może być źródłem dochodu. Z pewnością zarabianie na podróżach nie jest prostym zadaniem, ale zawodowi podróżnicy dzielą się sprawdzonymi sposobami. Najpopularniejszy z nich to prowadzenie własnego bloga lub vloga o tematyce podróżniczej, sprzedaż fotografii wykonanych w wyjątkowych miejscach oraz pisanie reportaży związanych z odwiedzanymi krajami. Tylko nieliczni publikują własne książki.

Lubisz podróżować pociągami? Z pewnością spodoba Ci się przejazd Koleją Transsyberyjską. Jest to jedna z najdłuższych linii kolejowych na świecie. Zaczyna się w Moskwie, a kończy we Władywostoku. Trasa mierzy ponad 9 tysięcy kilometrów, a czas potrzebny na jej pokonanie to około 7 dni.

Kolasy to nagrody podróżnicze przyznawane w Polsce od 2000 roku w kilku kategoriach: podróże, alpinizm, żeglarstwo, eksploracja jaskiń i wyczyn roku. W 2019 roku w ostatniej z nich zwyciężyła Agnieszka Dzieńdek za ukończenie trzyletniego przejścia najstojniejszych amerykańskich szlaków długodystansowych – Pacific Crest Trail, Appalachian Trail i Continental Divide Trail (łącznie prawie 13 tysięcy kilometrów).

W 2019 roku w *Księdze rekordów Guinnessa* zapisała się 21-letnia wówczas Lexie Alford. Podróżniczka zdobyła tytuł najmłodszej osoby, która odwiedziła wszystkie kraje na świecie.

Najdłuższe loty na świecie trwają ponad 17 godzin. Tyle trzeba spędzić w samolocie, podróżując na przykład z Nowej Zelandii do Kataru czy Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Z kolei najkrótszy lot trwa zaledwie dwie minuty i jest realizowany na trasie między dwiema szkockimi wyspami – Westray i Papa Westray.

Jak oskubać kontrahenta?

Negocjacje handlowe często kojarzą się z walką o to, aby uzyskać jak najkorzystniejszą cenę. Rzeczywiście, w twardym podejściu do negocjacji własne zwycięstwo jest głównym celem rozmów. Żeby to osiągnąć, dopuszczalne jest wykorzystywanie różnych sztuczek i trików negocjacyjnych. Oto kilka przykładów.

Skubanie kontrahenta polega na zwracaniu się do partnera biznesowego z drobnymi prośbami, na które łatwo się zgodzi. Mogą one dotyczyć niewielkiej obniżki ceny albo dołoże-

nia drobnego dodatku do każdego produktu. W efekcie uzyskanie pozornie niewielkich ustępstw prowadzi do zwycięstwa, a kontrahent poczuje się skubany.

Inną sztuczką jest technika stopy w drzwiach. Opiera się ona na wykorzystaniu prostego mechanizmu: każdy człowiek stara się być konsekwentny i jeśli raz zdecyduje się coś zrobić, będzie to kontynuował. W czasie negocjacji polega to na zgłaszaniu coraz większych prośb. Wyobraź sobie, że koleżanka albo

kolega prosi Cię o odprowadzenie po lekcjach na przystanek. Co prawda Twój autobus odjeżdża z innego miejsca, ale godzisz się. Potem słyszysz prośbę o wspólną podróż autobusem – tylko kilka przystanków. Myślisz: z tego miejsca bez problemu przesiądę się do autobusu, który jedzie w moim kierunku. I nim się obejrzyś, odprowadzasz koleżankę czy kolegę pod same drzwi domu. Gdybyś został/a poproszony/a o to zaraz po wyjściu ze szkoły, na pewno byś się nie zgodził/a. Podobnie w negocjacjach, podzielenie dużej prośby na mniejsze przynosi dobre efekty.

Kolejnym trikiem stosowanym w twardych negocjacjach jest technika nazywana nagrodą w raj. Polega na obiecywaniu ustępstw lub korzyści, o których wiemy, że nie zostaną zrealizowane. Na przykład może to być obietnica dużego rabatu podczas renegotjacji kontraktu. Tak naprawdę nie wiemy, czy do ponownych negocjacji dojdzie, kto będzie wtedy prowadził rozmowy, ani jaka będzie sytuacja na rynku. Równocześnie takie obietnice sprawiają wrażenie otwartości i gotowości do współpracy.

Jedną z najbardziej nieuczciwych technik negocjacyjnych jest tak zwana zdechła ryba. Jej

nazwa odnosi się do smrodu, który pozostawia w relacjach. Wykorzystuje się ją na przykład w momencie wydruku umowy. Ostateczna wersja dokumentu zawiera „drobny” błąd drukarski: zamiast ceny 4,50 zł za sztukę pojawia się wartość 5,40 złotych. Jeśli kontrahent nie zorientuje się – zapłaci więcej, zaś jeśli wypatrzy błąd, trik skończy się na przeprosinach i ponownym wydruku poprawnej już wersji umowy.

Stosowanie sztuczek i trików w czasie negocjacji budzi wątpliwości etyczne. Wiele osób uważa, że takie zachowanie jest niewłaściwe i niemoralne. Trudno wyobrazić sobie długoterminową współpracę z partnerem biznesowym, który w ten sposób z nami gra.

Zdecydowanie właściwsze – choć o wiele trudniejsze – jest rzeczowe podejście do negocjacji, które opiera się na założeniu, że ich wynik ma być satysfakcjonujący dla obu stron. Wymaga zrozumienia potrzeb partnera biznesowego i wysiłku, aby wypracować rozwiązanie korzystne dla wszystkich. Znajomość sztuczek i trików jest jednak bardzo ważna. Nie dlatego, aby oskubać kontrahenta, ale po to, by samemu nie zostać oskubanym.

ZADANIE 2: NEGOCJACYJNE SZTUCZKI

Wyobraź sobie, że prowadzisz negocjacje. Twoim zadaniem jest policzenie, jakie efekty może przynieść zastosowanie różnych sztuczek negocjacyjnych.

1. Chcesz sprzedać 1000 ręcznie robionych zabawek. Twój kontrahent wyraźnie stosuje technikę skubania: najpierw poprosił o ładne opakowanie do każdej zabawki o wartości 10 zł; następnie do każdej zabawki zażyczył sobie kolorową piłeczkę w cenie 5 zł; wreszcie poprosił o drobne wsparcie w realizacji kampanii marketingowej na poziomie 1% jej wartości, którą oszacował na 200 000 złotych. Jeśli nie zareagujesz odpowiednio na te zagrania, jakie będą korzyści Twojego kontrahenta?
2. Kontrahent zwrócił się do Ciebie z prośbą o obniżenie ceny o 50 groszy. Po akceptacji przez Ciebie tej prośby, poprosił o dwukrotnie większą obniżkę. Kolejne ustępstwo poskutkowało następną prośbą – tym razem o zmniejszenie ceny o 5 procent. Jeśli nie odmówisz prośbom kontrahenta, o ile musisz obniżyć cenę produktu, która początkowo wynosiła 20 złotych?
3. Negocjacje zostały zakończone – udało Ci się sprzedać zabawki. Ostatnim krokiem miało być podpisanie kontraktu, ale orientujesz się, że na wydruku umowy widnieje cena 6,03 złotych zamiast umówionej – 6,30 złotych za sztukę. Jeśli „błąd” ten umknąłby Twojej uwadze, ile wyniosłaby strata, jeśli kontrakt dotyczył 1000 produktów?



Leksykon

Sponsorem bieżącego numeru jest literka T

TEAM BUILDING

to różne sposoby integracji zespołu. Mogą to być wspólne spotkania, kilkudniowe wyjazdy i najróżniejsze gry. Celem jest budowanie więzi między członkami zespołu.

TOWAR

to produkt pracy ludzkiej, który został wytworzony w celu jego sprzedaży. Cechuje go wartość użytkowa, czyli zdolność zaspokajania potrzeb.

TURBULENTNE

to określenie otoczenia przedsiębiorstwa. Zachodzą w nim częste i gwałtowne zmiany, a ich konsekwencje są trudne do przewidzenia.

TRANSAKCJA

to operacja handlowa, której celem jest kupno lub sprzedaż produktów lub usług.

TRAKTAT Z MAASTRICHT

albo inaczej **Traktat o Unii Europejskiej** to międzynarodowa umowa podpisana 7 lutego 1992 roku w Maastricht w Holandii. Jednym z głównych celów było utworzenie Unii Gospodarczej i Walutowej na terenie Europy oraz wprowadzenie wspólnej waluty – euro.



Proces podejmowania decyzji

Zarządzanie opiera się na podejmowaniu decyzji. Od ich jakości zależy konkurencyjność spółki, jej wyniki finansowe, a nawet zadowolenie pracowników. W związku z tym decyzji nie należy podejmować ad hoc, czyli bez wcześniejszego przygotowania, lecz muszą być one dobrze uzasadnione. Ich podstawą powinna być systematyczna analiza złożonej sytuacji, nie zaś emocje czy czyjeś widzimisię. Aby podjąć decyzję optymalną, należy uwzględnić pięć etapów tego procesu.

Pierwszym etapem jest rozpoznanie. Dogłębna analiza oraz zrozumienie okoliczności i najważniejszych czynników kształtujących sytuację decyzyjną jest podstawą całego procesu. Należy więc zbierać niezbędne informacje i wskazać najistotniejsze z nich wraz z łączącymi je powiązaniami.

Mając właściwy ogląd sytuacji, można przejść do drugiego etapu, który polega na wskazaniu możliwych rozwiązań. Ważne, aby nie poprze-

stać na jednym pomysle (zwykle tym, który pojawi się w głowie jako pierwszy). Istotą jest stworzenie szerokiego wachlarza możliwości. Tylko w sytuacji, kiedy mamy opracowane różne opcje, możemy dokonać wyboru.

W kolejnym kroku trzeba opracować różne scenariusze i kryteria ich oceny. Oznacza to konieczność podjęcia próby przewidzenia, jakie będą skutki poszczególnych wariantów oraz wskazania, na jakiej podstawie wyłonimy najkorzystniejszy z nich. Warto zwrócić uwagę na kluczowość określenia kryteriów, ponieważ w takiej samej sytuacji, przy takich samych możliwościach rozwiązania, decydenci, którzy będą się kierowali różnymi kryteriami, podejmą różne decyzje. W biznesie ważne jest, aby te kryteria zostały jasno nazwane. Tylko wtedy decyzje stają się obiektywne, a ich uzasadnienie jednoznaczne.

Czwarty etap to moment wyboru. Spośród dostępnych wariantów, na podstawie przyjętych kryteriów, trzeba wybrać takie rozwiązanie, które przyniesie nam najlepsze efekty.

OPTYMALNY

oznacza najlepszy w danych warunkach. Sformułowanie „najbardziej optymalny” jest więc błędne.



Ostatni, piąty etap to wdrożenie decyzji w życie i kontrola, czy jej realizacja przebiega zgodnie z założeniami.

Jak wygląda tak usystematyzowany proces podejmowania decyzji w praktyce? Wyobraź sobie, że przed Tobą wybór liceum. Możesz aplikować do tej samej szkoły, do której idzie Twoja koleżanka czy kolega z ławki, ale czy to będzie optymalne rozwiązanie? Aby się o tym przekonać, prześledźmy cały proces podejmowania decyzji.

W pierwszej kolejności konieczne jest rozpoznanie sytuacji. Innymi słowy musisz ustalić fakty: jakie są Twoje zainteresowania? Jakież masz oceny i ile punktów w procesie rekrutacyjnym masz szansę zdobyć? Jaka jest oferta różnych szkół? Które szkoły proponują klasy o profilu zbieżnym z Twoimi zainteresowaniami? To tylko przykłady pytań, na które musisz sobie odpowiedzieć.

W drugim etapie, na podstawie zebranych informacji trzeba przygotować kilka wariantów. W przypadku wyboru liceum będzie to wskazanie trzech lub czterech szkół, których oferty najbardziej Cię zainteresowały.

Dalej musisz sobie odpowiedzieć na pytanie, jakie będą konsekwencje wyboru każdej z nich i jak w każdym z przypadków może potoczyć się Twoja kariera zawodowa, a także wskazać kryteria, na podstawie których dokonasz wyboru. Może to być pozycja szkoły w ogólnopolskim rankingu szkół średnich, próg punktowy z ubiegłych lat, odległość od domu, zdawalność na studia czy dostępność zajęć dodatkowych.

Czwarty etap to analiza rankingu wariantów uporządkowanych według najważniejszego dla Ciebie kryterium i wybór jednego liceum, które wpiszesz na pierwszej pozycji aplikacji do szkoły średniej.

Nie zapomnij o ostatnim etapie – wdrożeniu. W opisywanym przykładzie może on polegać na solidnym przygotowaniu do egzaminów, a także na przekonaniu Rodziców do Twojej koncepcji. Jeśli Twój wybór jest rezultatem skrupulatnej analizy, z pewnością nie będziesz mieć problemów z uzasadnieniem decyzji i ze zjednaniem sobie Opiekunów.



ZADANIE 3: OPTYMALNE WYBORY

Zastanów się, jakie decyzje ostatnio podejmowałeś/podejmowałaś? W jaki sposób dokonałeś/dokonałaś wyboru? Czy był on optymalny?



Różnimy się, ale działamy razem, czyli o zarządzaniu różnorodnością

Postępująca globalizacja powoduje, że świat staje się mniejszy, a ludzie z różnych środowisk i zakątków świata częściej się ze sobą stykają, także w pracy. Stąd w zarządzaniu pojawiło się nowe wyzwanie – zarządzanie zespołami, których członków, na pierwszy rzut oka, więcej dzieli, niż łączy. Zróżnicowanie zespołu może wynikać z wielu czynników, wśród których wymienia się: wiek, płeć, przekonania, doświadczenie pracowników, ich specjalizację i status organizacyjny, a także wielokulturowość.

We współczesnym biznesie można wyróżnić trzy powody tworzenia zróżnicowanych

zespołów. Po pierwsze, różnorodność może być przymusem wynikającym z przepisów prawa. Dzieje się tak na przykład w przypadku odgórnie określonego udziału kobiet i mężczyzn w zespole. Po drugie, zróżnicowanie może być narzędziem realizacji celów biznesowych. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników pochodzących z różnych krajów bądź w różnym wieku, by łatwiej dotrzeć do określonej grupy klientów. Wreszcie, różnorodność może być postrzegana jako źródło nowych, ciekawych pomysłów w organizacji. W zróżnicowanym zespole łatwiej o zróżnicowane pomysły.

CZY WIESZ, ŻE ...?

Jeśli w ramach zespołu współpracują eksperci specjalizujący się w różnych dziedzinach, mówimy o zespołach interdyscyplinarnych.

Wyobraź sobie zespół, w którym współpracują ze sobą dojrzała kobieta i świeżo upieczony absolwent studiów, technik ze specjalistą zajmującym się marketingiem albo Japończyk z Francuzem. Brak podobieństwa między nimi powoduje, że każdy z nich ma inne oczekiwania dotyczące wykonywania pracy i osiąganych rezultatów. Każdy ma inną wizję pracy w zespole, co staje się potencjalnym źródłem nieporozumień. Zróżnicowanie grupy grozi także częstszymi konfliktami, a przecież celem jest wykorzystanie twórczego potencjału tkwiącego w różnorodności. W takiej sytuacji zadaniem kierownika zespołu jest zapewnienie bezproblemowego przebiegu pracy. Jak to zrobić?

Przede wszystkim należy pokonać stereotypy i uprzedzenia związane z różnicami. Jeśli członkowie zespołu mają negatywne wyobrażenia na temat innych osób z powodu ich przynależności do określonej grupy (np. ze względu na płeć, wiek, pochodzenie czy obszar specjalizacji), współpraca będzie utrudniona, a „inni” będą czuli się wyalienowani lub wręcz wykluczeni. Bardzo ważne jest budowanie świadomości różnic. Wiele konfliktów i nieporozumień wynika z odmiennych oczekiwań dotyczących współpracy i komunikowania się. Konieczne staje się więc nazwanie tych oczekiwań. Kolejnym elementem jest zachęcanie pracowników do otwartości na innych, unikania oceny różnic i krytykowania ich.

Warto również zadbać o wsparcie zarządzania różnorodnością na poziomie całej organizacji, na przykład poprzez ukierunkowanie na wspólne cele biznesowe oraz promowanie zaangażowania wszystkich pracowników w działania przedsiębiorstwa. Trzeba pamiętać, że w różnorodności tkwi wielka siła!

ZADANIE 4.

Jak myślisz, czy wiedza na temat zarządzania różnorodnością może przydać się w szkole? Uzasadnij swoją odpowiedź.

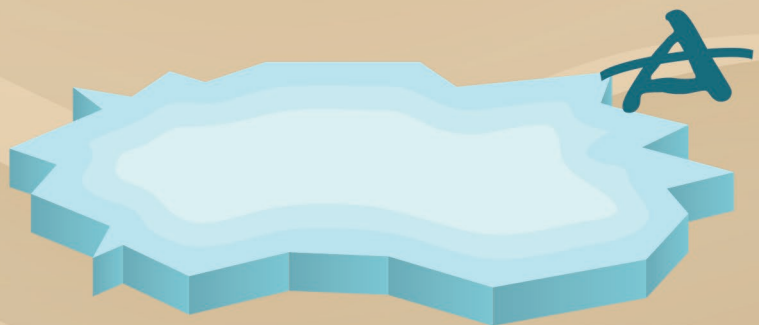


Zadanie 4: „Innowacyjne” sudoku

Zadanie polega na wypełnieniu poniższego diagramu o wymiarach 9×9 krutek w taki sposób, aby w każdym wierszu, w każdej kolumnie i w każdym z dziewięciu pogrubionych kwadratów 3×3 znalazło się po jednej literce ze słowa INNOWACJE. Litery z kolorowych pól, czytane rzędami, utworzą rozwiązanie.

N							E	
			I	E		N	A	C
		E	J		O		N	W
C		A	O					
J								A
					C	J		E
O	N		A		E	C		
W	A	N		C	I			
	J							N

Zadanie 5: Rebus



z A



REK