Szervezeti innováció elősegítése

FLOURISH

ÚTMUTATÓ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

www.flourishproject.eu

Projekt címe	**“Szervezeti innováció elősegítése”**
Projekt rövidítése	**FLOURISH**
Projekt száma	**2018-1-BG01-KA202-048014**

Szerzők:
Margarita Angelova
Darina Petrunova

Közreműködők:
Fernando Sousa
Ileana Monteiro
Maria Helena Antunes
Małgorzata Klimka-Kołysko
Marta Anielak
Đurović Eva
Szűcs Petra
Ramunė Guogienė
Jūratė Danėnienė

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.

Ez a publikáció a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 Nemzetközi Engedély alatt licenszelt.

TARTALOM

BEVEZETÉS 4
ÁLTALÁNOS TUDNIVALÓK 6
A FLOURISH MEGKÖZELÍTÉS: OKTATÁSI ALKALMAK TERVEI ÉS TEVÉKENYSÉGEI 9
FLOURISH TANTERV 9
KÉPZÉSI ALKALMAK ÁTTEKINTÉSE 9
Modul 1 – Diagnózis 12
A Modul 1 – Diagnózis - általános áttekintése 13
Sorvezető az 1. képzési alkalom lebonyolításához 15
Sorvezető a 2. képzési alkalom lebonyolításához 17
Modul 2 - A facilitátorok képzése 22
A Modul 2 – A facilitátorok képzése - általános áttekintése 23
Sorvezető a 3., 4. és 5. képzési alkalom lebonyolításához 24
- A nyilvános beszéd gyakorlása 25
- Gyakorlati felkészülés a facilitáló találkozókra 26
- Aktív-hallgatási gyakorlat 27
- Konfliktuskezelési gyakorlat 27
- Konszenzus kiépítése 29
- Csoportvezetési gyakorlat – befogadó környezet kialakítása 29
- Kommunikációs (üzenetátviteli) gyakorlat 30
- Az empátia gyakorlása 31
- Kérdések feltevése 31
- Kommunikáció: világos utasítások gyakorlása 32
Modul 3 – Szervezeti fórum 33
A Modul 3 – Szervezeti fórum – általános áttekintése 35
Sorvezető a 6. képzési alkalom lebonyolításához 38
Sorvezető a 7. képzési alkalom lebonyolításához 38
Sorvezető a 8. képzési alkalom lebonyolításához 39
Sorvezető a 9. képzési alkalom lebonyolításához 40
ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK 45
ÖSSZEFOGLALÁS 52

BEVEZETÉS

A jelen Útmutató a “FLOURISH – Szervezeti Innováció Elősegítése” projekt keretében került kidolgozásra (projekt azonosító: 2018-1-BG01-KA202-048014), melyet az Erasmus+ program finanszíroz. A projektet 2018-2020 között 5 európai országból érkező 6 partnerszervezet valósította meg:

- European Center for Quality Ltd, Bulgária
- APGICO – Portuguese Association for Creativity and Innovation, Portugália
- AidLearn - Human Resources Consulting Lda., Portugália
- University of Social Sciences, Lengyelország
- Kaunas Science and Technology Park, Litvánia
- Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Magyarország

A FLOURISH projekt általános célja, hogy Európa-szerte támogassa a szervezeti innováció elterjedését a KKV-k körében egy holisztikus innovációs coaching módszertan kidolgozása, kísérleti bevezetése és megvalósítása révén, többszintű megközelítést alkalmazva: egyéni, csoportos és szervezeti szinten.

A jelen Útmutató egy lényegretörő módszertani útmutató, melynek segítségével az oktatási intézmények képesek lesznek a FLOURISH projekt keretében kifejlesztett innovatív képzési módszert saját képzési kínálatukba integrálni.

Az Útmutató Oktatási Intézmények részére az alábbiakra épül:

- szilárd alapot biztosít a tanfolyam fenntarthatóságához azáltal, hogy széles körben hozzáférhető a szakképző intézmények számára;
- jógyakorlatok gyűjteményeként szolgál.

Az Útmutató a szakképző intézmények számára megfogalmazott általános iránymutatásokkal kezdődik, majd áttekintést nyújt az összes FLOURISH képzési modulról. Az Útmutató gyakorlati megjegyzéseket tartalmaz a kifejlesztett anyagok felhasználásáról, valamint ismerteti az adott modulhoz kifejlesztett gyakorlatok végrehajtásához szükséges előfeltételeket. Hasznos tippeket tartalmaz arról is, hogyan lehet produktívabb légkört teremteni az osztályteremben.

Az Útmutató tartalmazza továbbá a Jógyakorlatok Gyűjteményét is, amelyek Bulgáriából, Portugáliából, Litvániából, Lengyelországból és Magyarországról származnak. Összesen 23 jógyakorlat mutatja be, hogyan lehet a belső és külső érdekelt feleket bevonni a szervezeti innovációba.

ÁLTALÁNOS TUDNIVALÓK

A jobb megértés és a lehető legjobb eredmények elérése érdekében az Útmutatót együtt érdemes használni az alábbi dokumentumokkal: FLOURISH Szervezeti innovációs coach profil KKV-k számára, FLOURISH Tanterv és FLOURISH Tanulói kézikönyv. A FLOURISH Oktató videó és a Jógyakorlatok gyűjteménye szintén rendkívül hasznos eszközök, amelyek elősegítik a tanulási folyamatot.

A *FLOURISH Szervezeti innovációs coach profil KKV-k számára* leírja a coaching fontosságát a KKV-k innovációjának fejlesztése szempontjából, meghatározza, hogy ki az innovációs coach, annak feladatait és felelősségi körét, az innovációs coach által birtokolt ismereteket, készségeket és kompetenciákat.

A *FLOURISH Tanterv* részletesen leírja a KKV-k számára szervezett innovációs coach képzés általános kurzustervét, ideértve az egyes képzési alkalmakat, a foglalkozások célkitűzéseit és a tervezett tanulási eredményeket, a terem elrendezését, az eljárásokat és a rendelkezésre álló időkeretet.

A *FLOURISH Tanulói Kézikönyv* - mivel a FLOURISH tanfolyam a cselekvés általi tanulás módszertanát követi, a FLOURISH Tanulói kézikönyv az összes elméleti háttér információt gyakorlati utasításokba szintetizálja a tanulók számára, és ezeket ismerteti.

A *FLOURISH Oktató videó* frissítő képzésként használandó, melynek célja a FLOURISH tanfolyam során megszerzett ismeretek és készségek felidézése és megerősítése. A videó lehetővé teszi a tanulók számára, hogy gyakorlat hiányában is reflektáljanak képességeikre és kompetenciáikra.

A *FLOURISH Jógyakorlatok gyűjteménye* – jó és bevált gyakorlatokat mutat be szervezeti innováció témában különböző szakmai hátterű, korú és méretű KKV-k köréből, amelyek példaként és illusztrációként is használhatóak a képzés során. Az összegyűjtött jógyakorlatok pozitív és fenntartható eredményeket hoztak az azokat megvalósító vállalkozásoknak, így ezeket a sikeres tapasztalatokat más szervezetekben és környezetben is sikeresen meg lehet valósítani.

A FLOURISH tanfolyam a KKV-k felső- és középvezetőit, alkalmazottait, menedzsmentjét és innovációs tanácsadóit, képző intézményeket és szakképzési szolgáltatókat, az innovációért vagy a HR menedzsmentért felelős embereket, valamint az üzleti vonatkozású fiatal diplomásokat célozza meg.

A FLOURISH képzés a szervezeti innováció 6 lépéses módszertanára épül, melyet Fernando Sousa, Ileana Monteiro és az APGICO csapata fejlesztettek ki kutató- és gyakorlati beavatkozáson alapuló munkájuk során. A hangsúly elsősorban az együttműködésre helyeződik, amely a szervezeti innováció egyik eszköze, másrészt pedig az olyan szervezeti struktúrák és szervezeti dinamika kialakítására, amely serkenti az egyének potenciálját és a szervezet jövedelmezőségét.

A FLOURISH képzés 3 modulból áll: 1) Diagnózis, 2) A facilitátorok képzése 3) Szervezeti fórum. A képzés teljes hossza 70 óra, ebből 35 óra, amely 9 személyes oktatási alkalmat foglal magába, és 35 órányi önálló tanulás, mely a személyes képzési alkalmak között valósul meg. Az alkalmak közötti szünetek hozzájárulnak ahhoz, hogy a képzésen tanultak leülepedjenek, időt adva a hallgatóknak az egyes lépések teljes elsajátítására, mielőtt a következőre tovább lépnének. A képzés nagyjából egy hónap alatt valósul meg, heti két személyes képzési alkalom mellett. A FLOURISH módszertant követve a vállalkozások képessé válnak a munkaszervezés új formáinak bevezetésére, a munkavállalók erősebb részvételének biztosítására az innovációs folyamatokban, a vezetői technikák előmozdítására és tanulságok levonására azok folyamatos fejlesztése során.

A FLOURISH képzés két alternatív módon végezhető el:

1) egy valós vállalkozás csapatával, tervezett beavatkozással vagy anélkül
2) különböző vállalkozásokból érkező résztvevők csoportjával, akik a munkatársak „avatárjaivá” válnak egy valódi vagy fiktív vállalkozásban.

A második esetben FLOURISH tanfolyam lefolytatásához szükség van egy olyan vállalkozásra, amely hajlandó meghatározni a kurzus innovációs célkitűzését, és hagyja, hogy minden kurzus résztvevője az egyik munkatársa "avatárja" legyen. Ily módon a résztvevők megtanulják a folyamatot úgy, hogy elvégzik a vállalkozáson belüli szerepüket, és megismerik azt a szerepet is, amelyben "avatarokká" válnak. A képzés eredményeként kapott projekteket a valós vállalkozás felhasználhatja arra, hogy előre jelezze, mi történne, ha a menedzsment az innovációs cél megvalósítása mellett döntene.

A FLOURISH képzés személyes oktatási alkalmai során az oktató képes kell, hogy legyen:

- Megtervezni és hozzáigazítani a személyes oktatás során bemutatott modulokat a képzésen résztvevők csoportjához;
- Egyedül vagy csapatban oktatni az egyes modulokat;

- Rendelkezésre bocsátani az oktatási segédanyagokat azok részére, akik egy adott témában szeretnék elmélyíteni a tudásukat;
- Segíteni a résztvevőket az önálló tanulási szakaszban felmerült kérdéseik tisztázásában;
- Felmérni a tanulók előrehaladását és visszajelzést adni.

A FLOURISH MEGKÖZELÍTÉS: OKTATÁSI ALKALMAK TERVEI ÉS TEVÉKENYSÉGEI

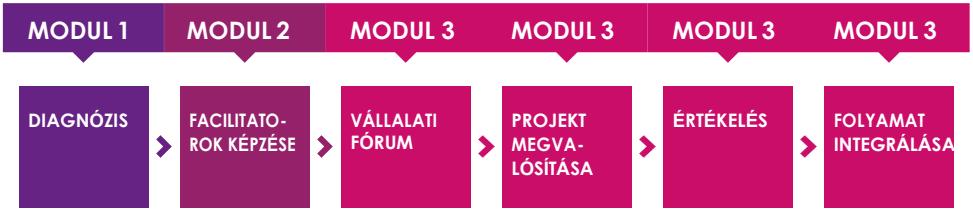
FLOURISH TANTERV

A FLOURISH képzés célja szervezeti innováció révén segíteni a növekedni vágyó kis- és közepes vállalkozásokat. A tanfolyam elősegíti azokat az ismereteket és kompetenciákat, amelyekre a szervezeti innovációs coachoknak szükségük van ahhoz a hatékony beavatkozáshoz, amellyel segítik a vállalkozások vezetőit a szervezeti innovációs folyamat kialakításában. A képzés egy kreatív folyamat keretein belül valósul meg, mely során a résztvevők cselekvés révén tanulnak, innovatív társadalmi technológiákat alkalmazva (APGICO kis- és nagycsoportos technikái).

A FLOURISH képzés végső kedvezményezettei a kis- és közepes vállalkozások, a képzés pedig a képző intézmények portfóliójába integrálható. A képzés a KKV-k felső és középvezetői, alkalmazottai, menedzsment és innovációs tanácsadói, az innovációért vagy a HR menedzsmentért felelős emberek, valamint az üzleti vonatkozású fiatal diplomások részére került kidolgozásra.

KÉPZÉSI ALKALMAK ÁTTEKINTÉSE

A szervezeti innováció alkalmazott definíciója a következő: hogyan mobilizáljuk, szervezzük és irányítsuk az anyagokat, tudást és emberi erőforrásokat annak érdekében, hogy termékeket és szolgáltatásokat generáljunk.



1. ábra – APGICO hatlépéses modellje

A tanfolyam az APGICO által kifejlesztett, KKV-k szervezeti innovációjának megvalósítását támogató keretrendszert követi, melynek alapját korábbi kutatások és implementációk képezik. APGICO hat-lépéses modelljét az 1. ábra illusztrálja. A FLOURISH tanfolyam minden egyes lépéssel foglalkozik, hogy az innovációs coachokat kiképezze arra, hogyan alkalmazhatják hatékonyan az egész folyamatot.

A FLOURISH képzés az alábbi három modulból áll:
1. Modul – Diagnózis
2. Modul – A facilitátorok képzése
3. Modul – Szervezeti fórum

A három modul tartalmát a 9 személyes képzési alkalom során kell ismertetni, összesen 35 órában.

Az egyes alkalmak tanulási céljait és időtartamát a lenti ábra mutatja be:

2. ábra - Képzési alkalmak modulonként

Minden képzési alkalomra vonatkozó részletes, szüneteket is tartalmazó, ütemterv áll rendelkezésre a FLOURISH Tantervben, így itt nem ismételjük ezt meg. A következő részben a tanulási alkalmak tevékenységeire vonatkozó hasznos tanácsok és javaslatok olvashatók. A tanfolyam moduljai, valamint az általuk lefedett tanulási alkalmak is bemutatásra kerülnek.

MODUL 1 –DIAGNÓZIS

Leírás

Ez a modul 5 fő részre van osztva:

1. Tanfolyam bemutatása és az elméleti keretrendszer összefoglalás
2. Előzetes konzultáció
3. Interjú módszerek és a sablon
4. “Avatárokká” válás
   A vállalati dokumentumok tanulmányozása,
   munkakört betöltők meginterjúvolása
5. Jelentés és prezentáció

Tanulási célkitűzések

A résztvevőknek a következő tanulási eredmények elérésére kell törekedniük:

Tudás: Megtanulni az “avatar vállalat” megteremtését.

Készségek: Fejleszteni a félig strukturált interjúk lefolytatásának képességét. Előzetes konzultációt tartani a vezetővel. Megírni és bemutatni a jelentést.

Kompetenciák: Elsajátítani az elmetérkép készítését, és az ügyvezető igazgatónak/menedzsernek segítség nyújtani a cél meghatározásában. A vállalat szükségleteit tisztázni és a KKV innovációs potenciálját növelni.

Módszerek

A vállalat meglátogatása.
Önálló tanulás a tanfolyam anyagainak és a vállalat dokumentumainak olvasásával és tanulmányozásával.
Minden tanuló minimum egy interjút le fog folytatni egy munkakört betöltővel és sikertörténeteket fog gyűjteni.
Együttműködésen alapuló munka: a diagnózis előkészítése és annak bemutatása.
Információ megosztás a tanfolyam oldalán.

Értékelés

Az egyéni interjúk alapján elkészített jelentés bemutatása annak érdekében, hogy a vezetői és az érintett munkavállalói vélemények közti különbségek egyértelművé váljanak.

Időbeosztás

Szükséges idő

Tanulási tartalomra:	**7** óra
Tanulási tevékenységre:	**7** óra

Összesen: **14 óra**

A Modul 1 elméleti tartalmát az 1. és 2. alkalom során kell bemutatni.

A Modul 1 - Diagnózis - általános áttekintése

A tervezett tanulási eredmények a Modul 1 – Diagnózis során a következők

1. Minden résztvevőnek képesnek kell lennie az előzetes konzultációról jelentést írni, melyet el kell küldeni a vezetőnek jóváhagyásra. A jelentésnek tartalmaznia kell az elmetérképet, a kiválasztott célkitűzést, és az intervencióhoz szükséges egyéb adatokat, melyekről az interjú során megegyeztünk (pl. stakeholder lista, a fórum helyszíne és dátuma, logisztikai előkészületek, lehetséges projektmenedzser és szervezőbizottság).
2. A diagnózis jelentést el kell készíteni és a vezetőség rendelkezésére kell bocsátani, hogy a beavatkozási célkitűzést így jóváhagyhassák vagy megváltoztathassák. A modellnek követnie kell az olvasmányban megadott iránymutatásokat.
3. Egy sikertörténetet ki kell választani és át kell írni, hogy a fórumon résztvevőknek előzetesen megküldésre kerülő szóróanyagba belekerülhessen. Ezeknek a történeteknek tükrözniük kell a kívánt jövőbeli vállalati kultúrát.

A diagnózis fázis a következő lépésekből áll:

3. ábra - A diagnózis fázisának szakaszai

- Ahogy a 3. ábrán is látszik, a modell első lépése egy **előzetes konzultáció a vezetőséggel**, az elmetérkép technikáját alkalmazva, melynek célja a beavatkozási célkitűzés, egy előzetes lista a meginterjúvolandó stakeholderekről, valamint a fórumra vonatkozó néhány logisztikai szempont meghatározása.
- Az előzetes konzultáció keretében a vezetőséggel folytatott interjút követően, az előzetes **dokumentum-áttekintés** következik. Ennek célja, hogy elmélyíthessük "hivatalos" perspektívát érintő tudásunkat a meghatározott célkitűzés kapcsán, mely hasznos lehet a jövőbeli interjúk során folytatott párbeszédek fenntartása során. Ezt a tudást a hivatalos dokumentumok (pl. minőségi kézikönyv, HR jelentések, könyvviteli jelentések, hírlevelek, honlap, közösségi média) és a vállalatról szóló prezentációk áttekintésével lehet elnyerni.
- A folyamat következő lépése **az interjúk**. Tekintve, hogy a fórumon 30-80 résztvevő gyűlik össze, elfogadható 12-25 interjú készítése – ezt a bizottsági csapattagok is elvégezhik.
- Az interjúk során **sikertörténeteket** kell gyűjteni, azaz olyan pillanatokat bemutató példákat, amikor az interjúalanyok büszkék voltak arra, hogy a vállalatnál dolgozhatnak. Bármely szervezet története tele van olyan fontos eseményekkel, melyek meghatározók a fő változások szempontjából és ismertek az alkalmazottak körében. A változás folyamatának szempontjából központi jelentőségű a pozitív tapasztalatokra és pozitív érzelmekre való fókuszálás[1]. Bár, a vállalati kultúra kevésbé kiemelkedő eseményekből épül fel, melyekről szóló történeteket ritkán publikálnak, inkább szájról szájra terjednek, maradnak fenn vagy módosulnak, a jelenlegi tendenciák és az emberi emlékezet alakulása szerint.

Fontos! A tervezett változtatásokkor figyelembe kell vennie a jelenlegi és a kívánt vállalati kultúra közötti különbséget, és fontos beazonosítani azokat a történeteket, melyek leírják, milyen a vállalat részének lenni, és hogy mi köti az üzleti közösséghez.

[1] Bushe, G. and Marshak, R. (2014), The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change Development*, Vol. 22, pp. 55–97.

Később, ezekből a történetekből egy válogatást készítünk, melyet a fórumra készült kiadványban vagy a szervezeti belső hírlevélében megosztunk.

- Az interjúk befejezése, valamint az egyéb diagnóziselemek összegyűjtése után egy **jelentést** kell összeállítani a vezetőség számára, melynek be kell mutatnia azokat a főbb szempontokat, amik a kezdeti célkitűzés megváltoztatása mellett szólhatnak.

Sorvezető az 1. képzési alkalom lebonyolításához

1. alkalom

Tanulási célkitűzések

Előzetes konzultációt tartani a vezetővel az innovációs célkitűzések meghatározása érdekében.

Időtartam: 3 óra

Az első alkalom során átfogó bemutatót kell tartani a Tanfolyamról. Ha a tanfolyamon csak egy cég alkalmazottai vannak jelen, akkor tanácsos az ügyvezetőnek is részt vennie, hogy elmagyarázhassa a célkitűzéseket és motiválhassa a csapatot.

A tanfolyam keretrendszerét és a tervezett képzési alkalmakat szintén ismertetni kell a résztvevőkkel, hogy átláthassák a képzés egészét. A résztvevőknek meg kell állapodniuk a tanfolyam ütemtervét, munkamódszerét, értékelési eljárásait, és a képzési alkalmak között használt kommunikációs platformot illetően. A csoport szabályait az első találkozó alkalmával le kell fektetni (pl. nincs telefonhasználat a képzési alkalmak során, nincsenek mellék-beszélgetések vagy negatív kritika, pontosnak kell lenni stb.).

A képzési alkalom következő részét a Diagnózis elmagyarázásának kell szentelni (ez a modell 1. lépése), és az előzetes konzultáció, valamint az elmetérképkészítés gyakorlati példáit is prezentálni kell (példák a Tanulói kézikönyvben találhatók).

Bandura társadalmi tanulás elmélete szerint[2], nincs olyan konkrét stratégia, amit az efféle képzések során alkalmazni kell, azonkívül, hogy a képzésen résztvevőket egy valódi diagnózis elkészítése irányába tereljük. Ezen elmélet alapján ***a szemléltetés, a modellezés és a megfigyelés a tanulás fő forrásai***. Itt még fontosabb szemléltetni, ***milyen egyszerűen és gyorsan végre lehet hajtani ezt a lépést egy kis csoport által ahelyett, hogy határozott magatartási iránymutatást adnánk a feladat elvégzéséhez.***

[2] Bandura, A. (1986). *Social foundations of* thought *and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Az interjútechnikák gyakorlása – 20-40 perces beszélgetés fenntartása a vezetőség által meghatározott célkitűzésre vonatkozóan – azt a célt szolgálja, hogy a 3-4 fős csoportok össze tudjanak állítani egy jelentést, és egy tucat sikertörténetet gyűjthessenek, melyekből értelmes válogatást lehet összeállítani. A képzésen résztvevőket bátorítani kell arra, hogy tegyenek fel tisztázó, főleg nyitott kérdéseket, melyek lehetővé teszik, hogy a meginterjúvolt személy részletesen reflektálhasson a témára. Emiatt fontos, hogy az interjút készítő csapat jól felkészült legyen, valamint gondosan és figyelmesen kövesse az elhangzottakat.

Általánosságban véve, csak a tanfolyam résztvevőinek alacsony százaléka fog korábbi tapasztalattal rendelkezni az interjúkészítés területén. Különösen a félig strukturált interjú technikájának megfelelően[3] úgy, hogy csak egy bevezető kérdés van. Emiatt, a tanfolyam képzési alkalmai során a trénernek időt kell szakítania a ***gyakorlás***ra, melynek keretében ***félórás időkeretben,*** verbális és nem verbális technikákat alkalmazva, jegyzeteket készítve ***kell párokban interjúkat készíteni***. Házi feladatként, arra kell kérni a képzésen résztvevőket, hogy a képzés során összeállított stakeholder listáról legalább két személlyel készítsenek interjút. Az interjúk egységesítése és az előzetes konzultáció bemutatása (a szenior menedzsernek) a személyes találkozó alkalmával is elvégezhető.

Az összegyűjtött adatok tanulmányozása során a csapatnak fel kell jegyeznie a különböző interjúk közötti hasonlóságokat és különbségeket. A vezetői interjú, valamint a stakeholderekkel készített interjúk adatai közti egyezéseket és ellentmondásokat feltáró elemzés segíti a résztvevőket abban, hogy jobban megértsék, valamint egy teljes és átfogó képet kapjanak a helyzetről.

Az **elmetérkép** készítése során is felmerülhet egy nehézség, ahol a célkitűzéshez kapcsolódó gondolatok felfelé és lefelé történő megfeleltetését kell ellenőrizni a „Miért? és Mi tart vissza bennünket?" kérdésekkel. Speciális készségre van szükség ahhoz, hogy a célkitűzés egy az egyben megfelelését vizsgálva úgy tudjuk feltenni a kérdéseket, hogy azokra a válasz egy egyértelmű „igen" vagy „nem" legyen. Erre megoldás lehet az, hogy az első próbálkozás után feladjuk az egy az egyben megfeleltetést, és csak felrajzoljuk a térképet a válaszoknak megfelelően. Egy másik megoldás lehet az, hogy a tréner készíti el a menedzserrel folytatott interjú elmetérképét a személyes képzési alkalom során.

[3] Ghiglione, R. and Matalon, B. (1977), Les enquêtes sociologiques: Théories et pratique, A. Colin, Paris.

Az elmetérkép azért fontos, mert valós vállalati célkitűzéseket biztosít a facilitálási képzéshez, ahol minden két főre jutnia kell egy célkitűzésnek. Miután a résztvevőkkel ismertettük az elméleti anyagokat és rendelkezésre bocsátott sablonokat, 2 fős csapatokba kell rendeződniük, hogy az előzetes konzultációt gyakorolhassák: minden résztvevőnek ki kell próbálnia a vezető és a facilitátor szerepét is. Az ötletelés és jegyzetelés által az elmetérkép készítés stimulálja mind a kreatív, mind pedig a logikus gondolkodást.

Sorvezető az 2. képzési alkalom lebonyolításához

2. alkalom

Tanulási célkitűzések

Szervezeti diagnózis felállítása, mely támogatja az olyan innovációs célkitűzés újra definiálását, mely megfelel a munkavállalók érdekeinek és tevékenységeinek (vezetői egyeztetéssel).

Időtartam: 4 óra

A képzési alkalmat kezdhetjük az előző alkalommal lefedett tartalom gyors áttekintésével. A kezdés előtt egy bemelegítő feladatként végig lehet menni a mintakvíz kérdéseken (melyek az Útmutatóhoz biztosított prezentációkban találhatók).

A képzési tartalom bemutatását érdemes egy rövid csoportos megbeszéléssel kezdeni, és bátorítani a résztvevőket, hogy osszák meg korábbi tapasztalataikat a modulhoz tartozó tanulási tartalom által lefedett kérdésekkel kapcsolatban.

A vezetővel folytatott interjúfeladatot addig kell ismételni, míg minden résztvevő el nem játszotta a vezető és a facilitátori szerepét is. Nagyon fontos, hogy az elmetérkép technikát többször meg kell ismételni, mert a gyakorlat azt mutatja, hogy ez az egyik legnagyobb kihívást jelentő feladat a képzés során. Az elmetérkép technikájának elsajátításával a résztvevők képesek lesznek több ötletet generálni, a meghatározott kihívást jobban megérteni és a hiányzó információt összegyűjteni.

Azokat a résztvevőket, akik tehetségesnek bizonyulnak az elmetérkép készítésében, ki kell választani, hogy a csoportos facilitálás (következő fejezet) szemléltetését majd ők kezdjék. Az elmetérkép készítése során a mondatok átfogalmazása szokott problémát jelenteni, így erre a készségre szükség van facilitálás során.

A képzési alkalom következő szakasza a vállalati dokumentumok áttekintése, az interjútechnikák és az összegyűjtendő sikertörténetek megbeszélése.

A képzés résztvevőinek a következő dokumentumok kikeresését és áttekintését javasoljuk (valós vállalat esetén):

- Hivatalos vállalati prezentáció
- Hivatalos vállalati közlönyök / hírlevelek
- Vállalati üzleti terv / fejlesztési terv
- Üzleti teljesítmény jelentések / számviteli jelentések
- Megfelelési és szabályozási dokumentumok
- Minőségügyi kézikönyv
- Vállalati honlap
- Vállalati közösségi médiaplatformok

Virtuális vagy “avatár” vállalat esetén ez a lépés kihagyható, mivel minden szükséges információt tartalmaznia kell a kezdeti esettanulmány leírásnak.

A vállalati dokumentumok áttekintése ahhoz szükséges, hogy a csapat részletesebb tudást szerezzen a vállalatról, mely segítségül szolgál az ezt követő interjúk során folytatott párbeszéd fenntartásához.

Egy másik fontos előkészítő tevékenység az, hogy megismerjük a KKV munkatársainak véleményét a felső vezetés által meghatározott fő célitűzésre / kihívásra vonatkozóan. Ez egy nagyon értékes információ lehet a facilitáló csapatnak a workshop keretében történő munka megtervezéséhez és zökkenőmentes megvalósításához.

A facilitáló csapat szervezhet **nyitott, egyéni interjúkat** 4 vagy 5 munkatárssal, azok közül választva, akiket a felső vezetés kijelölt a projekt számára a különböző vállalati egységekből / részlegekből.

A képzési alkalom során elvégzett gyakorlati feladatként, a résztvevőknek párokban kell együtt dolgozniuk, hogy gyakorolják a kiválasztott munkatársakkal történő interjút. A kiadott jegyzetben szereplő interjúsablont kell követni. Valós vállalati beavatkozás esetén az interjúkat azokkal a csapattagokkal kell elkészíteni, akiket a vezető kijelöl, mert közvetlenül kötődnek a tervezett beavatkozáshoz. Egy valós vállalati szimuláció esetén, a képzésen résztvevők azokat a pozíciókat betöltő „avatárokká” válnak, akikre a beavatkozás a leginkább hatással van. A résztvevőknek a kitűzött kihívás figyelembevételével kell az interjú során olyan válaszokat adni, melyek az általuk betöltött „avatár”-pozíció speciális perspektíváját tükrözi. Jelen Útmutató „ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK” fejezetében fiktív vállalatokat bemutató esettanulmányok és munkaköri leírások találhatók.

A facilitáló csapatnak fel kell jegyeznie a válaszokat egy mátrix táblázatba (ahol az oszlopokba kerülnek az interjúalanyok nevei, a sorokba

pedig a kérdésekre adott válaszaik), mely a későbbi tematikus elemzést fogja támogatni. Ez a megközelítés megkönnyíti a válaszokból összegyűjtött anyag (és az abban lévő minták) kivonatolását, és kifejezetten hasznos, ha a tanulmányozott problémáról / kihívásról kevés vagy semmilyen tudással nem rendelkezünk – mely a facilitáló csapat esetén így is lesz.

Végül, ne feledjük el elmagyarázni miért is fontos az interjúk során sikertörténeteket is gyűjteni. A meginterjúvolt KKV alkalmazottaknak pozitív, sikeres szervezeti történeteket kell megosztaniuk a facilitáló csapattal, kiemelve az olyan helyzeteket, amikor a szervezeti munkatársak jól dolgoztak. Konkrét, megtörtént szituációkról, kezelésükre megoldást nyújtó stratégiákról, valamint azok eredményeiről kell beszámolni. Azért kell sikertörténeteket gyűjteni, mert a jövőbeli arculat a múltban történt pozitív szervezeti példák alapján áll össze.

Sikertörténetek - példák
1. példa: A Hotel majdnem egészét elfoglaló hatalmas vendégcsoport (400 fő) látogatása, amellett, hogy majdnem az egész személyzetet lekötötte, sok nehézséget okozott az alkalmazottak és más vendégek mindennapi tevékenységében. De a vezetői tervezésnek, elkötelezettségnek és szakmaiságnak köszönhetően, a Rendezvény Részleg csapatmunkájával együtt teljes vevői elégedettséget sikerült elérni. 2. példa: Az 51 éves spanyolországi Antonio Pereira 2013-ban csatlakozott az Adriana Strand Klubhoz 2-es szintű bartenderként. Nyilatkozata szerint az első munkanapján olyan fogadtatásban részesítette a vállalat, hogy rögtön nagy érdeklődéssel és elkötelezettséggel kezdte meg a munkát. Valójában az, hogy egy nagyon erős csapatszellemű és egységű munkahelyen dolgozhat arra bátorította őt, hogy tovább fejlessze önmagát. Egy kétéves képzés elvégzése után, 2015-ben, az 1. bartenderi pozíciót elfoglalhatta, mely további motivációt és tudatosságot eredményezett ahhoz, hogy további négy évig folytassa a képzést, így 2019-ben bartender-helyettes vezetővé váljon. Nagyon hálás a szakmai lehetőségért és az első munkanapján tanúsított fogadtatásért. Melyet a tőle idézett szavak is bizonyítanak: “NAGYON SZERETEK ITT DOLGOZNI”.

Kérjük meg a résztvevőket, hogy röviden ismertessék az interjúkat és az összegyűjtött sikertörténeteket.

A képzési alkalom végén mutassunk meg még egy példát a jelentésre vonatkozóan. A Tanulói kézikönyvben található példákat kiegészítve itt is bemutatunk egy diagnózisjelentést, mely egy hotelcsoportnak (AP) tartott tanfolyamon készült el.

BEAVATKOZÁSI CÉLKITŰZÉS: KÖZELEBB HOZNI A HOTEL-EGYSÉGEKET AZ AP CSOPORT SZELLEMISÉGHEZ

A VEZETŐSÉG PERSPEKTÍVÁJA (erősségek)	A MUNKATÁRSAK PERSPEKTÍVÁJA (erősségek)
Alkalmazottak ismerete Referencia a családok számára Alkalmazottak képzése Szolgáltatás minősége Fenntarthatóság Legjobb ár/minőség arány A portugál piac értékelése A név felismerése a portugál turisztikai piacon Vevői lojalitás az alkalmazottak kapcsolatain keresztül Csatlakozás a közösséghez	Karrierlehetőség Más egységekkel történő kooperáció – Erőforrás-menedzsment (központi beszerzés, centralizált HR) Tapasztalat: hogyan érjünk el sokat kevés erőforrásból Elköteleződés a vevői igények kielégítése mellett Alkuképesség (a beszállítókkal)
A VEZETŐSÉG PERSPEKTÍVÁJA (nehézségek)	**A MUNKATÁRSAK PERSPEKTÍVÁJA (nehézségek)**
A hotel kultúrájának megerősítése A csoport túl gyors növekedése	Nem vonzó bérek Információhiány a teljes csoportról A különböző hotelekben dolgozó kollégák nem ismerik egymást Közelség hiánya az azonos részlegen, de különböző egységben dolgozó kollégák között Tapasztalat-megosztás hiánya Az új procedúrákról szóló információ megosztásának nehézsége Megfelelő és szakirányú tudással rendelkező együttműködők megtalálásának nehézsége Költségvetésbéli nehézségek, melyek gátolják a csapat bővítésére és stabilitására irányuló kezdeményezéseket A strukturális kérdések fejlesztése érdekében történő jelentős beruházás szükségessége

Házi feladatként a résztvevőknek át kell nézniük a Kézikönyv Modul 1 – Diagnózist bemutató részét, és az ott rendelkezésre bocsátott példák alapján el kell készíteniük a következő alkalommal bemutatásra kerülő diagnózis jelentésüket (diasor formájában). A jelentésnek tartalmaznia kell az elmetérképet, a kiválasztott célkitűzést, és azokat a további adatokat, melyek az interjú során kerültek megállapításra (pl. stakeholder lista, a fórum helyszíne és dátuma, logisztikai előkészületek, lehetséges projektmenedzser és szervezőbizottság). Az összegyűjtött sikertörténetekből ki kell választani egy mintát, melyet átfogalmazunk és a fórum résztvevőinek összeállított kiadványba beleszerkesztünk.

Az első modul eredményeként a résztvevők elkészítik a vezetőség számára a diagnózis jelentést bemutató prezentációt, mely ismerteti a célkitűzés megtartása és megváltoztatása mellett szóló fő érveket. Ennek a jelentésnek tartalmaznia kell a dokumentumok áttekintését, a stakeholderekkel folytatott interjúk eredményeit, valamint a sikertörténeteket. A jelentésnek a vezetőséggel, valamint az alkalmazottakkal folytatott beszélgetésekről világos képet kell adnia, mely a tervezett beavatkozás célkitűzésére vonatkozóan lefedi a vezetői egyeztetés és tulajdonjog kérdésköreit.

MODUL 2 – A FACILITÁTOROK KÉPZÉSE

Leírás

A modul a következő 3 fő részből áll:

1. Kiscsoportos facilitálás áttekintése és bemutatása
2. Egyéni gyakorlás
3. Oktatói képzés szimuláció

Tanulási célkitűzések

A résztvevőknek a következő tanulási eredmények elérésére kell törekedniük:

Tudás: Megtanulni APGICO kreatív problémamegoldó (CPS) modelljét és a kiscsoportos vezetést.

Készségek: Kiscsoportot facilitálni követve minden APGICO CPS lépést;
Felismerni a rossz / jó facilitálási szituációkat;
Képesnek lenni más facilitátorok képzésére.

Kompetenciák: Kiscsoportos facilitálás, összehangolni a csoportot, a modell szabályait és a meghatározott célkitűzéseket.

Módszerek

Önálló tanulás a tanfolyam anyagainak (nevezetesen a facilitálási videók), kiegészítő források, az anyagokban feltüntetett linkek olvasásával és tanulmányozásával. A képzésben résztvevők mindannyian gyakorolni fogják az előzetes konzultációt és a kiscsoportos facilitálást koordinátori szerepben.

Értékelés

Minden tanulót értékelni fognak a társai az első és a második csoportos facilitálás közötti fejlődés alapján.

Időbeosztás

Szükséges idő

Tanulási tartalomra:	**14** óra
Tanulási tevékenységre:	**14** óra

Összesen: 28 óra

A Modul 2 – A facilitátorok képzése - általános áttekintés

A Modul 2 – A facilitátorok képzése tréning tervezett tanulási eredményei a következők:

1. Minden résztvevőnek képesnek kell lennie - a négy lépéses kreatív problémamegoldó (CPS) protokoll segítségével - egy kiscsoport facilitálására, a probléma-meghatározástól az akció tervig.
2. A problémamegoldó munkamenet hozzáigazítása a specifikus korlátokhoz és időkerethez (pl. a napirend megírása egy háromórás képzési alkalomhoz).
3. A helyes magatartás meghatározása, ha a facilitálás folyamata során hibával szembesül (a résztvevőknek rövid videókat kell készíteniük, amelyek bemutatják a helyes és helytelen facilitálási eljárásokat).
4. Az oktatók képzése, szituáció szimulálása (egy másik résztvevő képzésének szimulálása egy 10 perces időkeretben).

A résztvevők képzést kapnak arra vonatkozóan, hogy másokat hogyan képezzenek kiscsoportos facilitátorként, és hogyan vezessenek vállalati fórumokat (nagycsoportos facilitálás).

A képzés azzal kezdődik, hogy megtanulják, hogyan facilitálják a kiscsoportokat az APGICO CPS modelljének használatával. Amint a 3. ábra is mutatja, ez a következő lépéseket tartalmazza: *Célkitűzés, Probléma, Akcióterv és Akció*. Mivel azonban a célkitűzés lépését a vezetőséggel folytatott előzetes konzultáció során kell elvégezni, és az akció a CPS után következik, a képzés során a folyamat két lépésre csökken: a probléma meghatározására és az akcióterv elkészítése.

4. ábra
Négy lépéses CPS módszer

Sorvezető a 3., 4. és 5. képzési alkalom lebonyolításához

3. alkalom	4. alkalom	5. alkalom
Tanulási célkitűzések Megtanulni APGICO kreatív problémamegoldó (CPS) modelljét és a kiscsoportos vezetést. Kis csoportos vezetés oktatása a CPS-t alkalmazva. **Időtartam: 4 óra**	**Tanulási célkitűzések** Megtanulni APGICO kreatív problémamegoldó (CPS) modelljét és a kiscsoportos vezetést. Egyénileg gyakorolni a kiscsoportos vezetést a CPS-t alkalmazva. **Időtartam: 4 óra**	**Tanulási célkitűzések** Megtanulni APGICO kreatív problémamegoldó modelljét és a kiscsoportos vezetést. Egyénileg gyakorolni a kiscsoportos vezetést a CPS-t alkalmazva. Beazonosítani a facilitálási "bűnök"-et. **Időtartam: 4 óra**

Mindhárom képzési alkalom tanulási célja az APGICO kreatív probléma-megoldási módszerének megértése és a kiscsoportos vezetés.

A 3. képzési alkalom során a résztvevőknek be kell mutatniuk a diagnózisról szóló jelentést (a vállalat vezérigazgatójának, amennyiben ez valós eset). A fejlesztés érdekében a trénernek visszajelzést és javaslatokat kell megfogalmaznia. Emellett meg kell szerveznie, hogy a csapatok a képzési alkalmak között is dolgozzanak, és be kell mutatnia a diagnózisról szóló jelentés továbbfejlesztett változatát.

A képzés előtt a résztvevőknek el kell olvasniuk a CPS modellt bemutató részt a Kézikönyvből, és kérdésekkel is készülniük kell. Az oktató feladata az APGICO CPS modelljének rövid bemutatása, a kifejezések és a folyamatok egységes elsajátítása érdekében. Ennek érdekében egy erre a célra használható mintaprezentációt is biztosítunk.

A CPS-t az egész csoportnak be kell mutatni, felkérve a résztvevőket, hogy facilitátorok legyenek, felhasználva a „Mónika-esettanulmányt" (kiosztott anyag) vagy az előzetes konzultáción meghatározott célkitűzéseket.

A facilitálás módszerének rövid bemutatása után a résztvevőknek két, 6-8 tagú csoportra kell osztódniuk (két tréner lesz), és mindegyiküknek ki kell próbálniuk a facilitátori szerepkört egy fiktív probléma megoldása során. Ezután kiscsoportos problémamegoldáson dolgoznak, az APGICO protokolljának megfelelően (a probléma, feladatok és akcióterv meghatározása a speciális eszközök, mint *aktív divergencia, aktív konvergencia és teleszkópmódszer* segítségével).

A folytatásban a 3. és 4. képzési alkalom során minden résztvevőnek lehetősége lesz áttekinteni a facilitálás folyamatát a koordinátor szerepében: megismételni a facilitálást, visszajelzéseket és fejlesztési javaslatokat kapni. Ezt követően értékelni kell az első kísérlet és az ismétlés közötti teljesítménybéli különbségeket.

6. alkalom

Tanulási célkitűzések

Beazonosítani a facilitálási hibákat ("bűnöket").

Elmagyarázni APGICO modelljének lépéseit az innovációs projektek meghatározásához: Fórum.

A fórum előkészítése

Időtartam: 4 óra

Az 5. képzési alkalom során a résztvevők megismerkednek a facilitálási „bűnökkel", amiket be kell tudni azonosítaniuk a saját facilitálási gyakorlatukban. Ezen hibák pontosabb megértése érdekében a képzés résztvevőinek házi feladatként a következő alkalomra (6. alkalom) alkotniuk kell egy szerepjátékot. A megfelelő helyzetek érdekében a tréningek között videót kell készíteniük a helyes és helytelen facilitálási szituációkról, amiket a 6. képzési alkalom során mutatunk be. Először a hibás gyakorlatokat ismertetjük, a képzés résztvevőinek pedig azonosítaniuk kell a problémákat. Ezután a helyes viselkedést játsszuk el, megmutatva azt is, hogy melyek voltak a tervezett hibák. Ennek a gyakorlatnak az érdekes tapasztalata, hogy a megfigyelő résztvevők általában sokkal több hibát észlelnek, mint amit a facilitátorok terveztek, ami a közös tanulást erősíti.

A FLOURISH Oktató videó hasznos eszköz a képzés során szerzett ismeretek felfrissítésében, a megszerzett facilitátori képességek megőrzésében, kevés gyakorlási lehetőség mellett is. A videó a facilitálás folyamatához kapcsolódó kritikus pontokat mutatja be, összehasonlítva a rossz- és jógyakorlatokat. A videó megtekinthető a FLOURISH projekt weboldalán: www.flourishproject.eu, valamint a projekt YouTube csatornáján: https://www.youtube.com/channel/UCdxTsIIqYBuAvsm46PenU7A.

A Tanulói kézikönyv 2. moduljának részletes tartalma mellett az alábbiakban bemutatunk néhány további gyakorlatot, amelyek a tréningek során felhasználhatók a megfelelő készségek fejlesztése érdekében, amelyek fontosak egy jó facilitátor számára:

A nyilvános beszéd gyakorlása

A gyakorlat célja egy rövid tréning biztosítása egy biztonságos környezetben, mielőtt a résztvevő facilitátorként szerepel a csoport előtt.

Mielőtt elkezdi a munkát a leendő facilitátor bizonytalannak és stresszesnek érezheti magát, mivel a nyilvános beszéd mindig kihívást jelent például az ismeretlen helyzetek, az alkalmazkodási problémák, vagy éppen

a közönség reakciójától való félelem miatt. Ezen oknál fogva egy rövid tréning nagyon hasznos lehet, mivel biztonságos környezetben gyakorolhat a kollégájával, partnerével, barátjával, mielőtt az igazi „színpadra” lépne.

Legalább egy fél órával, órával a facilitálási alkalom előttre szervezzünk egy rövid találkozót egy olyan személlyel, akiben a facilitátor megbízik, és aki előtt nyugodtan tud beszélni (barát, kolléga, partner stb.). Nagyon fontos, hogy a vezető és a „hallgató” láthassák egymást szemtől szemben vagy online formában videón keresztül. Egy hagyományos telefonhívással nem érjük el a megfelelő hatást, ez a gyakorlat csak akkor működik, ha a személyek láthatják egymást.

A facilitátornak egy rövid beszédet kell tartania / jégtörő gyakorlatot kell elvégeznie azzal a személlyel, akiben megbízik. A kolléga / partner / barát a következő kérdéseket teszi fel a facilitátornak: „Mondd el, hogy kezdődött ma a napod?” (A válaszok így szólhatnak: Reggel miután felkeltem finom reggelit ettem, iskolába vittem a gyerekeket” és így tovább); „Történt valami jó ezen a reggelen?” („Igen, nem volt dugó / nagyon jó reggeli kávét ittam”). „Volt valami bosszantó / rossz dolog ezen a reggelen?” („Igen, a szomszédok túl hangosak voltak, nem aludtam túl jól.”) „Milyen várakozásaid vannak a mai nappal kapcsolatban?” („Azt tervezem, hogy a közelgő informatikai projekttel haladok előre”). Az ilyen jellegű kérdések, és a másik személy aktív hallgatása segíti a facilitátort abban, hogy megossza a saját élményeit, a véleményét, felerősítse a képességeit, és egyben felkészítse a nyilvános beszédre, fokozva nyitottságát, magabiztosságát, kreativitását.

Ez a rövid feladat segít abban, hogy a facilitátor a továbbiakban önbizalommal telve dolgozzon a nagyobb csoporttal.

Gyakorlati felkészülés a facilitálási találkozókra

A jól előkészített facilitálási struktúra kiküszöböli a nyilvános beszédtől való félelmet, növeli az önbizalmat és egy kontroláltabb facilitálási folyamatot eredményez.

Annak érdekében, hogy a résztvevők fejleszthessék facilitálási készségeiket, kérjük meg őket, hogy készítsenek egy rövid beszámolót egy fiktív értekezlet menetét követve. Ezután a képzésben résztvevőnek rögzítenie kell, amint egy képzeletbeli közönség előtt elmondja a beszédét. Ez a felvétel segít nekik, hogy kritikusan szemléljék magukat, megtalálják, hogy mi szorul fejlesztésre. Ilyen lehet például, hogy túl sok töltelékszót használnak, mint „Ó…, nos…, umm…”. Ezeken felül azt is észrevehetik, hogy ideges mozgásokat, arcmimikát használnak. A gesztusok, a mimika,

a kifejezések, a testmozgások, a kifelé mutatott megjelenés a tükörben is gyakorolhatók. Mindezek mellett érdemes a légzési technikákat is gyakorolni: körülbelül 10 percig a koncentrációra és a légzésre figyelni. Lélegezzen be 4-ig számolva, majd 4-ig számolva tartsa benn a levegőt, és ugyanennyi idő alatt lélegezze ki! Ezt a folyamatot ezután 10-15 alkalommal meg kell ismételni. Ha csak a légzésre figyelünk, és kizárjuk a gondolatainkat, akkor csak a testünkre tudunk koncentrálni, és arra, hogy ellazuljunk.

Aktív-hallgatási gyakorlat

Az aktív hallgatás nagyon fontos, mert tiszteletet és empátiát biztosít a beszélővel szemben. Biztassa a résztvevőket, hogy egy bizonyos ideig adjanak visszajelzéseket, mint például: „Igen, nagyon jó”, „Valóban”, „Biztosan”, ami azt jelzi, hogy figyelnek a beszélő személyre. A korábban elhangzottak felidézése, és azok beépítése a beszélgetésbe szintén nagy empátiát jelez: „Említette, hogy járt Portugáliában azon a nyáron. Emlékszik valamilyen vicces helyzetre arról a projekttalálkozóról?” Megfelelő kérdések használatával biztosak lehetünk abban, hogy pontosan értjük, amit a beszélő mondani szeretne: „Jól értettem, hogy nagyon aggasztja a tudástranszfer folyamata a cégnél?” Az ilyen kérdések lehetővé teszik, hogy a beszélő figyelmet kapjon, és pontosan írja le a problémát. Ez a gyakorlat kombinálható a párban végzett interjúk feladattal.

Konfliktuskezelési gyakorlat

Egy konfliktushelyzet megoldásának legjobb módja az együttműködés, mindkét fél meghallgatása, és kompromisszum keresése. A facilitátornak kerülni kell, hogy bármelyik felet is elítélje, vagy éppen támogassa. Annak érdekében, hogy pontosan definiálja a problémát, érdemes megkérdeznie: „Jól értettem-e, hogy nem ért egyet a problémával, amellyel szembesültünk? Ez nem tűnik problémának számodra?”.

A facilitátornak először is meg kell értenie és meg kell határoznia a konfliktus hátterét. A nézeteltérés oka: értékkonfliktus / vagy szerepkonfliktus / hierarchiakonfliktus / személyes konfliktus? A konfliktushelyzetek alábbi példáit el lehet játszani a tréning során, és meg kell kérni a facilitátorokat, hogy ismerjék fel a konfliktus típusát:

- Értékkonfliktus lehet, például, hogy a vállalat egyik alkalmazottja a munkaórák számát értékeli, a másik alkalmazott esetében pedig az érték a számokban / nyereségben kifejezett közvetlen

eredmény. Mindkét félnek igaza van, mert az értékek szorosan kapcsolódnak egyéni jellemükhöz és személyes típusaikhoz.

- Személyes konfliktus: két kolléga nem ért egyet a személyes ellentétek miatt / a köztük lévő feszültségek miatt / vagy, mert az elmúlt években versenyeztek egymással. A facilitátornak meg kell kérdeznie mindkét felet, hogy mi az, ami ezekben a helyzetekben problémát jelent számukra, és felajánlani, hogy az ellentétek csökkentése érdekében keressenek kompromisszumos megoldásokat. A közös gondolkodás erősebb kapcsolatot, egy egységérzetet alakít ki a két fél között, és jobban meg is bíznak majd egymásban.
- Konfliktus az eltérő értelmezés miatt, például a termékmenedzser értelmezése szerint „Egy új termék értékesítése ebben az évben gyenge volt,", míg az értékesítési vezető véleménye szerint: „Az elmúlt hónapok értékesítéséből származó profit majdnem nulla volt". A facilitátornak legalább negyedórát, félórát kell szánnia arra, hogy mindkét fél tisztázza, hogy mit ért „alacsony profit" alatt, és közös értelmezést alakítsanak ki.
- A hierarchiakonfliktus (amiben alacsonyabb és magasabb rangú vezetők érintettek) - a facilitátornak meg kell teremtenie a lehetőséget mind az alacsonyabb, mind a magasabb rangú vezetők számára véleményük kifejtésére. Ebben a helyzetben senki nem tudja megismételni, kommentálni az álláspontot, vagy éppen szembehelyezkedni a véleménnyel. Ez egy egyenrangú helyzetet eredményez a csoportban, ahol mindenki véleményét meghallgatják és értékelik. Ha ez az egyenlőségre törekvő helyzet a csoportban megszakad, egy lehetséges – szavak nélküli eszköz – a résztvevők figyelmeztetésére, egy csengő használata. Amint a felmerülő konfliktust a facilitátor észreveszi, megszólaltatja a csengőt, és így a résztvevők ismét a jelen helyzetre fognak fókuszálni: mi történik épp most. Ez különösen akkor lehet hasznos, ha egy felső vezető azt mondja az alacsonyabb szintű vezetőnek: „Az osztálya gyengén teljesített az elmúlt két hónapban, eredmény nélkül." Ezután az alsóbb vezető azt válaszolja: „Ez nem igaz! Sikeresen működtünk!" Ebben az esetben a facilitátor a csengetéssel megállíthatja a helyzetet, mielőtt az tovább fokozódna. Ezt követően eljön az a pillanat, amikor megbeszélhetik, hogy mit értenek az alatt, hogy „nincs eredmény/ gyenge az értékesítés".

A facilitátor számára fontos megkülönböztetni, hogy milyen típusú konfliktus merül fel, annak érdekében, hogy tudja, melyik módszert alkalmazza a csoporton belüli konfliktus kezelésére.

Konszenzus kiépítése

Ez a tevékenység jégtörő gyakorlatként használható a foglalkozás elején, melynek célja a csapatszellem kialakítása, a kommunikáció ösztönzése, és a konszenzust erősítő képességek fejlesztése. Az erre szánt idő körülbelül 20 perc.

Szükséges eszközök: gyurma és nedves törlőkendő.

A résztvevők 5-6 tagú csoportokba szerveződnek, és minden csapat kap egy csomag gyurmát. Ezután a csapatoknak 10 perc áll rendelkezésükre egy szobor megalkotására, amely kifejezi a csapat üzenetét. Minden csapattagnak részt kell vennie a munkában, legalább az üzenet megfogalmazásában. A cél, hogy megállapodjanak a szobor formájáról. Miután letelt az idő, minden csapatnak be kell mutatnia a szobrát, és el kell magyaráznia, annak üzenetét. A legjobbat egy kis ajándékkal díjazhatjuk.

Csoportvezetési gyakorlat – befogadó környezet kialakítása

Ahhoz, hogy minden tag megnyíljon, nagyon fontos, hogy megbízható környezetet alakítsunk ki a csoportban. Ennek megteremtése érdekében a facilitátornak először be kell mutatkozni a csapatnak, bemutatva tapasztalatait, tevékenységi területeit, így ő is nyitottabbá válhat a hallgatóság felé. Ezután mesélnie kell korábbi sikertörténeteiből (például „egy fontos üzlet, ami értékesítési tapasztalataihoz köthető”; „egy konfliktus feloldása, ami egy különösen nehéz interjúhelyzetben merült fel”; „nyilvános beszédtől való félelmének leküzdése légzőgyakorlat használatával”), majd beszámolni saját múltbéli kudarcáról (például arról, hogy hogyan viccelődött a kulturális sajátosságokkal egy japán partnertalálkozón, ami miatt a két fél további együttműködése megszakadt).

A facilitátor személyes történetének felelevenítése közelebb hozza a csoport tagjait, lehetővé teszi számukra, hogy nevessenek egymáson anélkül, hogy közben megbántanák egymást, és elfogadják, hogy bárki hibázhat. Facilitátorként ezt a gyakorlatot jégtörőként használhatja, amely fokozhatja a csoport pozitív hozzáállását a közös munkához. Kérjen meg minden résztvevőt, hogy állítson össze egy rövid bemutatkozást magáról, beleértve a siker- és kudarctörténetet. Ezután minden résztvevő felváltva adja elő saját előadását.

Ezt a gyakorlatot a résztvevők nyitó jégtörő feladatként is használhatják, amikor foglalkozásokat vezetnek. Facilitátorként a csoport minden tagját megkérhetik, hogy röviden mutassák be magukat, milyen szerepet töltenek be a szervezetben, milyen felelősséggel bírnak, illetve számoljanak be egy sikerélményükről (például: egyetemi eredmények, iskolai versenyek, sportsikerek), valamint egy kudarcról, vicces megbotlásról a múltból („Nem szeretnék többé ruhástól beleugrani a vízbe, mert egyszer már a cipőm miatt majdnem megfulladtam.”)

Minden megosztott történet, még a legkisebbnek tűnő esemény is, erősíti a közösséget, és megfelelő légkört teremt. Így mindannyian többet tudnak meg egymás jó és rossz tapasztalatairól. Ez megteremti a bizalom érzését, és arra ösztönzi a csoportot, hogy a továbbiakban a vállalat valódi problémái felé forduljanak, és megoldásokat keressenek. Nagyon fontos szabály, hogy a megosztott történetek egyike sem kritizálható, csúfolható vagy továbbadható. A facilitátor feladata, hogy figyelmeztesse a csoport tagjait erre a szabályra, és betartassa azt. A vicces történetek elhangzása hatékony eszköz, mivel mindig összehozzák és szórakoztatják a csoport tagjait.

Kommunikációs (üzenetátviteli) gyakorlat

Ez a tevékenység energetizáló gyakorlatként használható a foglalkozás során, mivel mindössze 5 percet vesz igénybe, és nincs szükség felszerelésre. Célja a verbális és nem verbális üzenetek fontosságának megértése.

A résztvevőket arra kérjük, hogy hagyjanak abba mindent, amit csinálnak, és csak a facilitátorra figyeljenek. Amikor mindenki készen áll, és a facilitátor szemébe néz, meg kell kérni őket, hogy tegyék a kezüket az arcukra, miközben a facilitátor - nem az arcára – hanem az álla alá helyezi a kezét: így hamis non-verbális jeleket adva.

Amikor mindenki felvette a kért pozíciót, meg kell kérni őket, hogy maradjanak ebben a helyzetben. Ezután pedig arra kérni őket, hogy nézzenek körül a szobában, és ellenőrizzék, hogy hányan követték helyesen az adott utasításokat, és mennyi résztvevőt tévesztett meg a non-verbális jel.

Az empátia gyakorlása

Ennek a tevékenységnek az a célja, hogy az embereket kiléptessük a komfortzónájukból. Az erre szánt idő 25 perc.

A résztvevőknek először párokat kell alkotniuk, lehetőleg olyannak, akivel nincsenek nagyon közvetlen viszonyban. Ezután néhány percet egymással kell tölteniük, miközben elmesélik élettörténetüket.

A következő fordulóban a résztvevőknek ugyanazokban a párokban újra meg kell csinálniuk a bemutatkozást, de nagyon eltérő módon, mint ahogyan azt általánosan tennék. Rendszerint az emberek nem sok mindent osztanak meg idegenekkel; csak elmondják, hogy hol jártak iskolába, és milyen munkahelyeken dolgoztak korábban. Néhány személyes dolog is elhangozhat, de ez nem nagyon jellemző. Ha arra kérjük őket, hogy ezúttal más módon mutatkozzanak be, a résztvevők nemcsak szakmai információkat osztanak meg magukról: beszélnek gyerekkorukról, személyes életükről, őszintén elmondják, hogy miért váltottak munkahelyet stb.

A gyakorlat utolsó lépéseként néhány önkéntes megoszthatja tapasztalatait, és azt, hogy partnereik hogyan változtattak a bemutatkozásukon, és miért találták ezt érdekesnek. Ily módon a csoport tagjai úgy érzik, hogy valóban jobban megismerték egymást.

Kérdések feltevése

Ez a tevékenység jó bemelegítő gyakorlat a munkatársakkal való beszélgetés előtt, de jégtörőként is szolgálhat a képzési alkalom elején. Célja az interperszonális kapcsolatok és egymás teljeskörűbb megértése, kérdések feltevésével. Ennek a gyakorlatnak az időtartama 25 perc. Szükség lesz papírra, tollakra és egy csengőre.

A teremben lévő székeket két sorba kell elhelyezni, egymással szembeállítva. Megkérjük a párokat, hogy üljenek le, és így alkossanak párokat.

Ki kell jelölni az egyik sort, akik az első fordulóban a válaszadók lesznek, a másik sor pedig kérdéseket tesz fel. A kérdést feltevő személy az aktív hallgatást gyakorolja, és közben jegyzeteket kell készítenie partnere válaszaiból. Mindenkinek 1 perc áll rendelkezésére, hogy megválaszolja a kérdéseket (az idő lejártát csengő jelzi). Miután az egyik sor válaszolt, ugyanazt a kérdést megválaszolja a résztvevők másik sora, és most a másik személy jegyzetel.

Az első kérdés-válasz forduló után a résztvevők egyik sora egy székkel arrébb halad, így új párok lesznek. Ugyanazt kell csinálni, mint az első körben, de ezúttal más kérdéssel.

Javasolt kérdések:

- Milyen volt az előző heted?
- Elégedett vagy-e szakmai karriereddel? Fejtsd ki válaszod!
- Miért veszel részt ezen a képzésen?
- Mire koncentrálsz személyes és szakmai életedben?
- Melyek a legnagyobb kihívások az életedben jelenleg?

Az interjúalanyoknak meg kell próbálniuk egy teljes percet beszélni, az interjúztatóknak pedig az aktív hallgatást kell gyakorolniuk, érdeklődést mutatniuk és tisztázó kérdéseket kell feltenniük.

Kommunikáció: világos utasítások gyakorlása

Ez a tevékenység jó motivációs hatású, célja a résztvevők közötti kommunikációs készségek és a bizalom fejlesztése. A hozzávetőlegesen szükséges idő 15-30 perc. A szükséges felszerelés a következő:

- sál a szem eltakarására (minden második résztvevőnek el kell takarnia a szemét),
- előkészített aknamező: újságok jelezhetik az aknákat. Az induló és célvonalat fel kell tüntetni.

A résztvevőknek párokat kell alkotniuk, és beállniuk a rajtvonal mögé. Minden párból egy embernek el kell takarnia a szemét egy sállal.

Ezután el kell magyaráznia a résztvevőknek, hogy a két vonal között van egy aknamező. Akiknek nincs lefedve a szemük csapdába estek, és nem tudnak mozogni, de látják, hogy hol vannak az aknák. Eközben azok a résztvevők, akiknek a szeme el van takarva, elszökhetnek, de nem látnak semmit. A látó embereknek egyértelmű utasításokat kell adniuk partnereiknek a szökés és a cél elérése érdekében. Ha bármelyik aknához hozzáérnek, akkor a játék az érintett pár számára véget ért. A feladatot a lehető leggyorsabbam el kell végezni. Jutalomként a győztes csapat kis díjakat (például csokoládét) kaphat.

MODUL 3– SZERVEZETI FÓRUM

3.1 – SZERVEZETI FÓRUM

Leírás

A szervezeti fórum előkészítése és facilitálása APGICO módszertanát követve:

Probléma meghatározás, projektkeresés és projekttervezés

Projektfejlesztés

Záró prezentáció és eszmecsere

Tanulási célkitűzések

A résztvevőknek a következő tanulási eredmények elérésére kell törekedniük:

Tudás: Megtanulni a nagycsoportos facilitálást APGICO modelljének lépéseit követve az innovációs projektek meghatározása érdekében.

A képzésen résztvevők megtanulják a projektmenedzsmentet és a következtetések levonását.

Készségek: Handout-ot készíteni, fórumot facilitálni.

A projektfejlesztés során a képzésen résztvevők megtanulják, hogyan kell megoldani a problémákat és a projektek megvalósításához szükséges megoldást megtalálni. Továbbá lehetséges konfliktusok kezelésére is képesek lesznek.

Kompetenciák: Szervezeti fórumot előkészíteni. Projektmenedzsment kompetenciákat szerezni együttműködés keretében. A projekteredményekről jelentést készíteni és bemutatni azt.

Módszerek

Önálló tanulás a tanfolyam anyagainak és az azokban feltüntetett linkek olvasásával és tanulmányozásával.
Minden tanuló lesz koordinátori szerepben, melyre visszajelzést is fog kapni.
A képzésben résztvevők együtt fognak dolgozni, hogy az innovációs projekteket megvalósítsák, amit a záró rendezvényen fognak prezentálni.

Értékelés

Szervezeti fórum előkészítése és facilitálása az APGICO metodológiáját követve:

Problémák definiálása, projekt kitalálása és tervezése

Projektfejlesztés
Záró prezentáció és kikérdezés

3.2 – FOLYAMAT INTEGRÁLÁSA

Leírás

Reflektálni az innovációs folyamat vállalati bevezetéséhez szükséges procedúrákra

Tanulási célkitűzések

A résztvevőknek a következő tanulási eredmények elérésére kell törekedniük:

Tudás: A résztvevők meg fogják tanulni, hogyan tehetik vonzóvá a mátrixstruktúrát a vállalat számára.

Készségek: Megérteni a mátrixstruktúrát és szervezeti innovációban betöltött szerepét.

Kompetenciák: Reflektálni az innovációs folyamat integrálására.

Módszerek

Önálló tanulás a tanfolyam anyagainak, és az azokban feltüntetett linkek olvasásával és tanulmányozásával.
Minden tanuló lesz koordinátori szerepben, melyre visszajelzést is fog kapni.
A képzésben résztvevők együtt fognak dolgozni, hogy az innovációs projekteket megvalósítsák, amit a záró rendezvényen fognak prezentálni.

Értékelés

Végleges projekt bemutatás és összefoglalás.

Feljegyzés arról, hogy a vállalat hogyan sajátította el a folyamatot (alcsoportonként egy jelentés).

Időbeosztás

Szükséges idő

Tanulási tartalomra:	**14** óra
Tanulási tevékenységre:	**14** óra

Összesen: 28 óra

A Modul 3 – Szervezeti fórum – általános áttekintés

A Modul 3 – Szervezeti fórum **tervezett tanulási eredményei** a következők:

1. Minden alcsoportnak (a 3 alcsoportból) készítenie kell egy kiadványt, amelyet a fórum valódi résztvevőinek kioszthatnak.
2. A fórum után (nem valós fórum verzió esetén) a kurzus résztvevőinek be kell fejezniük a tervezett feladatokat, így eljutva a végső eredményekig.
3. A fórum alapján, a tervezett feladatok elvégzését követően egy átfogó jelentés készül. Ezt el kell küldeni az "avatar" vállalat vezetőjének, aki ellátja azt észrevételeivel a lehetséges vállalati felhasználás szempontjából. Ebben az értelemben ez a jelentés ad képet arról, hogy mi történt volna, ha a vállalat valódi beavatkozást hajtott volna végre.
4. Minden alcsoportnak írnia kell egy rövid feljegyzést azokról az eljárásokról, melyek szükségesek az innovációs folyamat vállalatnál történő bevezetéséhez, melyet be is mutatnak egymásnak.

A Modul 3 részletesen elmagyarázza a vállalat minden alkalmazottját és a vezetőit is felsorakoztató szervezeti fórum megszervezésének módját. A szervezeti fórum az úgynevezett nagycsoportos foglalkozások része (több mint 20 résztvevő). Azok a résztvevők lesznek a facilitátorok a fórum különböző alcsoportjainál, akik a Modul 1 és 2 képzéseiben részesültek.

Tekintve, hogy az összes stakeholder egy adott helyen és időben van jelen, a nagycsoportos módszerek lehetővé teszik, hogy a változás a szokásosnál sokkal gyorsabban következzen be. Továbbá lehetőséget biztosítanak a konfliktuskezelésre azáltal, hogy a közös alapokra helyezik a hangsúlyt a különbségek helyett, és a lapos hierarchiát támogatják.

A fórum elején az összes résztvevőt véletlenszerű csoportokra kell osztani. Fontos, hogy a szorosan együttműködő vagy egymást jól ismerő alkalmazottak különböző csoportokba kerüljenek.

Kezdésként a felső vezetés a foglalkozás célkitűzésével kapcsolatban tart egy előadást – ismertetve a megoldandó kihívást, röviden bemutatva a facilitáló csoportot, kitérve az elvégzendő munkára és az elérendő célokra is. A felső vezetés által meghatározott kihívásnak jól láthatónak és könnyen olvashatónak kell lennie minden résztvevő számára! A felső vezetésnek el kell hagynia a termet, amint az előadásuk véget ér!

Ezután az alcsoportokban végzett munka azzal kezdődik, hogy a facilitátorok a következő kérdést teszik fel alcsoportjaiknak: ***A vállalattal kapcsolatos ismereteitekre támaszkodva, mi akadályozza ennek a célnak az elérését/ kihívás leküzdését?***

Az akadályokat az egyes facilitátorok felsorolják flipchart-jukon. A végén a résztvevők színes matricákkal/ táblafilcekkel bejelölik az általuk legfontosabbnak tartott két akadályt. A csoporttal folytatott párbeszéd során a facilitátor afelé irányítja a csoportot, hogy konvergáljanak a három legfontosabb akadályhoz, amelyeket a résztvevők reálisnak és megvalósíthatónak éreznek (realitásellenőrzés). A felső vezetés nem vesz részt a rendezvény e szakaszában.

Az egyes alcsoportok által kiválasztott szóvivő beszámol a plenáris ülésen az azonosított akadályokról. Rövid szünet után a felső vezetés ismét bejön és kiválaszt egy vagy több akadályt, amelyekre vonatkozóan valóban szeretnének megoldást találni.

A fórum keretében történtő munka akcióterv kidolgozással folytatódik. A felső vezetés mindig jelen van, és segíthet az akcióterv elkészítésében. Ezután a résztvevőket új, 8-10 fős alcsoportokba szervezik annak megfelelően, hogy melyik korábban azonosított akadályon szeretnének dolgozni (ha csak egy akadály/ probléma van, akkor mindenki azon a problémán dolgozik). Ha két probléma merül fel, a résztvevők ketté oszlanak és így tovább. Minden alcsoportnak össze kell állítania a probléma megoldásához szükség feladatok listáját (a facilitátorok a következő kérdést teszik fel: „Milyen feladatokra/ lépésekre van szükség…?”). A javasolt feladatokat megvitatják, és csak azokat írják a flipchart-ra, amelyeket minden résztvevő megvalósíthatónak és támogatásra érdemesnek tart. A feladatokat ezután teljesítésük szerint logikai és időrendi sorrendbe rendezik, és alcsoportonként akciótervbe (projektbe) illesztik: feladatok, hogyan, ki és mikor hajtja végre őket.

Az egyes alcsoportok koordinátorokat választanak, valamint belső disszemináció céljából kommunikációs csoportot neveznek ki. A projektek előrehaladásának nyomon követésére follow-up értekezleteket, valamint az elért eredmények bemutatására egy záró plenáris tájékoztató ülést terveznek. A fórum a résztvevők értékelésével zárul.

A fórum facilitátorainak be kell tartaniuk az ütemtervet, és meg kell tenniük a szükséges változtatásokat annak érdekében, hogy a fórum időben záruljon.

A Modul 3-nak két változata lehet, a vállalat igényeinek megfelelően:

A. Ha a kurzust nem integrálják egy valódi vállalati beavatkozásba, akkor a Modul 3 azzal folytatódik, hogy az alcsoportok a saját projektjükön dolgoznak a végeredmények bemutatása érdekében.

B. Ha a vállalat valódi beavatkozást szeretne, a fórum és az azt követő akciólépés több időt vesz igénybe (általában egy beavatkozásra nagyjából két-három hónapot kell számolni), amely során a fórumon meghatározott projekteket megvalósítják. Célszerű egy félidős follow-up találkozót ütemezni a szükséges kiigazítások elvégzése érdekében, így garantálva, hogy minden csapat jelentős munkát mutathasson be a záró találkozón (egyes projektekhez elképzelhető, hogy több időre lesz szükség).

Sorvezető a 6. képzési alkalom lebonyolításához

6. alkalom

Tanulási célkitűzések
Beazonosítani a facilitálási hibákat ("bűnöket").
Elmagyarázni APGICO modelljének lépéseit az innovációs projektek meghatározásához: Fórum.
A fórum előkészítése

Időtartam: 4 óra

A 6. képzési alkalom 2 részből áll. Az első részben a Modul 2 befejezésére, valamint a facilitálási hibák felismerésének és elkerülésének gyakorlására kerül sor. A második részben (mely kb. 2 óra) a Modul 3 átfogó terve és célkitűzései kerülnek bemutatásra, a fórumra való felkészüléshez szükséges lépéseket kiemelve. A nagycsoportos facilitálást és APGICO modelljét részletesen ismertetni kell az innovációs projektek meghatározása (Fórum) érdekében - ehhez rendelkezésre áll egy mintaprezentáció is. Elegendő időt kell fordítani az eljárás részletes magyarázatára, és a résztvevőket arra kell ösztönözni, hogy bátran kérdezzenek.

A résztvevőknek először tanulmányozniuk kell a fórumhoz előkészített program és kiadvány sablonjait, majd el kell készíteniük a saját verziójukat csapatokban dolgozva. Példákat a Tanulói kézikönyv tartalmaz.

Sorvezető a 7. képzési alkalom lebonyolításához

7. alkalom

Tanulási célkitűzések
Nagycsoportos facilitálás APGICO modelljét követve az innovációs projektek meghatározása érdekében.

Időtartam: 4 óra

A képzési alkalom keretében a résztvevőknek szimulálniuk kell a fórumot. Minden résztvevőnek vállalnia kell a fórumfacilitátor és a kis csoportos facilitátor szerepeket, gyakorolva a probléma, a projektek és a cselekvési terv meghatározását. A tréner a képzési alkalom során főleg megfigyelő szerepet tölt be, fejlesztési javaslatokat és önreflexiós kérdéseket tesz fel.

A trénernek meg kell győződnie arról, hogy az egyes alcsoportok által kidolgozott akcióterv tartalmazza a következőket: a végrehajtandó feladatok időrendi sorrendben; azok végrehajtásának módja; teljesítésük határideje; illetve egy kijelölt személyt, aki értékeli a csoport teljesítményét. Ezenkívül a vezetői ellenőrző intézkedéseket is lehet alkalmazni a csoport értékelése és a meghatározott akadályra/ problémára való összpontosítás érdekében.

A képzési alkalom végén kezdeményezhető egy megbeszélés az

innovációs tervezés folyamatában résztvevő projekt csapat összetételéről, valamint a külső stakeholderek bevonásának előnyeiről és hátrányairól. A tréner gyakorlati tapasztalati példákat ismertethet, például projektmegvalósítással kapcsolatban. Meg kell kérni a résztvevőket, hogy fejtsék ki és támasszák alá véleményüket a kérdéssel kapcsolatban. Ezenkívül érdemes a résztvevők tapasztalatai után érdeklődni az optimális méretű (8-10 fős) csapatok, valamint az annál kisebb és nagyobb csapatok hatékonyságával kapcsolatban. Hagyni kell, hogy önként jelentkezők bemutassák megoldásaikat a nagyobb csapatok szétosztására vagy a kisebb csapatok munkájának javítására vonatkozóan.

Sorvezető a 8. képzési alkalom lebonyolításához

8. alkalom

Tanulási célkitűzések

Projekt megvalósítás, projektmenedzsment kompetenciák és lehetséges konfliktus kezelési képességek elsajátítása.

Időtartam: 4 óra

A 8. képzési alkalom során a résztvevők folytatják a megtervezett projekteken való munkát. A cél az, hogy a résztvevők a gyakorlatban is elköteleződjenek a projektek iránt, és javítsák projektmenedzsment kompetenciáikat és konfliktuskezelési készségeiket.

Ki kell emelni, mennyire fontos az egyes projektek koordinátorainak kijelölése. A felső vezetésnek ki kell választania egy általános koordinátort, aki egyensúlyt teremt a projektcsapat tagjainak támogatása és a menedzsment követelményeinek való megfelelés között. A koordinátor feladatai a projekt megvalósításának facilitálását szolgálják, a következők tartoznak ide: az innovációs terv végrehajtásának figyelemmel kísérése, valamint az időközi jelentések elkészítése (ha esedékesek) és az utolsó záró értekezlet megtartása.

A kinevezett kommunikációs csoport szerepét szintén pontosítani kell. A folyamatban lévő munka belső disszeminációjához a következő eszközök használhatók: pl. belső hírlevél; zárt Facebook, LinkedIn, Basecamp csoport stb.). A projektcsapat különböző alcsoportjainak koordinátorainak ösztönözniük és facilitálniuk kell a munka előrehaladását, és törekedniük kell a határidők betartására.

Állandó kommunikációt kell fenntartani annak érdekében, hogy a projekt csapat minden tagja tudja, hogy mi történik, anélkül, hogy további találkozókra lenne szükség. A projekt ismertségét biztosítani kell a szervezeten belül és kívül is. Ennek célja, hogy az egyes feladatok külső

tagokra gyakorolt következményei könnyebben kezelhetőnek tűnjenek, és a csoport tagjai egy szélesebb közönséggel szemben érezzék magukat elszámoltathatónak. Ez könnyebb lesz, ha a projektcsapat külső vendégeket is tartalmaz, amint azt a projektcsapat felállításáról szóló leírásban korábban javasoltuk.

Szánj összesen 5-10 percet a csoportok akcióterveinek bemutatására!

Amikor az innovációs terv a végrehajtási szakaszába ér, a KKV vezetőségének értékelnie kell az innovációs terv végrehajtása terén elért előrehaladást (ez a nyomon követés), valamint annak hatását a kitűzött célok elérésére vonatkozóan (ez pedig az értékelés). A nyomon követés és az értékelés elengedhetetlen eszköz annak felmérésére, hogy a meghatározott terv mennyire működik jól - ez a végrehajtás szakaszában kiemelt jelentőségű. Különböző eszközöket, például ellenőrzőlistákat, megfigyelési listákat, felméréseket, indikátormátrixot, dokumentum-áttekintéseket stb. kell bemutatni a résztvevőknek, és megvitatni őket a csoportban.

Sorvezető a 9. képzési alkalom lebonyolításához

9. alkalom

Tanulási célkitűzések

Az eredmények jelentése.

A mátrix szervezet, mint az innovációs folyamat céghez történő bevezetését segítő eszköz, bemutatása.

Végső összefoglalás.

Időtartam: 4 óra

A vállalatban létrehozott innovációt nem lehet megtervezni vagy előre látni, hagyni kell, hogy előbukkanjon, felismerve, hogy maximális potenciálját valahol a tervezés és az improvizáció kényes egyensúlyában érik el. Valójában a szervezeti innováció az alkalmazottak kreativitására épül, akik csapatokba szerveződve és aktívan vesznek részt fejlesztési projektekben. Így az innováció a csapatok által megvalósított konkrét projektek során jelentkező tanulásban rejlik, tehát ez egy cselekvési kutatási folyamat, amely a cselekvés általi tanulásból ered.

Valódi vállalati beavatkozás esetén az összes feladat teljesítésének határideje után egynapos záró plenáris összefoglaló találkozót kell ütemezni az eredmények bemutatására. Az általános koordinátor által szervezett találkozónak tükröznie kell az összes elvégzett munkát a következők tekintetében: (1) a feladatok teljesítésének értékelése; (2) vezetői ellenőrzés, a teljesítmény mérése; (3) az elért főbb innovációk és versenyelőnyök; (4) a projekt újradefiniálása a következő időszakra; (5) a képzési alkalmak értékelése a résztvevők által.

Ösztönözni kell, hogy a résztvevők megbeszéljék a modell sikertényezőit, amelyeket a gyakorlat során tapasztaltak.

A következő feltételeket kell megvitatni:

1) *A felső vezetés valódi elkötelezettsége és bevonása a műhelymunkába:* A szervezeti innováció előmozdítása érdekében a vezetőknek az innováció felé tartó általános irányvonalat kell meghatározniuk, egyet kell érteniük a javasolt megoldásokkal, a projektcsapatoknak biztosítaniuk kell a szükséges erőforrásokat és mérniük kell az eredményeket. Továbbá, a kezdetektől be kell vonni őket az innovációs projektekbe, hogy a projekteket sajátjaiknak érezzék, egyetértsenek a meghatározott problémákkal és a javasolt megoldásokkal, és a koordinációs csoporton keresztül a projekttel a végrehajtás során is kapcsolatban maradjanak;
2) *Ezután el kell érni, hogy a felső vezetés elkötelezetté váljon a speciális eredmények elérése iránt:* Nem elég nagyszerű innovációs ötletekkel előállni, vagy felsorolni számos probléma lehetséges megoldását. Meg is kell valósítani őket! Sokkal nehezebb egy működő ötletet kitalálni, mint egy ragyogó ötletet. A valódi innováció sok probléma megoldása a projekt megvalósítása során, amely kitartást, fantáziát és tudást, és mindenekelőtt a csapat és a vezetőség támogatását igényli. A menedzsment az, aki megteremtheti a csapatmunkához szükséges légkört azáltal, hogy meghatározza, mi fontos és mi nem fontos a KKV számára. A vezetőknek az eredmények mellett is el kell kötelezniük magukat, nemcsak az ötletek mellett.
3) *El kell érni, hogy mindenki azon a projekten dolgozzon, melyet a képzési alkalom keretében be kell fejezni:* A koncentráció elengedhetetlen a probléma megoldásához. Egy csoport (csakúgy, mint egy személy) nem végezhet összetett feladatot anélkül, hogy odafigyelne rá. A teremben mindenkinek aktív részvételt kell tanúsítania, és figyelnie kell az adott projektre, függetlenül felelősségi kör vagy a tudás különbözőségétől. Tehát a képzés célja csak részvétellel valósítható meg. Ha a képzési alkalom olyan hosszú időt vesz igénybe, hogy az embereknek el kell menniük és majd újra visszatérnek, akkor a többség megjelenésének esélye nagyon kicsi. Emiatt kell a projektet ugyanazon képzési alkalom keretein belül befejezni.

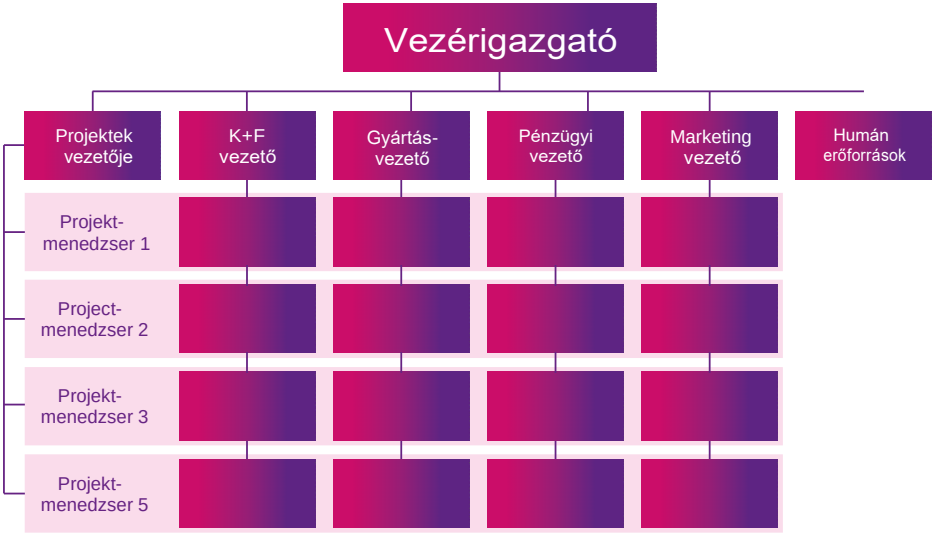
4) *El kell érni, hogy a többség bevonásra kerüljön a projekt végrehajtásába és előrehaladásába:* Minden, a képzési alkalmon résztvevőnek egy olyan feladattal kell távoznia, amellyel fenntarthatja kapcsolatát a projekttel. Annak ellenére, hogy a projekt végrehajtásáért elsősorban a legnehezebb feladatokat ellátók viselik a felelősséget, nincs oka annak, hogy a többi résztvevő ne tarthassa fenn kapcsolatát a projekttel. Néhányan időhiányra panaszkodnak majd, de a legelfoglaltabb vezető is talál időt arra, hogy beszéljen valakivel annak érdekében, hogy egy bizonyos feladatot elvégezzen, vagy legalább külső tanácsadóként járjon el bizonyos feladatoknál.
5) *Különböző szakértőket kell bevonni annak érdekében, hogy a tudásbázisuk és kreativitási képességeik innovációt eredményezhessenek:* Az innováció „titka" a különböző tudás összeadásában rejlik egy adott cél elérése érdekében. Ha ezek a tudásbázisok túl távol állnak egymástól - mint például a kacsatenyésztés és a geolokációs programozás az androidos alkalmazások számára, valamint a kommunikáció megteremtése és megértése gondot okoz a felek számára, akkor frusztrációt tapasztalhatunk. Másrészt, ha a kommunikáció működőképes, a kapott koncepció valóban innovatív lehet (például egy kacsafajta előfordulásának digitális térképe egy területen, amely jövedelmezőbbé teheti az üzletet). Ezért nélkülözhetetlen a problémamegoldó módszer. Alapelvként elmondható, hogy mindazoknak részt kell venniük a folyamatban, akik blokkolhatják vagy támogathatják a döntéseket, illetve akikre ez hatást gyakorol. A hozzászólások változatossága nagyon fontos, valamint a csoport méretét is figyelembe kell venni. Egy kis csoport nem lehet 8 főnél nagyobb.
6) *Olyan projekt létrehozása, amely más projekteket indukálhat:* Az első projekt gyakran a belső hatékonyság növelésére irányul, majd további, a külső hatékonyságra összpontosító projektek következnek. Ha az első fórum sikeres, a vállalatok valószínűleg javasolnak majd egy másodikat és egy harmadikat is. Így ez a rendszer a szervezet részévé válik, és olyan kultúrát teremt, ahol az innováció és a változás normális tevékenység – ez minden szervezeti innovációs kezdeményezés végső célja. Az első fórumon további projektek is felmerülhetnek, egyfajta hógolyó-hatásnak köszönhetően.

7) *A kreatív munka legjobb feltételeinek megteremtése érdekében a megfelelő környezet kialakítása:* Folyamatosan félbeszakítások mellett szinte lehetetlen koncentrálni. Éppen ezért sokszor jobb, ha a vezetőség eltávolodik a vállalati létesítményektől, így elkerülve a csapat stabilitásának kockáztatását, mert a megszokott környezetben a vezetők könnyen beleeshetnek a „vészhelyzet csapdájába". A lehető legjobb munkakörülményeket kell megteremteni a csoportok számára, hogy lehetővé tegyük számukra, hogy minden figyelmüket a probléma megoldására szentelhessék. A találkozó helyének valamilyen szimbolikus jelentéssel kell bírnia, hogy emlékeztesse a csapattagokat arra, hogy a vállalati problémáknál fontosabb dolgok is vannak (pl. szociális gondozó központ). Végül, de nem utolsó sorban, a vendéglátásnak lehetőleg egyszerűnek, de kiváló minőségűnek kell lennie, hogy az emberek örömet leljenek a csevegésben és értékeljék az élet jó dolgait.
8) *Koncentrálni kell a projekt megvalósítása során meghatározott problémára:* Mivel az akcióterv felsorolja a különböző alcsoportok által végrehajtandó feladatokat, az emberek a feladatokra koncentrálva könnyen megfeledkezhetnek a megoldandó problémáról. Így erőfeszítéseiket oly mértékben pazarolva, hogy a kezdeti probléma lényegtelenné válik.
9) *A projekt végrehajtása során elvégzett összes lépésről a lehető legtöbb mindent le kell írni, hogy a hallgatólagos tudás explicitté váljon mások számára a jövőbeli projektekhez*. A lehető legrészletesebben kell elkészíteni a végső jelentést, ezzel támogatva a jövőbeli innovációs beavatkozásokat a KKV-k körében.

A csoportot kihívás elé lehet állítani a következő kérdéssel: „Melyek lesznek a fő akadályok, amelyekkel szembe kell nézni, a KKV-k innovációs tervének kidolgozásához vezető folyamat elindításakor?"

Végül a résztvevőknek be kell mutatni a mátrixszervezetet. A mátrixszerkezetben az egyének párhuzamosan dolgoznak ideiglenes csoportokban és projektekben, valamint a saját osztályukon vagy szerepüket ellátva is. Azonban a projektcsoportok tagjainak hűsége megosztott lehet, mivel több vezetőnek is jelentenek, és nagyobb nyomás is nehezedhet rájuk, mintha csak a funkcionális munkájukat látnák el. Normál körülmények között az alkalmazottaknak olyan projekteken kell dolgozniuk, melyeket nem ők választottak olyan csapatokban, melyeket szintén nem ők választottak. A csapatok vezetőit a vezetőség jelöli ki. Ezért egy alkalmazott számára a

projektekben való munkavégzés nem tűnhet nagyon különbözőnek a normál funkcionális munkától, és nem biztos, hogy a projektcsapatok számára egyértelmű az elszámoltathatóság. Továbbá, emiatt nem lesznek jobban elkötelezettek sem, mely kiegyensúlyozná a funkcionális és projektmunkából eredő nagyobb nyomást. A FLOURISH megközelítése szerint az alkalmazottak részt vehetnek a projektek megalkotásában. A projekteket az abban résztvevők határozzák meg, a vezetőség pedig ezek közül választ. Ezután a vállalat tagjai eldönthetik, mely projektben szeretnének részt venni, kikkel szeretnének egy csapatot alkotni, és ők maguk dönthetik el, hogy ki legyen a projekt vezetője. Ezek a választási lehetőségek erősítik a résztvevők elkötelezettségét, mellyel a projektek nagyobb terhei kiegyensúlyozhatók. Továbbá ezek a választási lehetőségek mérséklik a hatalmi és státuszkonfliktusokat is, így egyszerűbbé téve az irányítási feladatokat, mivel mindenki – beleértve a vezetőséget is – bevonásra kerül.



5. **ábra** - Példa mátrix szervezeti grafikonra

ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK

1. üzleti esettanulmány: Bevásárlóközpont

Képzeld el, hogy egy bolgár ingatlanbefektető vagy, és nemrégiben vásároltál egy bevásárlóközpontot Shumen városában! A korábbi tulajdonos egy svéd vállalat volt, aki egy bolgár alvállalkozót alkalmazott a bevásárlóközpont irányítására. Mivel a bevásárlóközpont nem hozta a korábbi tulajdonosok által elvárt jövedelmet, úgy döntöttek eladják. Te pedig úgy döntöttél, hogy megveszed, mert láttad a jobb vezetésben rejlő perspektívát.

A bevásárlóközpont 2010-es megépítése óta folyamatosan működik. Három emeletén számos kiskereskedelmi üzletet, szolgáltatást (bankot, biztosítótársaságot stb.), éttermet és szórakoztató egységet találhatunk. A város egyetlen mozija szintén a bevásárlóközpontban található. A bevásárlóközpont 300 parkolóhelyet biztosít a mélygarázsban.

Új tulajdonosként, aki milliókat fektetett be, új víziót és identitást szeretnél kialakítani a bevásárlóközpont számára, hogy vonzóbb legyen a vásárlók számára és így magasabb jövedelmet generáljon.

A következő konkrét problémákat azonosítottad korai fázisukban:

1. A bevásárlóközpontot vezető cég alkalmazottai, különösképpen a vezérigazgató, nem tekint rád feljebbvalóként. Azonban nem tudod őket elbocsátani, mert szakmabeliek és ismerik a haszonbérlői, beszállítói stb. szerződéseket, és a bevásárlóközpont nem tudna nélkülük működni.
2. A karbantartási anyagok tárolására nincs meglévő rendszer – ha a bevásárlóközpont bármely létesítményében hiba lép fel (légkondicionálók, liftek, világítás stb.), várni kell az adott egység kiszállítására, és a bevásárlóközpont vásárlói is észreveszik a problémákat.
3. A város lakossága hozzá van szokva a bevásárlóközpont jelenlegi víziójához és nem valami újként és érdekesként tekint rá.
4. A bevásárlóközpont a városközponton kívül található. Az volt az ötleted, hogy lehetne egy ingyenes, a városközpont és a bevásárlóközpont közlekedő buszjáratot bérelni a vásárlók

számára. A városvezetés azonban nem engedi ezt meg, mivel ez ütközik a város egyik leginkább használt közösségi buszának útvonalával és egy lehetséges ingyenes járat a város közlekedési hálózatának kiesését eredményezné.

5. A bevásárlóközpontban lévő kiskereskedelmi üzletek többnyire nemzetközi áruházláncok részei (H&M, Deichmann, New Yorker és magasabban árazott bolgár márkák). A város lakossága azonban előnyben részesíti a bolgár termelők támogatását és inkább kisebb helyi boltokban vásárolnak.
6. Szintén vannak problémák a hulladékelszállítással kapcsolatban, mely a bevásárlóközpont felelőssége. A ruhák csomagolásából származó hulladék jelentős mennyiségű, és nem is teljesen újrahasznosítható. A költségek csökkentése érdekében jelenleg a bevásárlóközpont raktárában tárolják őket. Ez azonban megnehezíti mások számára a raktárépületek használatát.

Feladat:

Beszéljétek meg a csapatotokkal, milyen konkrét tevékenységekre van szükség a korábbiakban ismertetett problémák kezeléséhez, és milyen konkrét technikákat és stratégiákat javasolnátok a megoldáshoz.

Gondolkozzatok el azon, mely munkavállalókkal kellene interjút készíteni annak érdekében, hogy többet megtudjatok a fennálló problémákról.

A bevásárlóközpont jelenlegi alkalmazottainak leírása:

Vevőszolgálat specialista (kapcsolatot tart a jelenlegi vevőkkel és szerződést köz az újakkal, kezeli a panaszokat és fejlesztési kérelmeket)
Marketologist (marketingkampányokat, reklámanyagokat, vevői ajánlatokat, piacelemzéseket, jelentéseket és referenciákat készít)
Jogi tanácsadó (a bevásárlóközpontot érintő jogi ügyekkel, valamint a törvényi előírásoknak való megfeleléssel foglalkozik)
Üzemeltetési igazgató (a bevásárlóközpont mindennapi tevékenységeinek ellátásáról gondoskodik és más specialistákat koordinál)

Könyvelő (a vállalat pénzügyivel és könyveléssel foglalkozik)
Kereskedelmi képviselő (a lehetséges jövőbeli vevők és üzleti partnerek felkereséséért felel és közös kezdeményezéseket és kampányokat szervez)
Üzletfejlesztési igazgató (a piaci trendek és a versenytársak pozícionálásának megfigyeléséért, valamint hosszú távú fejlesztési stratégiák ajánlásáért felelős)
Médiakapcsolati specialista (a médiával való kapcsolattartásért, a bevásárlóközpont tevékenységéről szóló hírek rendszeres kiküldéséért, a bevásárlóközpont honlapján található információ frissítéséért és más információs kampányokért felel)
Műszaki karbantartás igazgató (a bevásárlóközpont létesítményeinek műszaki működőképességéért felelős)
Információpultos munkatárs (a bevásárlóközpont látogatóinak közvetlenül nyújt szolgáltatásokat)
Infrastrukturális vezető (a bevásárlóközpont infrastrukturális vezetéséért felelős)
Biztonsági vezető (a bevásárlóközpont biztonságáról és lopásmegelőzésről gondoskodik)
Közbeszerzési vezető (a bevásárlóközpont működéséhez szükséges pótegységek és fogyóeszközök kézbesítéséről gondoskodik)
Humánerőforrás specialista (személyzet kiválasztása, belső kommunikáció, alkalmazotti teljesítmény értékelése, konfliktuskezelés)
Rendezvénykoordinátor (számos rendezvényt szervez a vevők és külső szervezetek bevonásával a bevásárlóközpont közös területein)
Belső dizájner (az újjászervezésért felel rendezvények esetén)
Reklámspecialista (a bevásárlóközpontban lévő reklámfelületekért felel, a vevői reklámok előkészítését és elhelyezését koordinálja)
Takarítási csoportvezető (a higiéniai csapatot irányítja, megszervezi a műszakokat és koordinálja a személyzetet)
Tűzbiztonsági specialista (a tűzbiztonsággal kapcsolatos jogi követelményeknek való megfelelésért, az egészséges és biztonságos munkafeltételekért felel)

2. üzleti esettanulmány: Kozmetikumok gyártása

Képzeld el, hogy egy magyar, kozmetikumok gyártására specializálódott KKV vezérigazgatója vagy! Mivel a vállalat jövedelme stagnál, sőt évről évre enyhén csökken, rájöttél, hogy itt a legfőbb ideje néhány belső változtatás véghezvitelének, hogy versenyképes maradhass a piacon és jobb eredményeket tudj elérni.

Számos beazonosított probléma van:

1. Bár egyértelmű, hogy belső változásokra van szükség, nincs változásmenedzsment rendszer, mely támogathatná a folyamatot.
2. Jelenleg a vállalat nem „önműködő", mely visszatartja az ügyvezetőt attól, hogy pár nap zavartalan szabadságra elmehessen.
3. A vállalatnál a folyamatos fejlődés és innováció nem megvalósítható, tehát ily módon a fenntarthatóság sem alkalmazható.
4. A vállalat tulajdonosai idősödnek és vonakodnak a változásoktól, valamint az eddig jól működő gyakorlattól való eltávolodástól.
5. Különböző erőforrások (pl. idő, pénz, munkaerő) hiánya áll fenn, melyekhez szükség lenne a sikeres változás eléréséhez.
6. A különböző részlegek közötti kommunikáció nem hatékony, mely mindennapi problémákhoz vezet.

Feladat:

Beszéljétek meg a csapatotokkal, milyen konkrét tevékenységekre van szükség a korábbiakban ismertetett problémák kezeléséhez, és milyen konkrét technikákat és stratégiákat javasolnátok a megoldáshoz!

Gondolkozzatok el azon, mely munkavállalókkal kellene interjút készíteni annak érdekében, hogy többet megtudjatok a fennálló problémákról!

A vállalat jelenlegi stakeholderei:

A vállalat tulajdonosai
A vállalat vezérigazgatója
Pénzügyi vezető (a pénzügyi és könyvelési teendőkért felelős)
HR vezető (személyzet kiválasztása, személyzettel kapcsolatos belső teendők, pl. jelenléti ívek)
Kommunikációs vezető (a vállalat külső kommunikációjáért felel)
Értékesítési vezető (üzleti partnerekkel és ügyfelekkel tartja a kapcsolatot, belső és külső kereskedelmi tevékenységeket szervez)
Üzemeltetési vezető (más alkalmazottakat irányít és a gyártás mindennapi feladataiért felelős)
Projektmenedzser (projektek megvalósításáért felelős)

3. üzleti esettanulmány: Férfiruházat gyártása és nagykereskedelme

Képzeld el, hogy egy kis családi vállalkozás alapítója vagy! A feleségeddel és a fiaddal vezeted a vállalatot. A fiú segít a vállalatirányításban, amikor talál rá időt a tanulás mellett – számítástechnikát tanul. A vállalatod idén ünnepli fennállásának 20. évfordulóját.

Férfi ruházat gyártásával és nagykereskedelmével foglalkozol. A fő terméked a magas minőségű férfiing. A gyártás az országban zajlik; a vállalat székhelye, a varroda és a raktár egy közepes méretű városban találhatók. 20 szabót alkalmazol a vállalatnál, főleg a városból és a környékbeli falvakból származó nőket. Rajtuk kívül van még néhány alkalmazottad. Lelkesedsz a helyi gyártók és eladók támogatásáért, tehát az ingek varrásához szükséges anyagot egy helyi, baráti nagykereskedőtől veszed. Egy kis boltot is nyitottál a vállalatod székhelye mellett, ahol az általatok készített ingeket árulod.

A 20 éves fennállás során a vállalatod hatékonyan működött, profitot biztosítva a te és alkalmazottaid számára. Eddig nagyjából 1000 inget gyártottatok havonta, habár már régóta észrevettél működési nehézségeket. Nehéz a működés a ruházati piacon, melyet elárasztottak a szupermarketek és „áruházláncok” olcsó termékei. A meglévő partnerek elállnak a

szerződésektől; már nem vásárolnak üzleteikbe ingeket, mivel ők is nehézségekkel küzdenek. Attól tartasz, hogy ha nem teszel valamit, a vállalat össze fog omlani.

Konkrét problémáid:

1. A megrendelések számának csökkenése miatt, csökkenteni kell a gyártást, mivel már most többletkészlet van és a raktárban limitált a rendelkezésre álló hely.
2. A csapatod a családod, minden alkalmazottat évek óta ismersz és el sem tudod képzelni a létszámcsökkentést. Azt is tudod, hogy a régióban jelentős a munkanélküliség problémája, főleg az 50 év felettiek körében.
3. Fast fashion – tudod, hogy a termékeid iránti érdeklődés csökkenése elképzelhető, hogy az olcsó és alacsony minőségű ruhák tömegkereskedelméből ered; szeretnél versenyképes lenni az áruházláncokkal szemben és magas minőségű ruhákat kínálni a vásárlóidnak.
4. A meglévő szerződő partnereid elhagynak, de jól tudod, hogy újakra is szert tehetsz, ha internetes tevékenységeidet kiterjeszted.
5. Az anyagok egyre drágábbak. A neked szállító disztribútorok emelték áraikat, és pénzügyi nehézségekkel küzdenek ők is. Sajnos az anyagok minősége is romlik.
6. Úgy látod, a férfiak nem viselnek már annyira gyakran klasszikus ingeket, ami szintén hozzájárulhat a szorult helyzetedhez.

Feladat:

Beszéljétek meg a csapatotokkal, milyen konkrét tevékenységekre van szükség a korábbiakban ismertetett problémák kezeléséhez, és milyen konkrét technikákat és stratégiákat javasolnátok a megoldáshoz! Gondolkozzatok el azon, mely munkavállalókkal kellene interjút készíteni annak érdekében, hogy többet megtudjatok a fennálló problémákról!

A gyár jelenlegi alkalmazottai:

Ügyvezető igazgató – a vállalat tulajdonosa, az egész szervezet működéséért felelős (tulajdonos)
Főkönyvelő – a vállalat pénzügyivel, és HR ügyekkel foglalkozik (a tulajdonos felesége
Irodavezető –a dokumentumok keringéséért, a szerződő felekkel történő kapcsolatfelvételért és a vállalaton belüli kommunikáció megszervezéséért felelős alkalmazott
Gyártásvezető – a varrodai munka megszervezéséért, a varrónők munkaidejének igazolásáért és a munkához szükséges anyagok ellenőrzéséért felelős alkalmazott
Varrónők - 20 nő, akik férfiingeket varrnak
Raktáros – raktárkészlet felügyelését, a szerződő felek szállításainak és a gyártási anyagok kiszállításának ellenőrzését végző személy
Sofőr – a szerződő felek rendeléseit szállítja ki
IT szakember – a raktárépület rendszereinek ellenőrzését végző személy (a tulajdonos fia)
Gyári értékesítés kereskedelmi munkatársa – a varrodában működő üzlet kiskereskedelmével foglalkozó személy

ÖSSZEFOGLALÁS

A globalizáció, a kölcsönös összekapcsolódás magas szintje és az új technológiai előrehaladások sok KKV-t arra kényszerítettek, hogy újragondolják nem csak a termékeiket és szolgáltatásaikat, de üzleti és szervezeti modelljeiket is annak érdekében, hogy a gyors ütemű gazdaságban versenyképesek maradhassanak. A képzőintézmények és az üzleti szektor közötti együttműködés kölcsönösen előnyös lehet, hiszen előbbiek képzést szolgáltathatnak, míg utóbbiak fejleszthetik alkalmazottaikat. A gyors technológiai, gazdasági és társadalmi fejlődést figyelembe véve, egyre inkább fontos, hogy a képzőintézmények reagáljanak a változó igényekre.

A jelen dokumentum célja, hogy támogatást nyújtson a képzőszervezeteknek abban, hogy a FLOURISH innovatív tanulási tartalmat, képzési megközelítést saját programjaikba építhessék a megfelelő változtatásokkal. Számos előnnyel járhat az oktatási intézmények számára az, hogy a FLOURISH projekt keretében kifejlesztett képzési tartalmat saját képzési programjaikba illesztik, és úgy használják:

- A KKV-k alkalmazottai biztosított hozzáférést kapnak az innovatív és részvételen alapuló szervezeti innovációs megközelítéshez, mely valószínűsíthetően a vállalati teljesítményükre is pozitívan fog hatni.
- A KKV-k egy kreativitást és innovációt támogató hatékony eszköztárat kapnak, mely lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyabbak és sikeresebbek legyenek a mindennapi működésük megszervezése, valamint az ügyfeleiknek nyújtott szolgáltatások során.
- A FLOURISH megközelítés elősegíti az alulról felfelé történő vállalati fejlődést, mely összhangban lehet a fentről lefelé történő vállalati fejlesztési stratégiákkal.
- A vállalat minden szintjén lévő alkalmazott lehetőséget kap arra, a tevékenységek és szolgáltatások megtervezése területén fejlessze képességeit, így hozzájárulva a szervezetfejlesztéshez.

Ebben az összefüggésben a jelen Útmutató segítségével, a FLOURISH konzorcium az oktatóintézményeket szeretné azzal támogatni, hogy szervezeti innovációra vonatkozó holisztikus képzési anyagot biztosít számukra. A képzési anyag kifejlesztésében a KKV-k képviselői is részt vettek, így az ő tanulási igényeik és korlátozott erőforrásaik is teljes

mértékben figyelembe lettek véve. A tanulási célkitűzések és eredmények az Európai Képesítési Keretrendszerrel (EQF: European Qualification Framework) módszertanával összhangban kerültek meghatározásra, mely lehetővé teszi, hogy a különböző oktatási és képzési környezetbe könnyen átemelhető és alkalmazható legyen a FLOURISH képzési program.

További információkért a FLOURISH projektről kérjük, látogasson el a következő weboldalra: http://www.flourishproject.eu

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.

FLOURISH Partnerek

European Center for Quality Ltd, Bulgária
Kontaktszemélyek: Margarita Angelova, Darina Petrunova
E-mail: office@ecq-bg.com
Web: www.ecq-bg.com

Apgico - Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação, Portugália
Kontaktszemélyek: Fernando Sousa, Ileana Monteiro
E-mail: apgico@apgico.pt
Web: www.apgico.pt

AidLearn, Consultoria em Recursos Humanos Lda., Portugália
Kontaktszemélyek: Maria Helena Antunes, Ana Moreira
E-mail: maria.helena.antunes@aidlearn.pt
Web: www.aidlearn.pt

Spoleczna Akademia Nauk, Lengyelország
Kontaktszemélyek: Marta Anielak, Małgorzata Klimka-Kołysko
E-mail: manielak@san.edu.pl
Web: www.san.edu.pl

Kauno mokslo ir technologijų parkas, Litvánia
Kontaktszemélyek: Ramunė Guogienė, Jūratė Danėnienė
E-mail: ramune.guogiene@kaunomtp.lt
Web: www.kaunomtp.lt

Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Magyarország
Kontaktszemélyek: Đurović Eva, Szűcs Petra
E-mail: durovic.eva@csmkik.hu
Web: www.csmkik.hu

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.