



**Shaping the Employees of the future by strengthening intrApreneurial
skills & mindset**

2020-1-UK01-KA202-079094

PODRĘCZNIK I ZESTAW NARZĘDZI DLA TRENERÓW VET

Strona internetowa kursu: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Zaleca się zachowanie kopii tego zestawu narzędzi w plikach osobistych do wykorzystania

przy ubieganiu się o przyszłe materiały do nauki online.



"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2020-1-UK01-KA202-079094

TREŚĆ

Przewodnik po zestawie narzędzi	4
Co to jest zestaw narzędzi?	4
Do czego służy zestaw narzędzi?	4
Jakie typy dokumentów znajdują się w zestawie narzędzi?	4
Ogólny opis modułu	5
Moduł 1 Opis:	5
Efekty kształcenia:	5
Metodologia uczenia się:	5
Moduł 2 Opis:	5
Efekty kształcenia:	5
Metodologia uczenia się:	5
Materiały	6
Moduł 1 Jednostki:	6
Moduł 2 Jednostki:	6
Cele edukacyjne ucznia	7
Procedury nauczania	8
Metodologia uczenia się transformacyjnego:	8
Tematy Harmonogram	9
Moduł 1	9
Część 1: Wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem	9
Część 2: Wprowadzenie do zarządzania finansami	10
Część 3: Budowanie potencjału i innowacje	11
Część 4.: Kreatywne myślenie	13
Część 5.: Rozwój osobisty	13
Część 6: Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	14
Część 7: Zarządzanie czasem i stresem	16
Część 8: Umiejętności organizacyjne	17

Część 9.: Rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie	18
Moduł 2	19
Część 1: Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie strategiczne	19
Część 2: Zarządzanie projektem	20
Część 3: Umiejętności analityczne i rozwiązywania problemów	21
Część 4: Rozwój osobisty	23
Część 5: Kreatywne myślenie i innowacje dla menedżerów i liderów zespołów	24
Część 6: Komunikacja i rozwiązywanie konfliktów	25
Część 7: Przywództwo i zarządzanie zespołem	26
Referencje z działań pilotażowych	28
Narzędzia, z których mogą korzystać MŚP i trenerzy kształcenia i szkolenia zawodowego	30
Przeglądy polityki	40
Referencje	64

PRZEWODNIK

Co to jest zestaw narzędzi?

Zestaw narzędzi to zbiór godnych zaufania i dostępnych narzędzi dla pracowników pierwszej linii, które umożliwiają im poznanie problemu i zidentyfikowanie rozwiązań. Zestawy narzędzi mogą ułatwić przełożenie teorii na praktykę i często koncentrują się na jednym temacie lub grupie odbiorców.

Do czego służy zestaw narzędzi?

Celem zestawów narzędzi jest zapewnienie praktycznych porad i wskazówek w kwestii budzącej obawy lub istotności, zwłaszcza gdy temat pojawia się lub ewoluuje, a dobrze ugruntowane techniki jego rozwiązania nie zostały jeszcze szeroko przyjęte. Zestawy narzędzi mogą również:

- Zwiększyć wydajność dla pracowników, którzy nie muszą ponownie tworzyć koła, gromadząc i udostępniając potrzebne informacje;
- Ułatwić powszechne przyjęcie konkretnej najlepszej praktyki lub koncepcji w całym zawodzie, aby nastoletni byli lepiej obsługiwani; oraz
- Poprawić jakość usług dla nastoletnich.

Jakie typy dokumentów znajdują się w zestawie narzędzi?

Zestaw ten składa się z dokumentów bezpośrednio związanych z wdrażaniem doskonałych praktyk intraprzedsiebiorczości. Zawiera instrukcje i zasoby dotyczące tworzenia i dostarczania wysokiej jakości wiedzy, umiejętności i kompetencji dla pracowników, którzy dążą do poprawy swoich aspektów intraprzedsiebiorczych, oraz dla menedżerów średniego i niższego szczebla, którzy chcą rozwijać własne aspekty intraprzedsiebiorcze i wspierać intraprzedsiebiorczość wśród członków zespołu, a także wytyczne dotyczące zasad, prawodawstwa i instytucji niezbędnych. Zestaw narzędzi nie zawiera dokumentów badawczych ani teoretycznych dotyczących aspektów intraprzedsiebiorczości, ponieważ są one dostępne na głównej stronie internetowej SEAL: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Podczas przeglądania kategorii zestawu narzędzi zobaczysz listę nazw dokumentów wraz z krótkim opisem zawartości dokumentu oraz sekcją wyjaśniającą, dlaczego ten dokument może być korzystny w twoich obowiązkach opiekuńczych.

OGÓLNY OPIS MODUŁU

Opis modułu 1:

Moduł ten zapewnia podstawową wiedzę, umiejętności i kompetencje dla pracowników, które mają na celu poprawę ich aspektów intraprzedsiebiorczych.

Efekty kształcenia:

Efekty uczenia się tego modułu mają na celu zwiększenie wiedzy, rozwój umiejętności i kompetencji oraz zmianę postaw wewnątrzprzesiębiorczych.

Metodologie uczenia się:

Metodologie przyjęte w nauczaniu tego modułu są oparte na wyzwaniach, podążają za transformacyjnym uczeniem się, wykorzystują materiały wizualne i promują autorefleksję.

Opis modułu 2:

Moduł ten zapewnia podstawową wiedzę, umiejętności i kompetencje dla menedżerów średniego i niższego szczebla, którzy chcą budować własne aspekty intraprzesiębiorczości, ale także wspierać intraprzesiębiorczość dla członków swojego zespołu.

Efekty kształcenia:

Efekty uczenia się tego modułu mają na celu zwiększenie wiedzy, umiejętności i kompetencji, zmianę rytmu oraz wzmocnienie i motywację do ustanowienia kultury intraprzesiębiorczości w organizacji.

Metodologie uczenia się:

Metodologie przyjęte w nauczaniu tego modułu to metoda peer-to-peer, transformacyjne uczenie się, wykorzystanie materiału wizualnego, a także uczenie się w działaniu.

MATERIAŁY

Moduł 1 Jednostki:

1. Wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem
2. Wprowadzenie do zarządzania finansami
3. Budowanie potencjału i innowacje
4. Kreatywne myślenie
5. Rozwój osobisty
6. Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne
7. Zarządzanie czasem i stresem
8. Umiejętności organizacyjne
9. Rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie

Moduł 2 Jednostki:

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie strategiczne
2. Zarządzanie projektem
3. Umiejętności analityczne i rozwiązywania problemów
4. Rozwój osobisty
5. Kreatywne myślenie i innowacje dla menedżerów i liderów zespołów
6. Komunikacja i rozwiązywanie konfliktów
7. Przywództwo i zarządzanie zespołem

CELE EDUKACYJNE UCZNIÓW

Uczestnicząc w pełni w tym kursie, powinienes być w stanie:

Ocena autorefleksji:

Odnosi się do uczniów przeglądających swoją pracę i zastanawiających się nad procesem uczenia się. W ten sposób mogą wziąć odpowiedzialność za własne uczenie się i postępy, identyfikować słabe i mocne strony, odkrywać obszary zainteresowania, lepiej odnosić się do materiału edukacyjnego i procesu uczenia się, a także internalizować nową wiedzę i umiejętności, czyniąc je istotnymi dla ich osobistych historii, aspiracji i celów. Ponadto ocena autorefleksji nie jest postrzegana jako krytyka zewnętrzna i dlatego lepiej nadaje się dla dorosłych uczących się i osób uczących się zawodowo, które są upoważnione do przejęcia odpowiedzialności za proces uczenia się i dostosowania go do swoich potrzeb. Może również pomóc w pogłębieniu zrozumienia pojęć i pomysłów, tworząc znaczące i użyteczne połączenia z innymi uczniami, przyczyniając się do środowiska współpracy i oferując więcej możliwości produktywnego zaangażowania bez wad zewnętrznego procesu oceny, który może być postrzegany jako negatywny, stresujący lub bezsensowny.

Metodologia i ocena wzajemnego uczenia się:

Metodologia wzajemnego uczenia się opiera się na zasadach psychologii poznawczej i jest często stosowana w różnych środowiskach uczenia się w celu promowania interakcji uczniów z innymi uczniami w celu wzajemnego promowania ich celów i zadań uczenia się. Chociaż jest również szeroko stosowana w formalnych placówkach edukacyjnych i szkołach, może być również użytecznym narzędziem do uczenia się dorosłych w profesjonalnych warunkach w organizacji, umożliwiając pracownikom interakcję ze specjalistami w innych działach i na innych stanowiskach oraz uzyskanie dostępu do bogactwa wiedzy, informacji i umiejętności, które w przeciwnym razie zostałyby utracone. Szczególnie w ramach rozwijania i pielęgnowania umiejętności intraprzedsiebiorczych istotne jest, aby osoby uczące się wchodziły w interakcje z innymi uczniami – bez ograniczeń hierarchicznej struktury – w celu dalszego zdobywania wiedzy, a także rozwijania swoich umiejętności i atrybutów zawodowych i interpersonalnych.

PROCEDURY NAUCZANIA

[Wskazówka: Wyjaśnij, w jaki sposób czas lekcyjny będzie wykorzystywany w różnych metodach i trybach nauczania, które zamierzasz zastosować. Podstawowe uzasadnienie i korzyści powinny być oczywiste]

Metodologia uczenia się transformacyjnego:

Transformacyjne uczenie się, sformułowane przez Jacka Mezirowa, szczególnie dobrze nadaje się do uczenia się dorosłych i młodych dorosłych, a zatem może mieć zastosowanie do wielu ustawień, w tym firm i organizacji. Podstawowym założeniem tej teorii / metodologii jest to, że uczniowie dostosowują swoje myślenie w oparciu o nowe informacje, wykorzystując krytyczny przegląd i refleksję, aby mogli zrozumieć nowe i zmieniające się środowiska, ustawienia i światopoglądy. Gdy ludzie się uczą, znajdują nowe sposoby na zrozumienie własnego życia i zrozumienia tego, co dzieje się wokół nich. Według Mezirowa uczenie się transformacyjne składa się z uczenia się instrumentalnego i uczenia się komunikatywnego. Uczenie instrumentalne odnosi się do rozwiązywania problemów zorientowanych na zadania i przyczynowości (związki przyczynowo-skutkowe między zdarzeniami), podczas gdy uczenie się komunikacyjne odnosi się do tego, jak ludzie komunikują swoje uczucia, potrzeby i pragnienia.

Ponieważ ta metodologia szkolenia / uczenia się uwzględnia nie tylko zdobytą wiedzę i umiejętności, ale także - co najważniejsze - zmianę postaw, perspektyw i poglądów, może być wykorzystana do wspierania tworzenia, odżywiania i rozwoju atrybutów intraprzedsiebiorczych dla wszystkich poziomów pracowników, które będą widoczne zarówno w ich osobistych ścieżkach kariery, ale także w organizacjach, w których są zatrudnieni. Wykorzystując metodologię uczenia się transformacyjnego, kurs szkoleniowy będzie promował zdobywanie wiedzy, umiejętności i postaw, a także umożliwi trwałość wewnątrzprzesiębiorczego sposobu myślenia uczestników.

HARMONOGRAM TEMATÓW

Moduł 1

Część 1: Wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none">• Wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none">• Czym jest zarządzanie przedsiębiorstwem? (definicje, przegląd)• Dwie teorie zarządzania przedsiębiorstwem (teoria zarządzania systemami, teoria X i teoria Y)• Zarządzanie perspektywą procesów (zrozumienie procesów biznesowych i efektywne wykorzystanie ich do promowania intraprzedsiebiorczości)• Podejmowanie decyzji biznesowych• Zrozumienie środowisk biznesowych, wdrażanie dla teraźniejszości i uczenie się na przyszłość, studia przypadków i przykłady z życia.
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none">• Zwiększona wiedza i solidne podstawy naukowe dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem.• Nowe umiejętności, które pozwalają na lepsze zrozumienie środowiska biznesowego / organizacyjnego oraz wykorzystanie i wdrożenie narzędzi i procesów przyczyniających się do intraprzedsiebiorczości.• Zmiana postaw w kierunku bardziej integracyjnego i partycypacyjnego środowiska, możliwa dzięki szerszej perspektywie, jaką pracownik nabywa dzięki tej jednostce.

Kategoria	Opis
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby akademickie, zasoby internetowe.
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Test wielokrotnego wyboru składający się z 10-15 pytań. Ćwiczenia autorefleksji, wzajemna recenzja i informacje zwrotne.
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Oparte na wyzwaniach (odzwierciedlone w małych zadaniach do wykonania i pytaniach, na które należy odpowiedzieć) i transformacyjne metodologie uczenia się (więcej informacji na temat transformacyjnego uczenia się można znaleźć w odpowiedniej sekcji).
Proponowane działania	<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenia analizy procesów w małej grupie, zadania zwrotne.

Część 2: Wprowadzenie do zarządzania finansami

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie do zarządzania finansami
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest zarządzanie finansami (definicje, przykłady, studia przypadków) • Dlaczego zarządzanie finansami jest istotne dla intraprzedsiębiorcy? • Zrozumienie raportów dotyczących zarządzania finansami • Opis zasobów i rekordów zarządzania finansami • Podstawy budżetowania (tworzenie budżetów, przeglądanie budżetów , zrozumienie budżetów)

Kategoria	Opis
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> ● Zwiększona wiedza na temat finansowych aspektów działalności (działu, jednostki, biznesu, organizacji lub sektora) ● Zwiększone umiejętności w zakresie rozumienia dokumentów finansowych i raportów, tworzenia i aktualizowania raportów i zapisów oraz wykorzystywania informacji finansowych w celu umożliwienia lepszego i bardziej wydajnego podejmowania decyzji w ramach przedsiębiorczości. ● Zmiana nastawienia w kierunku bardziej holistycznego podejścia do zadań związanych z pracą oraz chęć i zdolność do włączenia szerszego zrozumienia finansowego do każdej roli biznesowej.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> ● Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, opublikowane przewodniki (tj. Citibank Financial Management Essentials dla przedsiębiorcy itp.)
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> ● Test wielokrotnego wyboru składający się z 10-15 pytań. Ćwiczenia autorefleksji, wzajemna recenzja i informacje zwrotne.
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> ● Oparte na wyzwaniach (odzwierciedlone w małych zadaniach do wykonania i pytaniach, na które należy odpowiedzieć) i transformacyjne metodologie uczenia się (więcej informacji na temat transformacyjnego uczenia się można znaleźć w odpowiedniej sekcji).

Część 3: Budowanie potencjału i innowacje

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none">• Budowanie potencjału i innowacje
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none">• Czym jest budowanie potencjału i jak odnosi się do ludzi, działów, organizacji i firm?• Czym jest innowacja i jak można ją zastosować do roli zatrudnienia, pracy, zadania, procesu, działu, organizacji lub firmy.• Kim jest innowacyjny pracownik? (cechy, charakterystyki, postawy)• Czym jest budowanie potencjału innowacyjnego? Równoważenie eksploracji i eksploatacji w uczeniu się organizacyjnym.• Studia przypadków i przykłady z życia wzięte.
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none">• Zwiększona wiedza w zakresie budowania potencjału i innowacji• Zwiększone umiejętności związane z kultywowaniem i utrzymywaniem innowacyjnego podejścia do zadań związanych z pracą oraz zdolność do budowania zdolności w ramach roli pracy, działu, procesu pracy itp.• Zestaw postaw zgodnych z intraprzedsieworczością i jej aspektami w zakresie innowacji i budowania potencjału.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none">• Notatki jednostkowe, materiały dotyczące oburęcznej kultury organizacyjnej i intraprzedsieworczości, zasoby odnoszące się do innowacji i budowania potencjału.

Kategoria	Opis
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd i analiza studiów przypadku, ćwiczenia autorefleksji, wzajemna recenzja i informacje zwrotne.
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> Oparte na wyzwaniach (odzwierciedlone w małych zadaniach do wykonania i pytaniach, na które należy odpowiedzieć) i transformacyjne metodologie uczenia się (więcej informacji na temat transformacyjnego uczenia się można znaleźć w odpowiedniej sekcji).

Część 4: Kreatywne myślenie

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> Kreatywne myślenie
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> Kreatywne myślenie, definicje i cechy Indywidualna kreatywność i kreatywne myślenie Stworzenie środowiska pracy sprzyjającego kreatywnemu myśleniu Techniki kreatywnego myślenia Studia przypadków i przykłady
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększona wiedza na temat tego, czym jest kreatywne myślenie, narzędzia i techniki z nim związane Kreatywne umiejętności tworzone i rozwijane poprzez uczenie się i refleksję

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> Wzmocnienie kreatywnego myślenia zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, narzędzia online
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> Ćwiczenia autorefleksji, wzajemna ocena i informacje zwrotne, zajęcia grupowe i mini warsztaty (jeśli to możliwe)
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> Uczenie się oparte na wyzwaniach i transformacyjne

Część 5: Rozwój osobisty

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> Rozwój osobisty
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> Czym jest rozwój osobisty? Definicje i zastosowania intraprzedsiebiorczości Umiejętności i cechy rozwoju osobistego (samoświadomość, samowiedza, poczucie własnej wartości itp.) Rozwój osobisty intraprzedsiebiorców (rozwijanie talentów, poprawa orientacji zawodowej, budowanie szans na zatrudnienie, spełnianie aspiracji)
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie wiedzy na temat aspektów rozwoju osobistego

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Kształtowanie umiejętności związanych z rozwojem osobistym • Postawy sprzyjające rozwojowi osobistemu i ustanowieniu satysfakcjonującej ścieżki kariery.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, studia przypadków i referencje
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenia autorefleksji oraz opinie i przegląd
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer, transformacyjne

Część 6: Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywne słuchanie • Negocjacje • Perswazja • Inteligencja emocjonalna • Rozwiązywanie konfliktów • Podejmowanie decyzji • Praca zespołowa • Asertywność • Świadomość kulturowa • Komunikacja biznesowa

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Praktyczne zajęcia i pomysły na warsztaty • Znaczenie komunikacji w zarządzaniu stresem i odpornością
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększona wiedza na temat tego, czym są umiejętności interpersonalne i w jaki sposób przyczyniają się one do intraprzedsiebiorczości • Świadomość umiejętności zidentyfikowanych w dziale • Motywacja do postaw, które promują i podtrzymują wyżej wymienione umiejętności interpersonalne i komunikacyjne
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, zasoby interaktywne
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Quiz wielokrotnego wyboru, ćwiczenia autorefleksji, opinie i recenzje peer-to-peer
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacyjne uczenie się

Część 7: Zarządzanie czasem i stresem

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie czasem i stresem
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest zarządzanie czasem? • Jaki jest związek między zarządzaniem czasem a zarządzaniem stresem? • Analiza Pareto (technika zarządzania czasem 80/20)

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Technika Pomodoro • Technika Getting Things Done • Metoda szybkiego planowania • Macierz Eisenhowera • Czym jest stres? • Krótkoterminowe strategie łagodzenia stresu w miejscu pracy • Długoterminowe strategie łagodzenia stresu w miejscu pracy • Strategie komunikacyjne w celu efektywnego zarządzania stresem i czasem
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • Większa wiedza na temat wzajemnych relacji między czasem a stresem • Zwiększona wiedza na temat zarządzania czasem i stresem oraz czynników przyczyniających się do każdego z nich • Umiejętności związane z bardziej efektywnym zarządzaniem czasem i stresem • Proaktywne i reaktywne postawy to zarządzania czasem i stresem
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, quizy samooceny
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenia autorefleksji, wzajemna recenzja i informacja zwrotna.
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacyjne uczenie się, wspólne uczenie się

Część 8: Umiejętności organizacyjne

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none">• Umiejętności organizacyjne
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none">• Jakie są pożądane umiejętności organizacyjne dla intraprzedsiebiorcy i dlaczego są one ważne?• Kolaboracja• Delegacja• Praca zespołowa• Planowanie• Priorytety• Prowadzenie rejestrów• Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none">• Zwiększona wiedza na temat tego, czym są umiejętności organizacyjne i jak przyczyniają się one do intraprzedsiebiorczości• Zwiększona wiedza na temat każdej z wymienionych umiejętności organizacyjnych, na temat tego, czym są i jak przyczyniają się do ogólnej intraprzedsiebiorczości.• Rozwój, ustanowienie i doskonalenie umiejętności organizacyjnych, które pracownicy już posiadają lub mają nadzieję nabyć.• Wzmacniająca postawa wobec maksymalizacji umiejętności organizacji, które posiadają pracownicy.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none">• Notatki jednostkowe, korzystanie z Internetu, quizy / kwestionariusze samooceny

Kategoria	Opis
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Autorefleksja, wzajemna recenzja i informacja zwrotna
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacyjne i kolaboracyjne

Część 9: Rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie i dlaczego są one ważne dla intraprzedsiębiorców? • Obserwacja • Analiza • Wnioskowanie • Komunikacja • Rozwiązywanie problemów w zespole • 5-etapowe podejście do rozwiązywania problemów • Myślenie projektowe do rozwiązywania problemów • Technika pięciu dlaczego • Technika wędrowca
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększona wiedza na temat tego, czym jest krytyczne myślenie i jak odnosi się do rozwiązywania problemów • Zwiększona świadomość tego, dlaczego krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów są ważne dla intraprzedsiębiorcy

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększona wiedza na temat różnych technik • Umiejętności związane z rozwiązywaniem problemów i krytycznym myśleniem • Postawa na skuteczne krytyczne myślenie i skuteczne rozwiązywanie problemów
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, zasoby interaktywne
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenia autorefleksji oraz wzajemna ocena i informacje zwrotne
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacyjne uczenie się

Moduł 2

Dział 1: Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie strategiczne

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie strategiczne
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie przedsiębiorstwem dla MŚP • Zarządzanie biznesem dla większych organizacji / firm • Wprowadzenie do zarządzania strategicznego (definicje, teorie, przykłady) • 5P dla strategii (plan, polityka, próbka, pozycja, perspektywa) • Ocena i ustalenie kierunku strategicznego • Gromadzenie i analiza danych

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> ● Projektowanie planów działania ● Wdrażanie planów działań ● Ocena działań oraz wprowadzanie zmian i poprawek
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> ● Zwiększona wiedza na temat zarządzania przedsiębiorstwem, koncentrująca się na zarządzaniu działami, jednostkami, zespołami. ● Zwiększona wiedza na temat zarządzania strategicznego i zrozumienie, w jaki sposób zarządzanie strategiczne może przynieść korzyści poszczególnym intraprzedsiębiorcom, a także całym jednostkom, działom, zespołom i firmom. ● Rozwój umiejętności zarządzania i myślenia strategicznego, które są kluczowe dla intraprzedsiębiorców. ● Ustanowienie i pielęgnowanie postaw, które wzmacniają i wspierają wizję, przywództwo, a także codzienne zarządzanie.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> ● Notatki jednostkowe, zasoby online, studia przypadków
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> ● Autorefleksja, krótkie quizy wielokrotnego wyboru
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> ● Uczenie się transformacyjne

Część 2: Zarządzanie projektami

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none">• Zarządzanie projektem
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none">• Wprowadzenie do zarządzania projektami (definicje, teorie, przykłady)• 5 etapów zarządzania projektami (inicjowanie, planowanie, wykonanie, monitorowanie, zamknięcie)• Intraprzedsiębiorczość w zarządzaniu projektami• Studia przypadków
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none">• Zwiększona wiedza na temat zarządzania projektami w ogóle• Świadomość różnych narzędzi i strategii zarządzania projektami• Rozwój umiejętności związanych z intraprzsiębiorczymi aspektami zarządzania projektami• Zmiana postaw w kierunku intraprzsiębiorczego podejścia do działań związanych z zarządzaniem projektami.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none">• Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, publikacje
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none">• Autorefleksja, krótkie quizy, opinie i recenzje.
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none">• Transformacyjne uczenie się

Część 3: Umiejętności analityczne i rozwiązywania problemów

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none">• Umiejętności analityczne i rozwiązywania problemów
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none">• Jakie są umiejętności analityczne i dlaczego są ważne dla intraprzedsiebiorczości?• Komunikacja, kreatywność, krytyczne myślenie, analiza danych, badania.• Czym jest rozwiązywanie problemów? (definicje, teorie, przykłady).• 4 style rozwiązywania problemów dla intraprzedsiebiorców (myślenie wrażliwe społecznie, myślenie logiczne, myślenie intuicyjne, myślenie praktyczne).• 10 strategii rozwiązywania problemów (zgadnij i sprawdź, zrób tabelę / wykres, narysuj obraz lub diagram, odegraj problem, znajdź wzorzec lub użyj reguły, sprawdź istotne lub nieistotne informacje, znajdź małe części większego problemu, zrób listę).
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none">• Zwiększenie wiedzy na temat analitycznego myślenia i rozwiązywania problemów.• Świadomość różnych umiejętności i stylów rozwiązywania problemów• Rozwój i doskonalenie umiejętności związanych z myśleniem analitycznym i rozwiązywaniem problemów.• Świadomość wzajemnych powiązań i powiązań między intraprzedsiebiorczością a różnymi narzędziami, technikami i stylami rozwiązywania problemów.• Motywacja do rozwoju dalszych umiejętności analitycznych i rozwiązywania problemów.

Kategoria	Opis
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby interaktywne, badania i publikacje
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Autorefleksja, ćwiczenia praktyczne, ćwiczenia grupowe, wzajemna recenzja i informacja zwrotna
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacja i współpraca

Część 4: Rozwój osobisty

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój osobisty
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest rozwój osobisty? Definicje i zastosowania dla intraprzedsiębiorców, liderów zespołów i menedżerów. • Umiejętności i cechy rozwoju osobistego (samoświadomość, samowiedza, poczucie własnej wartości itp.) • Rozwój osobisty intraprzedsiębiorców (rozwijanie talentów, poprawa orientacji zawodowej, budowanie szans na zatrudnienie, spełnianie aspiracji) • Wspieranie członków zespołu, pracowników i personelu w ich podróży rozwoju osobistego.
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie wiedzy na temat aspektów rozwoju osobistego • Kształtowanie umiejętności związanych z rozwojem osobistym

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Postawy sprzyjające rozwojowi osobistemu i wypracowaniu satysfakcjonującej ścieżki kariery.
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki z jednostek, zasoby internetowe, studia przypadków i referencje.
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenia autorefleksji oraz opinie i przegląd
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer, transformacyjne

Część 5: Kreatywne myślenie i innowacje dla menedżerów i liderów zespołów

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywne myślenie i innowacje dla menedżerów i liderów zespołów
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest kreatywne myślenie i jak służy intraprzedsiebiorczości? • Tworzenie odpowiedniego środowiska dla kreatywności. Wspieranie kreatywnego myślenia, promowanie inspiracji i motywacji. • 10 rodzajów innowacji Doblina • 4 kroki innowacji (obserwuj problemy, opracowuj rozwiązania, wypróbuj je, oceń) • Techniki i narzędzia (procedura charette, metoda ślizgania Crawforda, technika scamper. • Studia przypadków

Kategoria	Opis
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie wiedzy i świadomości w zakresie kreatywnego myślenia i innowacji • Umiejętność łączenia innowacji i kreatywnego myślenia z procesem zarządzania • Rozwój umiejętności kreatywnych i innowacyjnych dla menedżerów / liderów zespołów • Zmiana postaw wobec kreatywności i innowacji w środowisku biznesowym
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki jednostkowe, zasoby internetowe
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Autorefleksja, mini quiz, recenzja peer-to-peer i informacje zwrotne
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacyjne i kolaboracyjne

Część 6: Komunikacja i rozwiązywanie konfliktów

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja i rozwiązywanie konfliktów
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie do komunikacji • Teorie i modele komunikacji • Skuteczna komunikacja • Komunikacja biznesowa i etykieta • Wprowadzenie do rozwiązywania konfliktów (modele i teorie)

Kategoria	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> Rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy (zachowaj spokój, słuchaj, aby zrozumieć, podkreśl pozytywy, przedstaw swoją sprawę, zaatakuj problem - nie osobę, unikaj gry w obwinianie, skup się na przyszłości, zadawaj właściwe pytania, wybieraj bitwy, łącz oferty, bądź kreatywny, bądź pewny siebie, świętuj porozumienie)
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie wiedzy na temat procesu komunikacji i rozwiązywania konfliktów Rozwój umiejętności związanych ze sprawną komunikacją w miejscu pracy Rozwój umiejętności związanych ze skutecznym rozwiązywaniem konfliktów w miejscu pracy Zmiana postaw w kierunku wspierającego, otwartego, serdecznego, intraprzedsiebiorczego środowiska pracy
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> Notatki jednostkowe, zasoby internetowe, artykuły i publikacje
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> Autorefleksja, ćwiczenia fabularne
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> Współpraca i transformacja, wzajemna weryfikacja i informacje zwrotne

Część 7: Przywództwo i zarządzanie zespołem

Kategoria	Opis
Główne tematy	<ul style="list-style-type: none"> Przywództwo i zarządzanie zespołem

Kategoria	Opis
Spis treści jednostki	<ul style="list-style-type: none"> ● Przywództwo w zespole i obowiązki zarządcze (zarządzanie operacjami i zespołami, kierowanie i motywacja, zarządzanie wydajnością, rozwiązywanie zagadnień i problemów, dbanie o ogólny dobrobyt członków zespołu) ● Różne style przywództwa (autorytarny, partycypacyjny, delegowany, transakcyjny, transformacyjny) ● Transformacyjne przywództwo i intraprzedsiębiorczość ● Studia przypadków i przykłady
Cele nauczania	<ul style="list-style-type: none"> ● Zwiększona wiedza i zrozumienie dotyczące przywództwa i zarządzania zespołem. ● Świadomość dostępnych stylów i narzędzi ● Rozwój umiejętności przywódczych i zarządczych ● Wzmocnienie pozycji wobec postaw, które promują intraprzedsiębiorczość poprzez transformacyjne przywództwo
Materiały dydaktyczne	<ul style="list-style-type: none"> ● Notatki jednostkowe, publikacje, zasoby internetowe
Kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> ● Autorefleksja i wzajemna ocena oraz informacje zwrotne
Metodologie szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> ● Transformacyjne uczenie się

REFERENCJE Z DZIAŁAŃ PILOTAŻOWYCH

Referencje: Ta sekcja zawiera referencje od osób, które uczestniczyły w działaniach pilotażowych i ukończyły oba moduły kursu online.

Begum Cakmak, kierownik projektu: "Odkryłam, że samodyscyplina i zdolność do skutecznej samodzielnej pracy są niezbędne, aby dobrze uczyć się na odległość. Możesz uczestniczyć w zajęciach w luksusie swojego domu, ponieważ nie będziesz podróżować do fizycznej lokalizacji każdego tygodnia. Ponieważ instruktor nie będzie obecny, aby stale przypominać ci o pracy domowej lub terminach, musisz ćwiczyć samodyscyplinę. To od Ciebie zależy, czy wykonasz całą wymaganą pracę na kursie, nawet jeśli inne zobowiązania uniemożliwiają Ci wykonywanie pracy tak często, jakbyś był fizycznie w klasie. Dodatkowo, rozwijanie się w dobrze zaokrągloną osobę z umiejętnościami niezbędnymi do skutecznego radzenia sobie z napiętym harmonogramem jest jednym z kluczowych celów nauki online. "

Marievi Grets, Senior Project Manager: "Kursy online są opracowywane przez ekspertów i obejmują wykwalifikowane doradztwo pedagogiczne. Studenci mają dostęp do materiałów cyfrowych, treści multimedialnych, interaktywnych prezentacji i hiperłączy. Wykorzystanie animacji i różnego rodzaju platform jest inspirujące, dlatego nawet najbardziej skomplikowane tematy są przedstawione w prosty sposób i można się ich efektywniej nauczyć. Czuję się wzmocniony umiejętnościami, których potrzebuję do bardziej satysfakcjonującego życia osobistego i zawodowego. "

Hristo Dyakonov, inżynier: "Tematy związane z zarządzaniem projektami i radzeniem sobie z trudnymi problemami finansowymi i planowaniem biznesowym rezonowały ze mną i 2 moimi kolegami, którzy również wzięli udział w kursie. Program szkolenia był bardzo inspirujący, energetyzujący, przynoszący wiele pomysłów, zarówno z merytoryczną, jak i dogłębną wiedzą wraz ze studiami przypadków, ucząc się z doświadczenia i będąc w pełni zorientowanym na praktykę. Jeśli jednak jest jedna rzecz, którą moim zdaniem można poprawić, to jest to jakość strony internetowej, ponieważ mieliśmy pewne problemy z platformą, gdy próbowaliśmy się zalogować. "

Rosanna Leonardi, przedsiębiorca: "Kurs był doskonały. Każdy wprowadzony temat jest dogłębnie badany, podczas gdy jednocześnie dostarczane są przykłady przetestowane w prawdziwym życiu. Uczy wielu strategii, w jaki sposób możesz prowadzić własny biznes i jak pomysły można przekształcić w rzeczywiste modele. Kompleksowo omawia również wiele strategii, wyjaśniając, jak działają. Hipotetyczne sytuacje są również dostępne, które pomagają myśleć w tych liniach i być w stanie poradzić sobie z sytuacją. Od najsukuteczniejszego sposobu burzy mózgów po sposoby znajdowania rozwiązań. Ten kurs ma wszystko"

Andria Michael, kierownik projektu: "Kurs został wyraźnie napisany, z oddzielnymi sekcjami, które pomogły czytelnikowi lepiej zrozumieć wszystkie ważne informacje. Struktura kursu przyczyniła się do przyjemnego doświadczenia, które miało dobry przebieg. Kolejność sekcji miała sens jako całość, ale moduły można było czytać indywidualnie. Materiał udoskonalił i poinformował głównie o moim teoretycznym zrozumieniu aspektów intraprzedsiebiorczych, które można następnie zastosować w praktyce. "

"Materiały szkoleniowe były bardzo interesujące i wciągające. Uważam, że kurs jest odpowiedni dla mojej sytuacji zawodowej i jestem przekonany, że pomoże mi rozwinąć karierę. Uważam, że działania refleksyjne są prawdziwe i prowokujące do myślenia. Wychodzę z wieloma narzędziami i informacjami, które mogę wdrożyć, aby stać się lepszym intraprzedsiebiorcą. Nie mogę się doczekać, aby móc spróbować niektórych zajęć z moimi kolegami z pracy".

"Moduły materiałów szkoleniowych były bardzo interesujące i bardzo pomogły mi w karierze. Testy po każdym module bardzo pomogły mi zdefiniować części, których moja wiedza była niewystarczająca. Żałuję, że nie przeczytałem wcześniej tego materiału szkoleniowego. Teraz czuję się pewniej co do moich kolejnych kroków w karierze i myślę, że będą one bardziej udane. Ponadto dało mi to wiele pomysłów na działania, które będę realizował z moimi kolegami".

"Kurs okazał się dobrym szkoleniem z przedsiębiorczości. Zapoznałem się z uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorczości i jej wpływem na gospodarkę. Zdobyłem umiejętności oceny otoczenia biznesowego i jego tendencji. Zdobyłem umiejętność identyfikowania postaw przedsiębiorczych w zmieniającym się środowisku. Poszerzyłem swoją wiedzę na temat relacji między innowacyjnością, kreatywnością i

przedsiębiorczością. Potrafię rozróżnić etapy procesu przedsiębiorczości. Potrafię wskazać przyczyny rozwoju innowacyjnych firm. "

NARZĘDZIA, Z KTÓRYCH MOGĄ KORZYSTAĆ MŚP I TRENERZY KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA ZAWODOWEGO

Narzędzia: Ta sekcja zawiera katalog zasobów, które małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) oraz edukatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego mogą wykorzystać do prowadzenia zajęć, które sprzyjają rozwojowi umiejętności i postaw wewnątrzprzedsiębiorczych pracowników.

Tytuł	Intraprzedsiębiorczość – innowacje zorientowane na pracownika
Typ zasobu	Online kurs
Źródło	https://open.sap.com/courses/bizmooc1+
Opis	Pracownicy często wymyślają genialne pomysły biznesowe, które firma może zaakceptować i wdrożyć, ponieważ mają unikalny wgląd w to, jak działa firma. Kurs udzieli ci porad i wystawi cię na narzędzia, które pozwolą ci zaszczepić przedsiębiorczy sposób myślenia w zespole, firmie lub miejscu pracy i rozwijać firmę, dostrzegając i wykorzystując nowe możliwości. Intraprzedsiębiorczość wymaga zaangażowania przedsiębiorczych członków zespołu i pracowników, a także dostępności środowiska sprzyjającego innowacjom. Istnieje również wiele innych przypadków, ale dobrze znane to Sony PlayStation i Gmail od Google. Pojęcie intrapredsiębiorczości jest wyjaśnione w kursie, wraz z możliwościami, jakie oferuje firmom i pracownikom, oraz wprowadza różne przydatne narzędzia. Zgromadzi studentów z różnych organizacji, narodów i kultur, aby porozmawiać o zmianach i problemach oraz pracować nad koncepcjami

	<p>intraprzedsiębiorczymi. Uczestnicy są zachęceni do przedstawienia własnych sugestii i stworzenia podejścia biznesowego.</p> <p>MOOC był finalistą nagrody European Conference on Innovation and Entrepreneurship's Teaching Innovation and Entrepreneurship Excellence Award.</p>
Format	Online
Model	Samokształcenie
Darmowy/płatny	Darmowy

Tytuł	SZKOLENIE EPSILON NET
Typ zasobu	Kursy online
Źródło	https://www.epsilontraining.gr/
Opis	<p>Za pośrednictwem strony internetowej Epsilon Net pracownik może uzyskać dostęp do szeregu seminariów szkoleniowych, które mogą pomóc w rozwijaniu zarówno umiejętności twardych, jak i miękkich. Jednak kursy są skierowane nie tylko do pracowników, ale także do pracodawców i menedżerów, aby przeszkolić ich, jak dostarczać materiały szkoleniowe, aby były skuteczne. Dostępne seminaria obejmują dziedziny rachunkowości - podatków, pracy - ustawodawstwa ubezpieczeniowego, finansów i marketingu, zarządzania, sprzedaży, jakości i organizacji / zarządzania produkcją, technologii informacyjnej, a całkowity czas trwania różni się w zależności od tematu. Ponadto wartością dodaną tych seminariów stanowi fakt, że mogą one być dostosowane do potrzeb organizacji/MŚP itp. Korzystając z tego narzędzia, przedsiębiorstwo</p>

	może poszerzyć horyzonty swoich pracowników, dodać wartość do ich umiejętności, a tym samym promować intraprzedsiębiorczość.
Format	W kursach można uczestniczyć zarówno online, jak i z fizyczną obecnością
Model	Instrukcja prowadzona
Darmowy/nie wolny	Kursy są płatne, ale ze względu na obecne dotacje rządowe, czesne można pokryć do 70% ich kosztów.

Tytuł	EFVET – Europejskie Forum Kształcenia i Szkolenia Technicznego i Zawodowego
Typ zasobu	Kurs online
Źródło	https://www.efvet.org/
Opis	Cyfryzacja znacznie wzrosła w edukacji, a większość pracowników będzie potrzebować przekwalifikowania i podniesienia kwalifikacji, aby móc rozwijać swoje kompetencje, aby utrzymać zatrudnienie. Członkowie EFVET jako skuteczna sieć mogą połączyć zasoby i wysiłki oraz rozwijać systemy kształcenia i szkolenia poprzez analizę porównawczą, dzielenie się najlepszymi praktykami i dostarczanie wszystkich informacji dostępnych w różnych sieciach. EFVET wspiera za pośrednictwem europejskich sieci i dokumentacji inwestycje niezbędne do podniesienia poziomu technologicznego sprzętu organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz ich uczniów, aby uzyskać lepszy dostęp do cyfrowego uczenia się.
Format	Online
Model	Kurs dostarczony

Darmowy/płatny	Członkostwo roczne
----------------	--------------------

Tytuł	Uczenie się przedsiębiorczości dla instytucji TVET
Typ zasobu	Praktyczny przewodnik
Źródło	https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf
Opis	<p>Ten przewodnik został zaprojektowany przede wszystkim z myślą o wsparciu nauczycieli, menedżerów i liderów TVET, ale także trenerów firmowych, młodych i dorosłych stażystów, twórców programów nauczania i decydentów. Składa się z trzech części:</p> <p>Wprowadzenie do przedsiębiorczości zarabiania i podstawowych pojęć.</p> <p>Narzędzie do samooceny dla instytucji TVET, aby zrozumieć, gdzie znajdują się pod względem integracji uczenia się przedsiębiorczości.</p> <p>Przewodnik po integracji uczenia się przedsiębiorczości w instytucjach TVET za pomocą Entrepreneurial Learning Institution Canvas (ELIC). ELIC jest narzędziem koncepcyjnym służącym wzmocnieniu uczenia się przedsiębiorczości na poziomie instytucjonalnym. Możesz odpowiedzieć na niektóre lub wszystkie pytania postawione w tej sekcji i uczyć się na przykładach tego, co robią inni. Razem twoje odpowiedzi pomogą ci rozwinąć lub udoskonalić podejście do uczenia się przedsiębiorczości w twojej instytucji TVET.</p>
Format	Online
Model	Instrukcja prowadzona

Darmowy/płatny	Darmowy
----------------	---------

Tytuł	Intrapreneurship - Spraw, aby Twoja firma znów była wielka
Typ zasobu	MOOC
Źródło	https://mooc.house/courses/bizmooc2018
Opis	<p>Przedsiębiorczość jest modnym hasłem nowego stulecia, ale nie każdy jest urodzonym przedsiębiorcą. Jednak innowacje i przedsiębiorczość mają również miejsce w firmach ("Intrapreneurship") przy zaangażowaniu i poświęceniu otwartych przedsiębiorczych pracowników i zespołów. Dobrze znane przykłady to Sony Playstation lub Google Gmail i wiele innych. Treść kursu obejmuje wyjaśnienie koncepcji intraprzsiębiorczości, nakreśla jej możliwości dla firm i pracowników oraz wprowadza różne praktyczne narzędzia. Gromadzi uczniów z różnych firm, krajów i kultur w celu omówienia zmian i wyzwań oraz pracy nad pomysłami intraprzsiębiorczymi.</p> <p>Kurs jest otwarty i bezpłatny dla wszystkich i będzie prowadzony całkowicie online. Ponieważ intraprzsiębiorczość może funkcjonować tylko wtedy, gdy kierownictwo tworzy odpowiednie środowisko, a pracownicy podążają za duchem przedsiębiorczości, kurs skierowany jest do wszystkich podmiotów biznesowych. Zewnętrzni uczniowie, tacy jak studenci, osoby między pracami lub po prostu zainteresowani tematem, są również bardzo mile widziani. Uczestnicy są zaproszeni do wniesienia własnych pomysłów i opracowania strategii pitch dla możliwości biznesowych w zespołach współpracujących online.</p>

Format	Online
Model	Samokształcenie
Darmowy/nie wolny	Wolny

Tytuł	INTRAPRENEUR NATION
Typ zasobu	Zasoby online
Źródło	https://intrapreneurnation.com
Opis	<p>Intrapreneur Nation to agencja szkoleniowa w zakresie innowacji dla firm, które chcą rozwijać swoje umiejętności innowacyjne.</p> <p>Strona internetowa jest idealnym punktem wyjścia dla osób, które chcą dowiedzieć się więcej o intraprzedsiebiorczości, nauczyć się nowych umiejętności i ulepszyć istniejące, aby pomóc w stymulowaniu innowacji korporacyjnych i transformacji cyfrowej.</p> <p>Intrapreneur Nation udostępnił kilka bezpłatnych narzędzi i zasobów, takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompletny przewodnik po intraprzedsiebiorczości, internetowy zasób dla początkujących i średnio zaawansowanych intraprzedsiebiorców pełen spostrzeżeń i strategii dla menedżerów produktu, liderów biznesu, menedżerów innowacji i każdego, kto chce udoskonalić swoje obecne umiejętności i przyspieszyć wprowadzanie nowych pomysłów i innowacji na rynek

	<ul style="list-style-type: none"> - Bezpłatne narzędzia i zasoby dla intraprzedsiębiorców, zestaw narzędzi z praktycznymi i łatwymi w użyciu narzędziami, które można wykorzystać w zespole. Należą do nich: Pitch Planning Canvas, Internal Startup Blueprint, Lean Experiment Trello Board, Customer Persona Cavas, Skills Framework, Target Market Evaluation i inne. <p>Ponadto organizacja oferuje kilka bezpośrednich lub internetowych krótkich lub długich kursów dla osób i organizacji, które chcą zostać ekspertami intraprzedsiębiorczości i nauczyć się, jak wprowadzać innowacje, opracowywać nowe produkty i z powodzeniem je wprowadzać. Należą do nich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intrapreneurship Mastery Programme, 9-tygodniowy kurs krok po kroku, obejmujący szkolenie i trenera, w którym ludzie dowiedzą się, jak tworzyć produkty i usługi od pomysłu do uruchomienia. - Leading Innovation and Managing Intrapreneurs, 1-dniowy kurs dla każdego, kto pełni rolę lidera współpracując z przedsiębiorcami. - Półdniowy kurs szkoleniowy Wprowadzenie do intraprzedsiębiorczości dla każdego, kto może mieć kontakt z zespołem projektowym intraprzedsiębiorczości. - Creative Ideation Workshop, 1-dniowy warsztat dla zespołów - Warsztaty Lean Product Development, w których można uczyć się i ćwiczyć podstawowe umiejętności lean innovation, takie jak koncentracja na kliencie, eksperymentowanie i ustrukturyzowane uczenie się w bezpiecznym i przyjemnym środowisku.
Format	Narzędzia i zasoby są dostępne i można uzyskać do nich dostęp online bez konieczności rejestracji.

	Kursy i warsztaty są prowadzone bezpośrednio lub online za pośrednictwem webinarów na żywo (bez wcześniej nagranych treści).
Model	Dostęp do narzędzi i zasobów można uzyskać autonomicznie w preferowanym czasie i z dowolną prędkością. Szkolenia, kursy i webinaria są prowadzone przez instrukcje
Darmowy/nie wolny	Narzędzia to zasoby, które są swobodnie dostępne. Szkolenia i webinaria są dostosowane do indywidualnych potrzeb i są wyceniane w zależności od liczby uczestników.

Tytuł	Przedsiębiorczość. Kurs samorozwoju.
Typ zasobu	Kurs online
Źródło	https://navoica.pl/courses/course-v1:WSH+P01+2021_2/course/
Opis	<p>Funkcjonowanie w gospodarce rynkowej wymaga kompetencji w zakresie przedsiębiorczości. Kompetencja ta została obecnie uznana za kluczową, czyli taką, którą powinien posiadać każdy obywatel, niezależnie od wykonywanego zawodu. Kurs omawia zagadnienia sprzyjające kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych oraz ważne wskazówki dotyczące tworzenia własnego biznesu.</p> <p>Podczas kursu osoba zdobędzie niezbędną wiedzę z zakresu przedsiębiorczości. Dzięki niemu rozwiną kompetencje z zakresu zarządzania, przedsiębiorczości, kreatywnego podejścia do otaczającej rzeczywistości i rozwiązywania problemów. Po ukończeniu kursu osoba będzie posiadała umiejętności niezbędne</p>

	<p>do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej i konkurować z jej rozwojem.</p> <p>Kurs przeznaczony jest dla wszystkich osób zainteresowanych tematyką przedsiębiorczości i chcących w przyszłości rozwijać własny biznes. Kurs nie wymaga od studenta żadnych specjalnych umiejętności, wiedzy ani kompetencji.</p>
Format	Online
Model	Instrukcja prowadzona
Darmowy/nie wolny	<p>Wolny</p> <p>Warunek - wypełnienie kwestionariusza danych osobowych</p>

Tytuł	Intraprzedsiębiorczość – innowacje zorientowane na pracownika
Typ zasobu	Kurs online
Źródło	https://www.classcentral.com/course/opensap-intrapreneurship-employee-driven-innovation-19640
Opis	Dzięki temu kursowi online uczestnicy zdobędą podstawowe zrozumienie i wgląd w koncepcję intraprzedsiebiorczosci. Poznają również koncepcję intraprzedsiebiorczosci, korzyści dla pracowników i firm oraz zapoznają się z różnymi praktycznymi narzędziami. Kurs jest odpowiedni zarówno dla liderów firm, jak i pracowników. Istnieje 5-tygodniowy program nauczania i jest to kurs samouczenia się i we własnym tempie. Orientacyjny czas trwania wynosi 4 tygodnie, z 3-4 dedykowanymi godzinami tygodniowo, ale uczestnicy mogą to robić we własnym tempie. Jest egzamin końcowy, a po jego zakończeniu wydawany jest certyfikat.
Format	Online
Model	Samokształcenie
Darmowy/nie wolny	Wolny

ZARYSY POLITYKI

Zarysy polityki: Istnieje w sumie 8 briefów politycznych mających na celu wspieranie wzrostu umiejętności i sposobu myślenia wśród pracowników. Sekcja zawiera tytuł, opis problemu, analizę bieżących polityk i sugestie dotyczące przyszłych polityk.

BRAK FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA CYPRZE

Republika Cypryjska uznaje przedsiębiorczość i innowacje za istotny czynnik przyczyniający się do rozwoju gospodarki. W szczególności uznaje przedsiębiorczość i innowacje za jedną z głównych sił napędowych wzrostu gospodarczego, a poza jej wpływem gospodarczym przewiduje dodatkowe pozytywne skutki na poziomie społeczno-gospodarczym. W związku z tym wdrożono już mnóstwo działań mających na celu podniesienie i wsparcie ekosystemu przedsiębiorczości w kraju.

Republika Cypryjska wdrożyła już nowe polityki mające na celu zwiększenie wsparcia finansowego udzielanego startupom poprzez różne działania. Obejmują one pozyskiwanie funduszy na badania i rozwój poprzez obywatelstwo cypryjskie poprzez program inwestycyjny, programy finansowania wydane przez Fundację Badań i Innowacji skierowane bezpośrednio do startupów (takie jak program finansowania załączkowego w celu wspierania rozwoju produktów i usług owałnych) i wiele innych. Pomimo tych działań, tegoroczne wyniki pokazują, że problemy z uzyskaniem finansowania są jedną z głównych przyczyn zaprzestania działalności na Cyprze. W szczególności wyniki APS wskazują na dramatyczny wzrost przypadków zaprzestania działalności z powodu problemów w dostępie do finansowania. Opinie ekspertów krajowych są zgodne z wynikami APS, ponieważ wyniki NES pokazują również, że wsparcie finansowe jest jednym z głównych obciążeń związanych z działalnością gospodarczą na Cyprze. Opinie ekspertów na temat wsparcia finansowego utrzymują się przez lata, sygnalizując w ten sposób pilną potrzebę działań w zakresie kształtowania polityki i sugerując dodatkowe środki na kształtowanie polityki.

Bieżące zasady

Wyniki Global Entrepreneurship Monitor (GEM) pokazują, że poprawiły się procedury rządowe wobec nowych firm w zakresie podatków i biurokracji. Jednak zgodnie z oczekiwaniami krajowymi, procesy rządowe muszą ulec poprawie w odniesieniu do wejścia na rynek, wymogów regulacyjnych i licencyjnych, cyfryzacji i programów dla pracowników rządowych. W tym samym duchu transfer badań i rozwoju pozostaje słabością ekosystemu. Niektóre z tych ustaleń dotyczących procedur rządowych utrzymują się przez lata, a tym samym podkreślają potrzebę przekształcenia istniejących procedur i polityk rządowych.

Dostęp do finansowania jest jednym z najważniejszych wymogów rozpoczęcia i rozwoju działalności gospodarczej. Brak finansowania przedsiębiorczości i rządowych programów przedsiębiorczości konsekwentnie był dwiema głównymi słabościami lokalnego ekosystemu. Słabości te zostały również szczególnie zauważone przez większość ekspertów poprzez pytania otwarte. Wyniki pokazują, że nowe i istniejące przedsiębiorstwa mają trudności z uzyskaniem niezbędnych środków finansowych i podkreślają pilną potrzebę poprawy dostępu do zasobów finansowych dla nowych i rozwijających się przedsiębiorstw.

W szczególności zalecenia dotyczące polityki mogą obejmować między innymi:

- Zwiększenie finansowania, a także liczby programów i programów rządowych dostępnych dla start-upów i istniejących przedsiębiorstw oraz przyspieszenie procedur oceny
- Ponowne rozważenie kryteriów istniejących programów rządowych, aby dotrzeć do szerszego grona potencjalnych przedsiębiorców (np. poszerzyć kryteria wiekowe) lub dotrzeć do określonych odbiorców (np. kobiety-przedsiębiorcy)
- Zwiększenie częstotliwości otwartych zaproszeń skierowanych do przedsiębiorstw rozpoczynających działalność
- Wzmocnienie istniejącego programu obywatelstwa cypryjskiego w celu wzbudzenia zainteresowania inwestorów profesjonalnych inwestowaniem w cypryjski ekosystem przedsiębiorczości
- Rozwijanie partnerstw sektora prywatnego i publicznego w celu dalszego promowania i zwiększania międzynarodowego zasięgu istniejących programów wśród potencjalnych inwestorów

- Budowanie współpracy między sektorem publicznym i prywatnym w celu stworzenia agencji finansującej zapewnienie finansowania wstępnego etapu załączkowego
- Podnoszenie świadomości członków lokalnej społeczności biznesowej, wprowadzanie jej do lokalnego ekosystemu start-upów i promowanie ekosystemu jako alternatywnej opcji inwestycyjnej
- Zapewnienie zachęt podatkowych i innych korzyści dla dużych przedsiębiorstw w celu zapewnienia finansowania przedzałączkowego na wczesnym etapie nowym przedsiębiorstwom na ich obszarze

Zalecenia dotyczące polityki

Ogólnie rzecz biorąc, pomimo dobrej infrastruktury czy poziomu profesjonalnych usług oferowanych na poziomie lokalnym, istnieje potrzeba dotarcia do wsparcia, mentoringu i usług ze strony podmiotów specjalizujących się w potrzebach start-upów. Zalecenia polityczne dotyczące zwiększenia wsparcia biznesowego oferowanego ekosystemowi przedsiębiorczości mogą obejmować między innymi:

- Zapewnienie zachęt dla linii lotniczych do lepszego połączenia Cypru z dużymi centrami biznesowymi i kluczowymi miejscami docelowymi o największym rozwoju technologicznym i badawczym
- Zachęcanie organizacji rządowych i prywatnych do rozwijania sieci międzynarodowych mentorów, którzy mogliby doradzać start-upom ekosystemu Cypru
- Utworzenie lokalnego stowarzyszenia przedsiębiorstw, które mogłoby wspierać i mentorować przedsiębiorców i przedsiębiorstwa na wczesnym etapie rozwoju;
- Rozwój i wspieranie biur transferu technologii oraz inkubatorów i akceleratorów non-profit
- Formułowanie planów przyciągania talentów w obiecujących sektorach, np. w sektorze technologicznym
- Stworzenie krajowej strategii przedsiębiorczości wobec konkretnych sektorów przemysłu, np. morskiego, fintech itp., oraz określenie konkretnych KPIS do pomiaru wpływu tej strategii

Opierając się na ustaleniach GEM, APS i NES, zalecenia dotyczące procesów i polityk rządowych mogą obejmować między innymi:

- Cyfryzacja większości procedur i usług rządowych oraz poprawa koordynacji usług rządowych na rzecz przedsiębiorstw
- Umożliwienie przejrzystości procesów sektora publicznego
- Uproszczenie i przyspieszenie procesu rejestracji firm, licencjonowania i rejestracji wzorców
- Minimalizacja podatków dla młodych firm rozpoczynających działalność wyspecjalizowanych w określonych sektorach (np. technologia, zdrowie, energia itp.) i / lub zorientowanych na rynki międzynarodowe
- Rozważenie restrukturyzacji systemu wynagrodzeń dla nowych pracowników w sektorze publicznym i zmotywowanie młodszych pokoleń do innych możliwości kariery
- Upowszechnienie niedawnego rozporządzenia w sprawie komercjalizacji wyników badań wśród naukowców uczelni publicznych i zachęcenie ich do komercjalizacji wyników badań i tworzenia spółek typu spinoff
- Wzmocnienie promocji istniejących programów mających na celu wzmocnienie ekosystemu przedsiębiorczości w kraju (np. Startup Visa, zachęty podatkowe dla nowych mieszkańców i emigrantów wykonawczych)
- Generowanie programów, które przyciągną cyfrowych nomadów do przeniesienia się na Cypr i zapewnienie zachęt do rozpoczęcia działalności gospodarczej na Cyprze.

PRZEFORMUŁOWANIE CYFROWEJ PRZYSZŁOŚCI GRECJI

Cyfryzacja to przyszłość, a przykłady jej wpływu na życie codzienne są wszędzie. Podczas pandemii Covid 19 większość firm musiała wprowadzić nowe technologie, aby dostosować się do nowego środowiska pracy i zaspokoić potrzeby klientów.

Według niedawnego badania OECD oceniającego wyniki państw członkowskich w zakresie 33 wskaźników szans i zagrożeń związanych z transformacją cyfrową, Grecja stoi w obliczu więcej ryzyka niż możliwości. Wynika to z faktu, że korzystanie z Internetu wśród Greków pozostaje niskie, sektory zaawansowanych technologii zapewniają znacznie mniej miejsc pracy niż wiele państw członkowskich organizacji, a luka w umiejętnościach cyfrowych w Grecji należy do największych w OECD. Dokładniej rzecz ujmując, w sektorze publicznym Grecja miała trudności z wejściem w nową erę cyfrową, ponieważ w porównaniu z innymi krajami wszystkie transakcje i procedury między organami publicznymi a obywatelami były przeprowadzane w fizycznej obecności, a nie w internecie.

W odpowiedzi na ten problem grecki rząd wprowadził szereg nowych polityk i przepisów, aby pomóc w przejściu do ery cyfrowej i sprostać przyszłym wyzwaniom. Jedną z najnowszych polityk jest rozpoczęcie przez Grecję wdrażania Narodowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności o nazwie "Grecja 2. 0", który obejmuje 106 inwestycji i 68 reform, podzielonych na 4 filary i łączny budżet o wartości 31,16 mld euro, z czego 30,5 mld euro z funduszy europejskich ma zmobilizować 60 mld euro z łącznych inwestycji w kraju w ciągu najbliższych pięciu lat.

Plan ten ma między innymi na celu modernizację greckiego sektora publicznego poprzez poprawę jego modelu operacyjnego oraz zapewnienie obywatelom i przedsiębiorstwom lepszej jakości usług.

Przekonujący zestaw reform i inwestycji mających na celu a) transformację cyfrową organizacji sektora publicznego i poprawę ich usług cyfrowych, b) usprawnienie procesów biznesowych, a następnie włączenie nowoczesnych systemów informatycznych, c) zwiększenie interoperacyjności systemów i danych, d) szeroko zakrojone strategie i polityki w zakresie cyberbezpieczeństwa, a także inne ulepszenia, umożliwią przyspieszenie wysiłków na rzecz poprawy wyników cyfrowych kraju.

Rząd wyznaczył sobie właściwe cele w kierunku zmodernizowanej i zdigitalizowanej usługi publicznej, jednak procesy, które realizuje, wydają się nieskuteczne, ponieważ aby transformacja cyfrowa była skuteczna, musi być połączona z transformacją instytucjonalną. Głównym czynnikiem przyczyniającym się do tego problemu jest to, że instytucje publiczne w Grecji nie są nawet na poziomie "biurokracji", gdzie powinny istnieć jasne procedury, role, oczekiwane wyniki i możliwości kariery dla urzędników służby

cywilnej. Tak więc drastyczny przegląd procedur i ram regulacyjnych administracji publicznej powinien, tam gdzie to możliwe, poprzedzać wszelkie interwencje digitalizacyjne. W przeciwnym razie będziemy nadal powielać problem, inwestując miliardy w infrastrukturę i systemy, pozostając jednocześnie na ostatnim miejscu pod względem wydajności.

Oczywiste jest, że każda próba cyfrowej modernizacji sektora publicznego, a tym samym wzmocnienie i przyspieszenie działalności biznesowej i inwestycyjnej w kraju, jest silnie uzależniona od reformy procesów, które przecinają interoperacyjność organizacji państwowych. Aby Grecja stała się zaawansowanym cyfrowo państwem w UE, niezbędny byłby jasny opis celów, czasu, spójności i, co najważniejsze, przejrzystości w realizacji każdego planu.

Podczas restrukturyzacji wewnętrznej organizacji systemów publicznych można również włączyć nowe polityki w celu wzmocnienia zdolności wewnątrzprzedsiębiorczych pracowników. Powszechnie wiadomo, że związek między sektorem publicznym a intraprzsiębiorczością może stanowić istotny aspekt rozwoju i funkcjonowania różnych działów sektora publicznego. Wynika to z faktu, że gdy ludzie zaczną traktować swoje zadania z bardziej przedsiębiorczym podejściem, wydajność i szybkość wszystkich procesów osiągnie optymalizację.

Podsumowując, droga Grecji do cyfryzacji może zostać osiągnięta, chociaż w celu osiągnięcia owocnych wyników, które zwiększą efektywność usług publicznych, konieczna jest głębsza analiza systemów, w których funkcjonują usługi publiczne, oraz dalsza restrukturyzacja tam, gdzie jest to konieczne.

BARIERY DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI UCHODźCÓW W BELGII

Integracja uchodźców w społeczeństwach zachodnich jest często postrzegana jako problematyczna, zarówno przez uchodźców, jak i przez rdzenną ludność. Promując przedsiębiorczość uchodźców, można wspierać integrację ze społeczeństwem przyjmującym i pobudzać przedsiębiorczość krajową. Przedsiębiorczość uchodźców jest słabo rozwiniętą dziedziną badań naukowych. Liczba przedsiębiorców-

uchodźców w Belgii jest ograniczona i zarabiają oni mniej niż inne osoby prowadzące działalność na własny rachunek. Wywiady z doradcami i przedsiębiorcami uchodźczymi dają kilka spostrzeżeń na temat napotkanych przeszkód. Są one pogrupowane w trzech kategoriach: możliwości rynkowe i dostęp do przedsiębiorczości, kapitał ludzki i sieci społeczne oraz otoczenie instytucjonalne i społeczne. Wydaje się, że uchodźcy cierpią z powodu barier bardziej niż inni imigranci.

Liczba uchodźców przybywających do społeczeństw zachodnich znacznie wzrosła w ciągu ostatniej dekady lub dłużej, chociaż w ostatnich latach nieznacznie spadła. Belgia jest krajem, który przyjmuje stosunkowo dużą liczbę osób ubiegających się o azyl. Integracja uchodźców ze społeczeństwami zachodnimi jest często postrzegana jako problematyczna zarówno przez samych uchodźców, jak i przez rdzenną ludność społeczeństwa przyjmującego. Uchodźcy napotykają w swoim nowym społeczeństwie kilka problemów, między innymi z uzyskaniem godnej pracy.

Wynika to z połączenia braku wiedzy i umiejętności oraz dyskryminacji na rynku pracy. Założenie własnej działalności gospodarczej może stanowić cenne wyjście z tej niepewności gospodarczej i może być postrzegane jako stymulujące integrację uchodźców w ich nowym społeczeństwie. Wydaje się, że istnieje powszechne przekonanie, że uchodźcom można pomóc, dając im przynajmniej możliwość zostania przedsiębiorcą. Na różnych szczeblach polityki w Europie rośnie świadomość potrzeby ogólnego wzmocnienia przedsiębiorczości w celu konsolidacji i wzmocnienia gospodarki krajowej. Wskaźnik nowej przedsiębiorczości jest postrzegany w kilku krajach Europy Zachodniej jako zbyt niski. Badania wykazały, że przedsiębiorczość w Belgii ma niski profil w porównaniu z innymi krajami. Belgia, z wynikiem 3,9 procent populacji w wieku produkcyjnym zaangażowanej w zakładanie przedsiębiorstwa, pozostaje daleko w tyle za średnią europejską wynoszącą 5,2 procent. Ten słaby wynik był regularnie postrzegany jako problematyczny zarówno przez decydentów, jak i przedsiębiorców. Zwrócenie większej uwagi na przedsiębiorczość wśród uchodźców na różnych szczeblach polityki w Europie ma na celu upieczenie dwóch pieczeni na jednym ogniu. Promując ten rodzaj przedsiębiorczości, można pomóc w integracji uchodźców ze społeczeństwem i ogólnie zwiększyć przedsiębiorczość.

Uchodźcy często rozpoczynają własną działalność gospodarczą jako rozwiązanie awaryjne lub dlatego, że nie mogą znaleźć pracy. Często nie jest to kwestia wykorzystania szans rynkowych, ale przetrwania.

Wydaje się, że przedsiębiorcy-uchodźcy chcą przestać być zależni od programów opieki społecznej, tylko nieliczni uchodźcy bardzo świadomie decydują się zostać przedsiębiorcami. Wybór sektora pokazuje, że uchodźcy tak naprawdę nie rozpoczynają działalności gospodarczej, aby czerpać zyski z szans rynkowych. Po pierwsze, uderzającym aspektem ich negatywnej motywacji jest naśladowanie rodaków lub innych uchodźców. W związku z tym wielu uchodźców zakłada swoje firmy w przeludnionych sektorach gospodarki, takich jak sklepy spożywcze, sklepy telefoniczne i bary z przekąskami. Uchodźcy nie wybierają też sektora, w którym posiadają kwalifikacje lub w którym dostrzegają możliwości rynkowe, ale taki, w którym bariery są niskie. Większość uchodźców działa w sektorach wymagających ograniczonych umiejętności i inwestycji. Można to wytłumaczyć brakiem kwalifikacji (lub trudnością w ich udowodnieniu), brakiem kapitału początkowego i ograniczonym dostępem do odpowiednich sieci społecznościowych. Wybór sektora może być nawet określony przez przypadek.

Aby móc założyć przedsiębiorstwo w Belgii, należy udowodnić znajomość administracji biznesowej. W przypadku zawodów regulowanych, takich jak fryzjerstwo i gotowanie, należy również udowodnić swoje umiejętności zawodowe. Ogólnie rzecz biorąc, wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem jest czasami uznawana w Belgii. Jednak zdobycie uznania konkretnych umiejętności zawodowych jest znacznie trudniejsze. Uchodźcy, często pozbawieni formalnego dowodu wykształcenia i doświadczenia, napotykają wiele trudności w walidacji swoich umiejętności zawodowych. Być może nie mieli możliwości przywiezienia ze sobą dyplomów i świadectw (często opuszczali swój kraj dość gwałtownie) lub takie dokumenty po prostu nie istnieją. Jeśli uchodźcy uda się przynieść swoje dyplomy, pojawia się problem równoważności. Dyplomy zagraniczne muszą być uznane za równoważne, aby mogły zostać przyjęte. Za to uznawanie odpowiada Krajowe Centrum Uznawalności Akademickiej i Informacji (NARIC) Komisji Europejskiej. Choć ostateczna decyzja ma trwać cztery miesiące, w praktyce zwykle jest dłuższa.

Aby udowodnić umiejętności zawodowe, niekoniecznie trzeba mieć dyplom. Odpowiednie doświadczenie zawodowe może być wystarczające. Mimo to uchodźcy mają poważne trudności. Istnieje problem ciężaru dowodu, a w testach praktycznych treść umiejętności może się znacznie różnić. Konsekwencje są dalekosiężne: rozpoczęcie działalności opóźnia się lub uchodźca zaczyna pracę w "gorszym" sektorze.

Ostatnią barierą w dostępie do przedsiębiorczości jest brak kapitału finansowego. Osoba, która chce założyć własną firmę, potrzebuje również pewnej kwoty pieniędzy na inwestycję. Uchodźcy często zostawiają cały swój majątek. Muszą zacząć od nowa.

Uznani uchodźcy mogą prowadzić działalność na własny rachunek w Belgii, podczas gdy osoby ubiegające się o azyl, których wniosek jest nadal rozpatrywany, potrzebują legitymacji zawodowej, gdy chcą rozpocząć działalność na własny rachunek. Wszyscy uchodźcy muszą uczestniczyć w programie integracyjnym w Belgii. W północnym regionie kraju *Flandria* program ten jest obowiązkowy, natomiast w pozostałych regionach (Bruksela i Walonia) jest opcjonalny. Program składa się z kursu językowego, kursu wprowadzającego do belgijskich zwyczajów i przepisów oraz wskazówek dotyczących zatrudnienia.

Aby ułatwić uchodźcom dostęp do przedsiębiorczości, zaleca się:

1. Legitymacja zawodowa powinna zostać zniesiona dla osób ubiegających się o azyl, które zostaną uznane za dopuszczalne. Ponadto należy złagodzić ocenę umiejętności zawodowych, na przykład poprzez stosowanie bardziej praktycznych i rzeczywistych testów, aby umożliwić uchodźcom wykonywanie zawodu regulowanego. Ponadto należy rozszerzyć i podać do wiadomości publicznej możliwości uzyskania mikrokredytów na zakładanie przedsiębiorstw.
2. Potrzebny jest bardziej pozytywny wizerunek osób samozatrudnionych ubiegających się o azyl i uchodźców w mediach i systemie edukacji, wraz z rozluźnieniem oceny umiejętności zawodowych i większą dostępnością mikrokredytów.
3. Uchodźcy powinni być skuteczniej kierowani do instytucji szkoleniowych i doradczych. Począwszy od pierwszego kontaktu w kraju przyjmującym, uchodźcom i osobom ubiegającym się o azyl należy zapewnić pakiety informacyjne na temat działalności na własny rachunek i odpowiednie przepisy. W obowiązkowym programie integracji należy poświęcić więcej uwagi przedsiębiorczości.

PROMOWANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SEKTORZE PUBLICZNYM

Sektor administracji publicznej jest podobny do sektora prywatnego w tym sensie, że nadal istnieją menedżerowie i ludzie są zarządzani. W związku z tym polityka wewnątrzprzedsiębiorcza może być również stosowana w sektorze publicznym. Biorąc pod uwagę, że jest to największy sektor gospodarki w UE, ponieważ zatrudnionych jest w nim około 75 milionów osób, czyli około 25 % siły roboczej. Wydatki publiczne stanowią prawie 50% produktu krajowego brutto (PKB). Statystyki te są również bardzo podobne dla Bułgarii i dlatego uważamy, że promowanie intraprzsiębiorczości w miejscu pracy powinno mieć zastosowanie do organów publicznych. Jednym z głównych problemów nakreślonych w raporcie z działalności administracji publicznej w południowym regionie Morza Czarnego jest brak możliwości bezpośredniej i efektywnej komunikacji między instytucjami administracji publicznej, co prowadzi do braku zaufania ze strony społeczeństwa i tworzenia przesłanek do korupcji. Większość ludzi umiejscowiła codzienne interakcje z urzędnikami państwowymi jako główny powód braku zaufania, które mają w tych instytucjach. Poszczególni pracownicy są w stanie rozwijać kreatywne pomysły na innowacje w procesie organizacyjnym z codziennej pracy. Osoby, które działają jako przedsiębiorcy w istniejącej organizacji, są uważane za intraprzsiębiorców. Intraprzsiębiorcy są często w stanie identyfikować, sprawdzać i wykorzystywać możliwości organizacji do tworzenia wartości (Ma i in., 2016). Wcześniejsze badania identyfikują listę poszczególnych powiązanych czynników, które wpływają na intraprzsiębiorczość. Badanie podsumowuje te odkrycia i proponuje cztery główne typy czynników umożliwiających na poziomie indywidualnym: postawy własne, zdolności, osądy i cechy osobowości.

Aktualne zasady:

W Bułgarii nie ma obecnie polityk promujących przedsiębiorczość w miejscu pracy. W przeszłości wicepremierzy Tomislav Donchev i Ekaterina Zaharieva byli w centrum projektu nowego kodeksu postępowania dla pracowników administracji państwowej. W raporcie dla Rady Ministrów stwierdzają, że choć taki kodeks już istnieje, przyjęty w 2004 r., nie został on zmieniony ani uzupełniony, a oczekiwania społeczne wobec administracji "znacznie wzrosły". Kodeks nie określa jednak odpowiednich sankcji za

niewypełnienie zobowiązań. Co więcej, kodeks ten opiera się na tej samej starej metodzie zapobiegania złemu zachowaniu zamiast promowania dobrego zachowania wśród pracowników rządowych.

Zalecenia dotyczące polityki:

Według studium przypadku zatytułowanego "Kultywacja intraprzedsiebiorczosci: ramy i wyzwania" autorstwa Lan-Ying Huang, Shu-Min Yang Lin i Ying-Jiun Hsieh z perspektywy oddolnej, intraprzedsiebiorcy działają jako osoby, które posiadają ducha przedsiębiorczości, inicjując proces zmian w górę, lub jako zespoły, które są proaktywne i przejmują inicjatywę w realizacji celów organizacyjnych w zakresie poprawy i zrównoważonego wzrostu (Sinha i Srivastava, 2013). W szczególności badania podkreślają kluczową rolę osobistej inicjatywy w wywoływaniu zachowań wewnątrzprzesiębiorczych (Gawke i in., 2019) i przekładaniu zachowań pracowników na projekty wewnątrzprzesiębiorcze (Rigtering i Weitzel, 2013). Podobnie Wakkee i inni (2010) twierdzą, że pracownik postrzega przedsiębiorcze poczucie własnej skuteczności (tj. przekonanie osoby, że ma motyw i zasoby oraz jest w stanie z powodzeniem wykonać zadanie), które prowadzi do zachowań przedsiębiorczych w firmie. Mianowicie, postrzeganie przez pracownika własnej zdolności do przedsiębiorczego zachowania może być wykazane przez rzeczywiste zachowania przedsiębiorcze (patrz także Di Fabio i Duradoni, 2019). Badania wskazują również na rolę proaktywności pracowników w intraprzedsiebiorczosci (Augusto Felício i in., 2012). W szczególności proaktywność stanowi kluczową kompetencję wewnątrzprzesiębiorczą pracownika (Vargas-Halabí i in., 2017). Ponadto Neessen i in. (2019) twierdzą, że postawy pracowników, takie jak stosunek do organizacji, satysfakcja, motywacja i intencja, stanowią kluczowe determinanty zachowań wewnątrzprzesiębiorczych. Naszą sugestią jest wdrożenie polityk, które zapewnią pracownikom niezbędne narzędzia, które umożliwią im działanie jako intraprzedsiebiorcy, którzy posiadają ducha przedsiębiorczości i stosują oddolne podejście do rozwiązywania problemów.

PROMOWANIE NASTAWIENIA INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA UNIWERSYTETACH

Intencja, dla której ktoś staje się przedsiębiorcą, może mieć różne powody. Aby zrozumieć zachowania przedsiębiorców, ważne jest, aby wiedzieć o powodach, dla których ktoś chce stworzyć firmę. Większość ludzkich zachowań jest zaplanowana. Dlatego planowane jest również stworzenie organizacji, a nie tylko reakcja na prosty bodziec.

Przedsiębiorczość może być postrzegana jako celowy proces, w którym ludzie planują swoje zachowania, aby zrealizować zamiar stworzenia organizacji. Teoria planowanych zachowań, opracowana przez Ajzena (1991), jest często wykorzystywana w literaturze przedsiębiorczej do wyjaśnienia pewnych działań przedsiębiorczych.

Teoria Ajzena pokazuje, które aspekty wpływają na intencję, a ponadto na zachowanie. Istnieją różne definicje zachowań przedsiębiorców i ich sposobu myślenia. Przedsiębiorczy sposób myślenia może być postrzegany jako zdolność do bycia dynamicznym, elastycznym i samoregulującym się w niepewnym i dynamicznym środowisku. Uniwersytety mogą zaoferować swoim studentom i pracownikom środowisko wspierające budowanie i wzmacnianie takiego sposobu myślenia. Na uniwersytetach obserwuje się rosnący trend w kształceniu i nauczaniu przedsiębiorczości i tendencja ta nie uległa spowolnieniu. Dlatego temat ten jest również istotny w najnowszej literaturze na temat przedsiębiorczości, ale szczególnie w dziedzinie wspierania przedsiębiorczego myślenia na uniwersytetach można przeprowadzić więcej badań.

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości i wiedza z zakresu dyscypliny na uniwersytetach są częścią wspierania ducha przedsiębiorczości, ale same w sobie nie wystarczą, aby odnieść sukces. Zamiar zostania przedsiębiorcą charakteryzuje się różnymi aspektami, które należy wziąć pod uwagę. Przedsiębiorczy sposób myślenia musi być strategicznym celem uniwersytetu i musi uwzględniać zarówno treść, jak i czynniki strukturalne. Wysoki poziom zainteresowania wynika z faktu, że pojęcie przedsiębiorczości można rozszerzyć z poziomu własności na sposób myślenia organizacji.

Zwłaszcza w podejściu do problemów i podejmowaniu decyzji, umiejętności przedsiębiorcze mogą pokazać nowe sposoby dla organizacji. To poszerzenie umiejętności w zakresie przedsiębiorczości do meta-

poziomu może być również postrzegane jako przedsiębiorczy sposób myślenia. Ponadto poszerzenie tych umiejętności w zakresie przedsiębiorczości może mieć duże znaczenie dla innych dziedzin, zwłaszcza dla możliwości kariery osób w przedsiębiorstwach. Koncentracja na działaniach przedsiębiorczych w firmie może być związana z koncepcją intraprzsiębiorczości. Główną różnicą między intraprzsiębiorczością a przedsiębiorczością jest kontekst, w którym działają. Przedsiębiorcy zazwyczaj działają na rynku zewnętrznym, podczas gdy intraprzsiębiorcy muszą spełniać warunki wewnątrz organizacji.

To poszerzenie koncepcji przedsiębiorczego sposobu myślenia pokazuje znaczenie dla różnych dziedzin biznesu, zarówno na rynku zewnętrznym, jak i w organizacji. Uniwersytety są w stanie wpływać na przyszłą karierę studentów, niezależnie od tego, czy rozważają karierę przedsiębiorczą, czy karierę w organizacji. Dlatego uczelnie, które chcą zaoferować swoim studentom najlepsze warunki do kariery, powinny wspierać rozwój ducha przedsiębiorczości u swoich studentów. Co więcej, w ramach uniwersytetu może mieć dodatkowe znaczenie wspieranie rozwoju tego sposobu myślenia również wśród pracowników i badań w celu tworzenia umiejętności w zakresie przedsiębiorczości.

W związku z tym główna kwestia będzie związana z następującym pytaniem: w jaki sposób uniwersytety, a ponadto władze krajowe mogą wspierać rozwój ducha przedsiębiorczości wśród studentów, pracowników i naukowców.

Aktualne zasady:

We Włoszech nie ma konkretnych polityk mających na celu promowanie intraprzsiębiorczości na uniwersytetach.

Zalecenia dotyczące polityki:

Temat ducha przedsiębiorczości powinien być traktowany poważnie przez uniwersytety, które chcą poradzić sobie z wyzwaniami przyszłości. Sektor edukacyjny przechodzi od przemysłu non-profit do bardziej konkurencyjnego, a uniwersytety muszą dostosować swoje strategie, aby odnieść sukces. Ponadto temat przedsiębiorczego sposobu myślenia jest ważny dla przyszłych możliwości kariery

studentów. Z jednej strony studenci o silnym nastawieniu przedsiębiorczym są w stanie założyć firmę lub z drugiej strony są w stanie być intraprzedsiębiorcami w organizacjach. Innowacyjność i znajdowanie różnych kreatywnych rozwiązań może być postrzegane jako czynnik sukcesu w zmieniającym się środowisku.

Kursy przedsiębiorczości można podjąć na prawie każdym uniwersytecie we Włoszech. Włoski system uniwersytecki oferuje studentom różne kursy przedsiębiorczości w prawie każdym kierunku studiów. Większość kursów ma na celu zapewnienie studentom wglądu w działania przedsiębiorcze. Działania obejmują pisanie biznesplanów oraz zdobywanie teoretycznej i praktycznej wiedzy na temat zakładania firmy. Dodatkowo, liczba katedr przedsiębiorczości i katedr związanych z przedsiębiorczością pokazuje, że na uniwersytetach istnieje już szeroka oferta działań przedsiębiorczych. Badania Lortie i innych (2015) pokazują, że duże włoskie uniwersytety mają jedną lub więcej instytucji związanych z przedsiębiorczością. Z jednej strony są instytucje, które są bezpośrednio zaangażowane w tematy związane z przedsiębiorczością, a z drugiej strony są instytucje, które są powiązane z przedsiębiorczością. Lista uniwersytetów z katedrami przedsiębiorczości obejmuje różne typy uniwersytetów we Włoszech. Przykładem dla uniwersytetów oferujących kształcenie w zakresie przedsiębiorczości są uniwersytety nauk stosowanych.

Dodatkowo, do ofert w programach nauczania, niektóre uniwersytety we Włoszech oferują swoim studentom i pracownikom intensywne wsparcie w zakresie przedsiębiorczości poza programami nauczania.

Spośród wielu różnych oferowanych programów, niektóre są wymienione jako przykładowe, aby pokazać, że uniwersytety we Włoszech wiedzą o znaczeniu tematów przedsiębiorczości poza programami nauczania.

INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W SEKTORZE PUBLICZNYM

Intraprzedsiębiorczość jest powszechnie uznawana za podstawowy element każdej organizacji, ponieważ pozwala jej na przyjęcie zmian z większą elastycznością, zwiększenie rentowności, poprawę wydajności i obniżenie kosztów.

Intraprzedsiębiorczość przynosi korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji, w której pracuje. Pracownicy mają szansę wykorzystać swoje talenty do doskonalenia produktów i procesów organizacji, co często przekłada się na pozytywne wyniki firmy. To z kolei może skutkować zwiększoną motywacją, a także nagrodami finansowymi i awansem zawodowym w organizacji. Z drugiej strony, gdy ceni się intrapredsiębiorczość, może to prowadzić organizację do rozwoju biznesu oraz rozwoju nowych pomysłów i możliwości.

Podczas gdy wiele startupów, małych, średnich i dużych organizacji aktywnie przyjęło intrapredsiębiorczość i wprowadziło systemy, w których jej zasady są przyjmowane i praktykowane w granicach organizacji, istnieje sektor, w którym można zrobić więcej, aby wesprzeć rozwój takich zasad: sektor publiczny. Istnieje kilka zagadnień związanych z rozwojem intrapredsiębiorczości w sektorze publicznym, wśród których są:

- **Utrzymanie pracowników.** Badania przeprowadzone w różnych organizacjach sektora publicznego pokazują, że trudno jest zatrzymać najlepszych i najzdolniejszych pracowników, ponieważ uważają, że sektor pozarządowy lub prywatny oferuje więcej możliwości wykorzystania ich umiejętności do zmiany (Desouza, 2013);
- **Rozważanie nowych pomysłów.** Najczęściej pracownicy nie mają szansy na pokazanie swoich pomysłów na przedsiębiorczość. Rzadko ich pomysły są wspierane lub otrzymują narzędzia potrzebne do ich przetestowania. Nawet jeśli koncepcja zostanie uznana za wykonalną, rzadko jest przedstawiana w taki sam sposób jak towar lub usługa w sektorze prywatnym. Rzadko kiedy pracownik ma możliwość napisania o swoich pomysłach, opublikowania ich poza agencją i otrzymania zewnętrznego uznania i uznania za wkład, jaki wnosi. Nic więc dziwnego, że pracownik czuje się niedoceniony i niedoceniany;

- **Biurokracja.** Przysłowiowa biurokracja obciążająca sektor publiczny może stawiać wiele przeszkód na drodze każdego, kto próbuje promować pozytywne zmiany.

Współczesne zjawisko konkurencji pokazuje, że firmom zależy na osiągnięciu celów, które pozwalają im kontynuować działalność. Konserwatywna polityka agencji publicznych, ich biurokratyczne procedury, brak inicjatywy i wrodzona wrażliwość na ryzyko utrudniają stawienie czoła tej rzeczywistości. Znalazienie mechanizmów zachęcających do przeciwnych działań jest zatem trudnością. (da Silva Souza & Wunsch Takahashi, 2017).

Przeszkody w rozwoju intraprzedsiebiorczości w sektorze publicznym są zatem złożone i związane z różnymi aspektami, nie tylko z ramami politycznymi i prawnymi w tych organizacjach, ale także z kulturą, postawą i sposobem myślenia.

Bieżące zasady

Myślenie intraprzedsiebiorcze zaczyna przybierać na sile w sektorze publicznym, chociaż wciąż nie jest tak szeroko rozpowszechnione jak w sektorze prywatnym.

Przykładem są rady w całej Wielkiej Brytanii, które z powodu bezprecedensowych cięć w budżecie w ostatnich latach musiały ponownie przemyśleć swoje procesy, aby stać się bardziej wydajnymi, zdając sobie sprawę, że muszą działać bardziej jak "biznes" lub przedsiębiorstwo. Rady mają teraz możliwość uruchomienia nowych usług, których zazwyczaj nie świadczyły, a jednocześnie muszą działać bardziej jak firma i znajdować nowe źródła gotówki w celu wsparcia niektórych z jej obecnych usług. (Lucas, 2014)

W innym kontekście sektora publicznego badania pokazują, że otoczenie uniwersyteckie oferuje wiele możliwości intraprzedsiebiorczości, a realizacja projektów i partnerstw jest punktem spornym dla zewnętrznego finansowania ze strony rządów i organizacji. Ponadto Schenatto i Lezzana (2001) odkryli, że naukowcy, którzy szukają władzy i statusu, mogą być agentami zmian w swoich organizacjach.

Lizote i in. (2013) stwierdzili, że na intraprzedsiebiorczość w tym kontekście wpływają czynniki organizacyjne, takie jak wsparcie ze strony zarządu, wolność w miejscu pracy, nagrody, dostępny czas i niepewność dotycząca zadań. Odkrycie to opierało się na badaniu zachowań intraprzedsiebiorczych

współpracowników w instytucjach szkolnictwa wyższego. Kryteria te wspierają ideę, że intraprzsiębiorczość wiąże się z cechami takimi jak niezależność, kreatywność, inicjatywa, proaktywność, agresja i podejmowanie ryzyka (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017).

W kontekstach takich jak rządy, intraprzsiębiorcy zastosowali różne techniki, aby pokonać przeszkody i osiągnąć wielkie rzeczy, w tym:

- Wprowadzanie sugestii spoza firmy w celu rozwiązania problemu;
- tworzenie entuzjastycznych i pełnych życia zespołów, aby realizować swoje cele;
- znalezienie sposobów na obejście ustalonych praktyk, być może poprzez wykorzystanie ich sieci, tworzenie nowych połączeń lub prezentowanie swoich nowatorskich pomysłów potencjalnym klientom;
- nieujawnianie dokonanych przez siebie dostosowań, dopóki nowa strategia lub metoda nie będzie miała szansy wykazać swojej wykonalności.

Wreszcie, patrząc na przykład z jednego kraju, Brazylii, brazylijskie usługi publiczne zmieniły się w ciągu ostatnich kilku dekad, starając się, stać się bardziej wydajne i usprawnione, obniżając koszty i podnosząc jakość usług (MAGALHES i in., 2006). Podejście menedżerskie stało się przypominać sektor prywatny na kilka sposobów. Pracownicy sektora publicznego muszą być inspirowani do wykraczania poza rutynowe zadania, aby wprowadzać innowacje i zapewniać poziom usług ceniony przez społeczeństwo.

Zalecenia dotyczące polityki

Aby stworzyć organizacje, w których intraprzsiębiorczość kwitnie, jest doceniana i nagradzana oraz stanowi integralną część struktury organizacyjnej, agencje publiczne muszą ponownie skoncentrować swoje wysiłki.

Budowanie systemów, które pozwalają ludziom w organizacji stać się przedsiębiorcami w firmie, jest niezbędne dla intraprzsiębiorczości.

W kontekstach takich jak uniwersytety, ale nie tylko, inicjatywy modernizacyjne muszą być wdrażane z czymś więcej niż tylko wsparciem instytucjonalnym, odpowiednią strukturą organizacyjną i restrukturyzacją przepływu pracy. Zmiany przekonań, postaw i percepcji osób uczestniczących w procesie muszą być podstawą każdej zmiany organizacyjnej, a czynniki te mogą mieć dobry lub negatywny wpływ na to, jak dobrze zmiany są odbierane.

Oto kilka rzeczy, które liderzy sektora publicznego i decydenci mogą zrobić, aby wspierać intraprzedsiebiorczość (Arnold & Magia, 2013):

- Zachęcaj do przedsiębiorczości wewnętrznej. Organizacje mogą wdrażać oficjalne inicjatywy w celu wspierania umiejętności przedsiębiorczych pracowników. Mogą również od niechcenia zwrócić uwagę na wartość intraprzedsiebiorczości, organizując wydarzenia takie jak szczęśliwe godziny lub spotkania krzyżowe, aby wspierać nawiązywanie kontaktów między pracownikami;
- Stwórz obszar dla wewnętrznych przedsiębiorców. Kultura, która zniechęca do zmian, jest o wiele gorsza niż brak bodźców. Liderzy powinni stworzyć bezpieczną przestrzeń dla intraprzedsiebiorców, aby mogli próbować nowych rzeczy i ponosić porażki, dopóki nie będą mogli z powodzeniem wdrożyć swoich pomysłów lub strategii;
- Obserwuj intraprzedsiebiorców z entuzjazmem. Menedżerowie nie powinni wymagać, aby intraprzedsiebiorcy byli odważni lub rezygnowali ze swoich zawodów, aby coś zmienić. Powinni prowadzić swoich pracowników przez procesy i procedury organizacyjne.

Rządy powinny pracować nad stworzeniem odpowiednich warunków sprzyjających tworzeniu nowych metod pracy. Współpraca między sektorem publicznym i prywatnym, a także między obywatelami, ściślejsze partnerstwa między lokalnymi służbami publicznymi a obywatelami, myślenie handlowe w sektorze publicznym, rozwój pomysłów, które przynoszą korzyści zarówno finansowe, jak i społeczne, tworzenie środowisk sprzyjających przedsiębiorczości przedsiębiorstw, ograniczenie biurokracji i zmiany w sposobach handlu w sektorze publicznym to elementy, które można poprawić na poziomie polityki w celu zachęcenia do przedsiębiorczości w sektorze publicznym (Fogarty, 2015).

Praca, którą należy wykonać, jest rzeczywiście trudna i nieprosta, jednak sektor publiczny pokazał, że jest w stanie sprostać wyzwaniu. Konieczne są dalsze wysiłki na poziomie polityki, aby ułatwić to przejście.

KSZTAŁTOWANIE UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI U MŁODYCH LUDZI

W ostatnim czasie wiele uwagi w Polsce poświęca się zagadnieniu pobudzania postaw przedsiębiorczych u młodych ludzi przy jednoczesnym zachęcaniu ich do założenia własnej działalności gospodarczej, co uznawane jest za najbardziej oczywisty przejaw procesu przedsiębiorczości.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiek jest jednym z ważnych czynników demograficznych kształtujących przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość jest zjawiskiem silnie związanym z kategorią wiekową, ponieważ młodzi ludzie są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Nie mają jednak doświadczenia, brakuje im wiedzy i nie dysponują odpowiednimi narzędziami.

Problem przedsiębiorczości młodych ludzi, którzy rozpoczynając swoje "życie zawodowe", wchodzą na ścieżkę rozwoju zawodowego jest niezwykle istotny. Często stają przed wieloma dylematami. Jednym z nich jest kwestia przyjęcia postawy przedsiębiorczej w rozwijaniu własnej kariery. Niestety istnieje problem z kształtowaniem zachowań przedsiębiorczych, ponieważ kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych nie wystarczy.

Uczenie się przedsiębiorczości polega przede wszystkim na kształtowaniu pewnych zachowań i umiejętności, które pozwalają osobie odnieść sukces w środowisku, w którym funkcjonuje.

Nabycie umiejętności przedsiębiorczych przez osobę daje im możliwość aktywnego uczestnictwa w środowisku, w którym się znajdują. Samoakceptacja jest podstawą kształtowania umiejętności przedsiębiorczych. Osoba musi przywiązywać dużą wagę do swoich mocnych stron, które są jej zaletą. Skupienie się na nich daje osobie poczucie siły i motywacji do kontynuowania. Każda osoba ma mocne strony, ale nie każdy jest ich świadomy. W końcu szkoły nie kładą nacisku na podkreślanie mocnych stron uczniów. Dlatego w procesie nauczania należy położyć duży nacisk na diagnozowanie mocnych stron danej

osoby i wykorzystywanie jej w działaniu. Od czasu do czasu należy przeprowadzić analizę mocnych i słabych stron każdego ucznia. Przed przeprowadzeniem wspólnej analizy ważne jest, aby każdy dokonał samooceny. Realizacja własnego potencjału jest bardzo ważna. Osoba, która chce być uważana za przedsiębiorczą, musi mieć wizję działania. Jednak sama wizja nie wystarczy, poza tym potrzebna jest również chęć działania i odpowiedni entuzjazm. Gdy cele wyznaczone przez daną osobę pokrywają się z aspiracjami, wówczas zobowiążą się do ich realizacji i będą działać konsekwentnie.

Aktualne zasady:

Istotną kwestią z punktu widzenia umiejętności przedsiębiorczych jest nastawienie do pozytywnego myślenia, które daje większe możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów. Takie myślenie jest jaśniejsze, bardziej zrozumiałe i motywujące. Zdecydowanie za mało uwagi poświęca się analitycznemu spojrzeniu na otaczającą rzeczywistość. Analiza otoczenia polega na analizie szans i zagrożeń w nim występujących oraz mocnych i słabych stron danej osoby z punktu widzenia tych szans i zagrożeń. Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu, można je traktować jako szanse, a nie zagrożenia. W procesie nauczania należy zwrócić większą uwagę na umiejętność pozytywnej analizy sytuacji, w której dana osoba się znajduje. Młodzi ludzie powinni od czasu do czasu dokonywać takiej analizy, aby świadomie podejmować decyzje dotyczące swojej przyszłości.

Barierą w kształtowaniu umiejętności przedsiębiorczych u młodych ludzi jest niechęć do myślenia innowacyjnego. Kluczowym czynnikiem sukcesu musi być zmiana tego sposobu myślenia, w którym osoba zaczyna myśleć inaczej. Spraw, aby młodzi ludzie zastanowili się, co należy zrobić, aby wykonać zadanie. Przed młodymi ludźmi należy stawiać trudne zadania. Stymulować młodych ludzi do myślenia o tym, jak wykonać dane zadanie, a nie szukać wyjaśnienia, dlaczego jest to niemożliwe. Jeśli chcą stać się przedsiębiorczy, powinni cały czas eksperymentować. Rutyna zabija przedsiębiorczość. Dlatego zadaniem szkoły jest przełamywanie barier młodych ludzi związanych z lękiem przed popełnianiem błędów.

Kreatywność jest nierozdzielnie związana z przedsiębiorczością, która charakteryzuje się kreatywnym podejściem do rozwiązywania problemów. Młodzież powinna być uczona, aby nie przesądzała przedwcześnie problemu, nie zajmowała z góry określonych pozycji. Inspirowanie kreatywności powinno

polegać na umiejętności korzystania z informacji z różnych dziedzin oraz wykorzystaniu wyobraźni. Dlatego ważne jest, aby wyposażyć młodych ludzi w odpowiednią wiedzę, ale także nauczyć ich poszukiwania informacji.

Kreatywność sprzyja otwartemu poszukiwaniu nowych możliwości i pozwala zachować właściwe nastawienie do siebie i innych ludzi. Kreatywni ludzie mają wiele zainteresowań i dzięki nim są bardziej dynamiczni. Dlatego młodzi ludzie powinni rozwijać i pielęgnować swoje zainteresowania.

Jedną z podstawowych umiejętności przedsiębiorczych jest umiejętność podejmowania decyzji. Osoba przedsiębiorcza musi być chętna, zdolna i nie bać się podejmować samodzielnie decyzji, które często są ryzykowne. Dlatego młodzi ludzie powinni być w stanie przeanalizować problem decyzyjny, zaprojektować rozwiązania, ustalić kryteria oceny rozwiązań, a także ocenić opcje rozwiązań, a następnie wybrać najlepsze rozwiązanie. Muszą mieć kreatywne podejście do poszukiwania wariantów rozwiązania danego problemu. Należy rozpoznać warianty, to znaczy należy przewidzieć konsekwencje wdrożenia każdego z nich i określić prawdopodobieństwo ich wystąpienia, a także stopień pragnienia tych efektów. Warto zaznaczyć, że racjonalne decyzje to takie, które podejmowane są w dobrej wierze, w oparciu o dostępne informacje, a w konsekwencji prowadzą do osiągnięcia założonego celu. Prawidłowy sposób podejmowania decyzji powinien być praktykowany na konkretnych przykładach dotyczących problemów decyzyjnych. Polskie badania pokazują, że wiele osób nie jest w stanie podejmować decyzji i odkłada je na później. Jest to niepoprawne. Decyzje powinny być podejmowane bez zbędnej zwłoki. Podejmując decyzję, weź pod uwagę rozpoznanie problemu, fazę projektowania decyzji i wynik wyboru.

Osoba przedsiębiorcza musi być w stanie nawiązać i utrzymać kontakt z innymi ludźmi. Brak odpowiedniej komunikacji interpersonalnej utrudnia rozwój osobisty i karierę zawodową. To dzięki innym ludziom możesz osiągać swoje cele i zaspokajać swoje potrzeby. Tak więc umiejętności komunikacyjne są tutaj niezbędne. Młodzi ludzie powinni być uczeni, że przygotowując się do rozmowy kwalifikacyjnej, powinni wziąć pod uwagę argumenty, które przekonają rozmówcę do ich argumentów. Każde przedstawione stanowisko musi być uzasadnione, dzięki czemu wypowiedź jest postrzegana przez drugą stronę jako bardziej wiarygodna. Podczas rozmowy bardzo ważne jest zapewnienie odpowiedniego klimatu do współpracy. Należy zwrócić uwagę na asertywność w komunikacji, przejawiającą się przede wszystkim w jasnym i precyzyjnym

budowaniu zdań i argumentów. Jeśli chcesz wpływać na innych ludzi, musisz być postrzegany jako godny zaufania. Dlatego ważna jest umiejętność zaprezentowania się.

Jak widać z tego zarysu problemu, kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych u młodych ludzi nie jest łatwym zadaniem. Wymaga dużego zaangażowania, doświadczenia i wiedzy. Umiejętności tych nie można kształtować tylko teoretycznie, jak to się praktykuje na co dzień. Należy stworzyć odpowiednie możliwości praktyczne. Kluczem do zachowań przedsiębiorczych jest posiadanie wizji, wiedzy i woli działania. To bardzo twarda nauka, ale przynosi bardzo dobre efekty.

Zalecenia dotyczące polityki:

Należy wyraźnie podkreślić, że zachowania przedsiębiorców muszą być zgodne z obowiązującymi regulacjami prawnymi i normami etycznymi. Dlatego tak ważne jest kształtowanie ich u młodzieży od szkoły podstawowej. Programy nauczania powinny być zaprojektowane w taki sposób, aby duch przedsiębiorczości był wspierany na wszystkich lekcjach.

Zadaniem szkoły powinno być zainteresowanie młodzieży zagadnieniami związanymi z przedsiębiorczością. Powinna to być codzienna praktyka edukacyjna. Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości powinno polegać na rozwiązywaniu konkretnych przykładów z praktyki.

System edukacji powinien być bardziej zintegrowany. Młodzi ludzie nie powinni mieć wiedzy "pudełkowej" i nie umieć z niej korzystać. Przedsiębiorcza osoba powinna uczyć się cały czas.

Szukając rozwiązań problemów, ludzie powinni zwracać szczególną uwagę na kreatywne podejście do nich. Należy stosować techniki heurystyczne do znajdowania rozwiązań, takie jak burza mózgów lub jej warianty: dyskusja i technika poszukiwania pomysłów.

POPRAWA INFRASTRUKTURY DOJAZDÓW DO PRACY I MOBILNOŚCI WOKÓŁ CYPRU

Historia transportu publicznego na Cyprze tradycyjnie była problematyczna z wielu powodów. Obecnie przeciętny Cypryjczyk korzysta z własnego pojazdu do większości swoich potrzeb transportowych. Jest to kluczowy czynnik powodujący zatory komunikacyjne na Cyprze, zanieczyszczenie powietrza i zły system dróg. Ponadto wydatki ekonomiczne związane z niewystarczającymi systemami transportowymi wyspy są równie znaczące, ponieważ powodują marnotrawstwo paliwa, zużycie pojazdów, obciążenie budżetu państwa i znaczące konsekwencje dla środowiska. Cypr ma bardzo wysoki odsetek w korzystaniu z prywatnego samochodu do dojazdów do pracy, ze wskaźnikiem około 90%. Promocja prywatnego samochodu jako środka transportu rozpoczęła się w epoce kolonialnej, a po uzyskaniu niepodległości dobrobyt wyspy dał jej znaczną przewagę nad innymi środkami transportu. Najgorsze jest jednak nie tylko to, że korzystanie z samochodów stało się powszechne w wyniku promocji, która miała miejsce, ale także to, że Cypryjczycy wybierają teraz samochody nawet jako środek transportu lokalnego.

Autobusy, które mogłyby być tanią alternatywą dla pojazdów, nie były w stanie wytrzymać konkurencji. Stosunkowo niewielka część ludności korzysta z tego szczególnego środka transportu, ponieważ nie jest on ani pożądanym, ani pomocnym dla obywatela cypryjskiego. W szczególności tylko 2% ludzi w stolicy korzysta z autobusów, głównie na trasach międzymiastowych. Oczywiście winę za to ponosi przede wszystkim powszechne uprzedzenie wobec autobusów. Jazda na rowerze i chodzenie pieszo to dwa kolejne alternatywne środki transportu, które są dostępne na Cyprze, ale żaden z nich nie ma szczególnie silnego uroku. Nie ma również transportu kolejowego na wyspie od połowy XX wieku, a każdy rząd od tego czasu niechętnie inwestuje w ten sektor. Brak odpowiedniej infrastruktury, takiej jak przerywane sieci rowerowe i ścieżki dla pieszych, a także postawy cypryjskich kierowców wobec rowerzystów i pieszych są ważnymi tego przyczynami. Wydaje się jednak, że główną przyczyną jest "brak do tej pory zintegrowanej polityki transportowej, określającej konkretne cele i zharmonizowane działania na rzecz transportu publicznego. Brak poważnych inicjatyw inwestycyjnych w zakresie transportu publicznego można uznać za kolejny czynnik wyjaśniający obecną sytuację.

Infrastruktura transportu publicznego na Cyprze jest słaba, co pod wieloma względami może działać tylko negatywnie. Transport publiczny ma zasadnicze znaczenie dla budowy zrównoważonej mobilności w gęsto zaludnionych ośrodkach miejskich, zielonej odbudowy, dekarbonizacji i przyjaznych do życia miast.

Ministerstwo Transportu, Komunikacji i Robót Publicznych ma nadzieję, że rozszerzona sieć tras i innowacyjne podejścia zachęcą więcej Cypryjczyków do pozostawienia zaparkowanych prywatnych pojazdów i wsiadania do autobusu. Według źródła ministerstwa, które rozmawiało z Financial Mirror, więcej osób zdecyduje się na podróż autobusami po zakończeniu remontu transportu publicznego i powiązaniu nowych umów koncesyjnych z firmami autobusowymi. Istnieją propozycje dodania dodatkowych pasów dla autobusów i uczynienia wielu głównych arterii jednokierunkowymi ulicami w celu zmniejszenia natężenia ruchu i ograniczenia emisji zanieczyszczeń. Tymczasem wprowadzenie inteligentnych rozwiązań technologicznych zwiększa atrakcyjność pasażerów dla transportu publicznego.

Te już istniejące pomysły, a także bardziej innowacyjne pomysły, które mogą przyczynić się do poprawy transportu publicznego na Cyprze, mogłyby zostać wdrożone poprzez wykorzystanie już istniejącego personelu, wewnętrznych pracowników Ministerstwa Transportu, za pomocą techniki znanej jako intraprzedsiebiorczość. Intraprzedsiebiorczość oznacza zasadniczo zachęcanie do innowacji w obecnych organizacjach poprzez stworzenie idealnego środowiska, podczas gdy istnieją ramy dla większej innowacyjności wśród pracowników. Dzięki temu pracownicy mogą rozwijać swoje pomysły, nie martwiąc się o to, jak potencjalna porażka może wpłynąć na ich źródła utrzymania i pozycję społeczną. Intraprzedsiebiorców można dokładniej zdefiniować jako pracowników, którzy rozwijają nowe działania biznesowe dla swojego pracodawcy, np. wprowadzają nowe towary i usługi, ustanawiają nowe rynki lub rynki zbytu lub usprawniają proces produkcji.

Mimo że idea intraprzedsiebiorczości jest powszechnie stosowana w sektorze prywatnym, argumentowano, że może okazać się niezwykle korzystna, jeśli zostanie zastosowana również w sektorze publicznym. W UE "intraprzedsiebiorczość napędza konkurencyjność poprzez pośredniczącą funkcję innowacji, ponieważ intraprzedsiebiorczość jest konceptualizowana jako innowacja napędzana przez pracowników. W związku z tym UE potrzebuje więcej przedsiębiorczości, aby zachować konkurencyjność i zwiększyć swoją konkurencyjność regionalną w dzisiejszym globalizującym się świecie". Dotyczy to

zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Jak twierdzi Fogarty, intraprzedsiebiorczosc w sektorze publicznym byla stosunkowo powolna, a pojawiajace sie pomysly sa zwykle mniejsze. Jednak ze wzgledu na globalne zmiany gospodarcze podejscie to musi sie zmienic. Na Cyprze nie ma obecnie polityki dotyczacej idei intraprzedsiebiorczosci, a zatem kazda podjeta inicjatywa moze zostac uznana za ryzykowna, zwlaszcza w sektorze publicznym.

W przypadku Cypru Ministerstwo Transportu, Komunikacji i Robot Publicznych mogloby podjac pewne inicjatywy, ktore mialyby jedynie pozytywny wplyw na infrastrukture, poprzez promowanie przedsiebiorczosci, w celu znalezienia nowych, przyjaznych dla klimatu i zaawansowanych technologicznie sposobow poprawy problemu transportu na Cyprze. Dlugoterminowe wydatki i przeprojektowanie calego systemu tranzytowego miasta sa niezbedne do budowy rozleglego i wysoce zaawansowanego transportu publicznego. Aby projekt transportowy zakonczyl sie sukcesem, finansowanie nie jest jedynym waznym elementem. Uczynienie transportu publicznego atrakcyjnym jest niezbedne, podobnie jak upewnienie sie, ze jest to odpowiednia forma transportu dla obywateli. W tym sensie intraprzedsiebiorczosc moze przyczynic sie do osiagniecia bardziej atrakcyjnego systemu transportu publicznego. Ministerstwo Transportu, Komunikacji i Robot Publicznych powinno dazyc do rozwiazania tego problemu poprzez idee intraprzedsiebiorczosci poprzez:

1. Inwestowanie w tworzenie sieci w celu rozpowszechniania pomyslow. Pomagajac pracownikom w nawiazywaniu kontaktu z osobami, ktore sa zainteresowane ich pomyslami, ministerstwo moze pomoc pracownikom rozwinac ich pomysly, zapewniajac uzupelniajace umiejetnosci, a nawet dzialajac jako rzecznik wartosci ich pomyslow;
2. Edukowanie pracownikow za pomoca roznych programow online lub samoksztalcenia w zakresie narzedzi, ktore mozna wykorzystac w rozwijaniu sposobu myslenia o intraprzedsiebiorczosci;
3. Stworzenie srodowiska, ktore tworzy powiazania miedzy ekosystemami intraprzedsiebiorcow a ekosystemami przedsiebiorcow;
4. **Budowanie zdolnosci pracownikow do popierania pomyslow**, poniewaz pracownicy czesto sa zniechecani nawet do zgłaszania pomyslow do rozważenia;
5. Zblizenie lokalnych sluzb publicznych i obywateli;

6. Inicjowanie współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i obywatelami;
7. **Rozpowszechnianie pomysłów pracowników na szeroką skalę:** Chociaż nie zawsze możesz dać pracownikowi nagrody pieniężne za jego talent i kreatywność, zawsze możesz pomóc mu uzyskać uznanie dla jego pracy.

BIBLIOGRAFIA

Ajzen, I. (1991). Teoria zaplanowanego zachowania. Zachowania organizacyjne i ludzkie procesy decyzyjne, s. 179-211.

Aldrich, H., Jones, T.P. and McEvoy, D. (1984) 'Ethnic advantage and minority business development', in Ward, R. and Jenkins, R. (eds) *Ethnic Communities in Business: Strategies for Economic Survival*. Cambridge: Cambridge University Press, 189-210.

Arnold, E., & Magia, S. (2013, lipiec). Intraprzedsiębiorczość w rządzie. Spraw, by to działało. Źródło Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/intrapreneurship-in-government.html>

Artigo K. I. K. A. S. (2020). *Europa potrzebuje więcej przedsiębiorczości na rzecz konkurencyjności i innowacji*. PBS. Źródło: 26 sierpnia 2022, z <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/europe-needs-more-intrapreneurship-for-competitiveness-and-innovation/>

Bernard, W.S. (1977) 'Immigrants and refugees: their similarities, differences and needs', *International Migration*, 14(4): 267-81.

da Silva Souza, C. P., & Wunsch Takahashi, A. R. (2017). Wyzwania i motywacje do rozwoju inicjatywy intrapredsiębiorczości na uniwersytecie publicznym. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 10, no. 2, pp. 338-356.

Desouza, K. C. (b.d.). *Intrapredsiębiorczość i sektor publiczny: brakujące zdolności*. Amerykańskie Towarzystwo Administracji Publicznej. Źródło: 26 sierpnia 2022, z <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Desouza, K. C. (2013). Intrapredsiębiorczość i sektor publiczny: brakujące zdolności. Źródło PA Times: <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Drucker, P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Lustro finansowe. (2022, 18 lipca). *Modernizacja transportu publicznego, aby pozbyć się Cypryjczyków z samochodów*. Źródło: 26 sierpnia 2022, z <https://www.financialmirror.com/2022/07/18/public-transport-revamp-to-get-cypriots-out-of-cars/>

Fogarty, N. (2015). *Intraprzedsiębiorczość sektora publicznego*. Neil Fogarty. [dostęp 26 sierpnia 2022] z <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Fogarty, N. (2015). Intraprzedsiębiorczość sektora publicznego. Źródło Neil Fogarty: <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Gold, S.J. (1988) 'Refugees and small business: the case of Soviet Jews and Vietnamese', *Ethnic and Racial Studies*, 11(4): 411-38.

Gold, S.J. (1992) 'The employment potentials of refugee entrepreneurship: Soviet Jews and Vietnamese in California', *Policy Studies Review*, 11(2): 176-86.

Gregorczyk, S., Romanowska M, Sopińska, A., Wachowiak, P., (2007) *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa

Gwynne, P. (2008). Więcej szkół uczących przedsiębiorczości. *Zarządzanie technologią badawczą*, 51(2), 6–8.

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). Umiejscowiony metapoznawczy model przedsiębiorczego sposobu myślenia. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229.

Hudson, D. i Martenson, H. (2001) *Good Practice Guide on the Integration of Refugees in the European Union: Employment*. Londyn: ECRE Task Force on Integration.

Kenton, W. (2022, 7 lipca). *Intraprzedsiębiorczość*. Investopedia. Pobrano 26 sierpnia 2022 r. z <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). Teoria planowanych zachowań w badaniach przedsiębiorczości: co wiemy i przyszłe kierunki. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935–957

Lucas, H. (2014). Public Sector Intrapreneurship Specjalny raport Spark Global Business. Warwickshire: Spark Global Business.

Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M. i Vindigni, G. (2002) "Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship", *Growth and Change*, 33(2): 238-60

Mortensen, K.W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Nicolaidis, C.S./Kosta, G.C., 2011, Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (11), 1468–1472.

Νέο Κύμα – Η άλλη Κύπρος. *Συγκοινωνίες*. Νέο Κύμα || Volt Cypr – Η Άλλη Κύπρος.

Źródło: 26 sierpnia 2022, z <https://neokyma.org.cy/policy/sygkoinonies/>

Obrien, A. (2022). *Wsiądź najpierw do autobusu, aby infrastruktura tramwajowa w Nikozji była warta inwestycji*. Europejski Bank Inwestycyjny. Źródło: 26 sierpnia 2022, z <https://www.eib.org/en/essays/nicosia-tram-infrastructure>

Papaioannou, P., Georgiadis, G., Nikolaidou, A. i Politis, I. (2020) "Public Transport tendering and contracting arrangements in countries under regulatory transition: The case of Cyprus" [Przetargi i umowy dotyczące transportu publicznego w krajach przechodzących transformację regulacyjną: przypadek Cypru], *Research in Transportation Economics*, tom 83.

Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016) .Konkurencja i strategia w szkolnictwie wyższym: zarządzanie złożonością i niepewnością. *Business Horizons*, 59(3), 311–320

Seshastri, D. i Tipathy A., (2006), *Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled*, Vikalpa, 31 (1), 17–29

Solesvik, M. Z. (2013). *Motywacje i intencje przedsiębiorcze: Badanie roli głównego wykształcenia*.

Vlerick Leuven Gent Management School (2005) *Global Entrepreneurship Monitor Belgia i Flandria*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa

Wauters, B. i Lambrecht, J. (2005) "Refugee entrepreneurship: the case of Belgium" [Przedsiębiorczość uchodźców: przypadek Belgii], w: Raffa, M. i Landoli, L. (eds) *Entrepreneurship Competitiveness and Local Development. Czyny XIX postępowania. Book of Abstracts i CD-ROM Papers*. Neapol: Edizioni Scientifiche Italiane, 259-60-papier na płycie CD-ROM.

Wauters, B. i Lambrecht, J. (2006) "Refugee entrepreneurship in Belgium: potential and practice" [Przedsiębiorczość uchodźców w Belgii: potencjał i praktyka], *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4): 509-25.