

ИР2: Развитие на учебната програма за обучение по интрапренерни умения



www.seal-project.eu

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

2020-1-UK01-KA202-079094



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

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

Въз основа на констатациите от Интелектуален резултат 1 става очевидно, че в страните партньори има много общи точки, свързани с интрапренерството (наричано също и *вътрешно предприемачество*), а няколко ключови констатации подчертават общата необходимост от учебна програма, която ще позволи създаването, подхранването и развитието на интрапренерска култура в рамките на организациите, в полза както на организациите, така и на служителите, а и на обществото като цяло. За да се отговори на горната необходимост по-ефективно, учебната програма се основава на важно ключово разграничение – както в уменията, компетентностите, необходимия начин на мислене, така и в необходимите знания – въз основа на типа позиция, която всеки потенциален интрапренер има. Следователно учебната програма представлява структури в два основни модула, състоящи се от по няколко единици:

Модул I: Служители

Модул II: Служители от средния и нисшия мениджмънт

	Модул I	Модул 2
Описание	Осигурява основни знания, умения и компетенции за служителите, които имат за цел да подобрят своите интрапренерни разбирания	Предоставя основни знания, умения и компетенции за мениджъри от среден и по-нисък клас, които желаят да изградят свои собствени интрапренерни разбирания, но също така насърчават интрапренерството за членовете на своя екип.
Резултати от обучението	Увеличаване на знанията, развитие на умения и компетенции, промяна в интрапренерните нагласи.	Увеличаване на знанията, уменията и компетентностите, промяна в нагласите, овластяване и мотивация към изграждането на вътрешнопренерна култура в организацията.
Методологии за обучение	базирано на предизвикателства, визуално, трансформативно обучение, саморефлексия	взаимна проверка, визуално, трансформативно обучение, учене с действие

Уроци в Модул I

1. Въведение в управлението на бизнеса

2. Въведение във финансовото управление
3. Изграждане на капацитет и иновации
4. Креативно мислене
5. Личностно развитие
6. Междупличностни и комуникационни умения
7. Управление на времето и стреса
8. Организационни умения
9. Решаване на проблеми и критично мислене

1. Въведение в управлението на бизнеса

Съдържание на уроците:

- Какво представлява управлението на бизнеса? (дефиниции, преглед)
- 2 теории за бизнес управление (Теория за управление на системите, Теория X и теория Y)
- Управление на перспективите на процесите (разбиране на бизнес процесите и ефективното им използване за насърчаване на вътрешно предприемачеството)
- Вземане на бизнес решения
- Разбиране на бизнес среда, внедряване за настоящето и учене за бъдещето, казуси и реални примери.

Резултати от обучението:

- Повишени познания и солидна научна основа относно управлението на бизнеса.
- Нови умения, които позволяват по-добро разбиране на бизнес / организационната среда, както и използването и прилагането на инструменти и процеси, допринасящи за вътрешно предприемачество.
- Промяна на нагласите към по-приобщаваща и обща среда за участие, осигурена от по-широката перспектива, която служителят придобива чрез това урок.

Обучителни материали: Отделни бележки, академични ресурси, интернет ресурси.

Критерии за оценка: Тест с опции за избор, състоящ се от 10-15 въпроса. Упражнения за саморефлексия, взаимна проверка и обратна връзка.

Методологии за обучение: предизвикателства (отразени в малки задачи, които трябва да бъдат изпълнени, и въпроси, на които трябва да се отговори) и трансформационна методология на обучение (за повече информация относно трансформационното обучение, моля, посетете съответния раздел).

Предложени дейности: упражнения за анализ на малки групи, задачи за обратна връзка

2. Въведение във финансовото управление

Съдържание на уроците:

- Какво е финансово управление (дефиниции, примери, казуси)
- Защо финансовото управление е от значение за един интрапренер?
- Осмисляне на докладите за финансово управление
- Разбиране на ресурси и записи за финансово управление
- Основни положения при бюджетирането (създаване на бюджети, преглед на бюджети, разбиране на бюджетите).

Резултати от обучението:

- Повишени познания относно финансовите аспекти на бизнеса (независимо дали е отдел, звено, бизнес, организация или сектор)
- Повишени умения за осмисляне на финансови документи и отчети, създаване и актуализиране на отчети и записи, като се използва финансова информация, за да се даде възможност за по-добро и по-ефективно вземане на решения в рамките на предприятието.
- Промяната на отношението към по-холистичен подход към свързаните с работата задачи и готовността и способността включват по-широко финансово разбиране във всяка бизнес роля.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, публикувани ръководства (напр. *Основи за финансово управление за предприемача на Citibank* и др.)

Критерии за оценка: Тест с опции за избор, състоящ се от 10-15 въпроса. Упражнения за саморефлексия, взаимна проверка и обратна връзка.

Методологии за обучение: предизвикателства (отразени в малки задачи, които трябва да бъдат изпълнени, и въпроси, на които трябва да се отговори) и трансформационна методология на обучение (за повече информация относно трансформационното обучение, моля, посетете съответния раздел).

3. Изграждане на капацитет и иновации

Съдържание на уроците:

- Какво представлява изграждането на капацитет и как се прилага за хората, отделите, организациите и бизнеса?
- Какво е иновация и как може да се приложи към работна роля, работа, задача, процес, отдел, организация, бизнес.
- Какво е иновативен служител? (черти, характеристики, нагласи)
- Какво представлява изграждането на капацитет за иновации?
Балансиране на изследването и експлоатацията в организационното обучение.
- Казуси и примери от реалния живот.

Резултати от обучението:

- Повишени познания относно изграждането на капацитет и иновации
- Повишени умения, свързани с култивирането и поддържането на иновативен подход към свързаните с работата задачи и способността за изграждане на капацитет в рамките на работна роля, отдел, работен процес и др
- Набор от нагласи, съответстващи на вътрешно предприемачеството и неговите приложения за иновации и изграждане на капацитет.

Учебни материали: Отделни бележки, материали, свързани с двустранната организационна култура и вътрешно предприемачество, ресурси, отнасящи се до иновации и изграждане на капацитет.

Критерии за оценка: Преглед и анализ на казуси, упражнения за саморефлексия, взаимна проверка и обратна връзка.

Методологии за обучение: предизвикателства (отразени в малки задачи, които трябва да бъдат изпълнени, и въпроси, на които трябва да се отговори) и трансформационна методология на обучение (за повече информация относно трансформационното обучение, моля, посетете съответния раздел).

4. Креативно мислене

Съдържание на уроците:

- Дефиниции и характеристики на креативното мислене
- Индивидуална креативност и креативно мислене
- Създаване на работна среда, благоприятна за креативно мислене
- Техники за креативно мислене
- Казуси и примери

Резултати от обучението:

- Повишени познания за това какво е креативно мислене, инструментите и техниките, свързани с него
- Креативни умения, създадени и подобрени чрез учене и размисъл
- Овластяване към креативно мислене както в работната среда, така и извън нея

Учебни материали: Отделни бележки, интернет ресурси, онлайн инструменти

Критерии за оценка: Упражнения за саморефлексия, взаимна проверка и обратна връзка, групови дейности и мини семинари (ако е възможно)

Методологии за обучение: Предизвикателства и Трансформативно обучение

5. Личностно развитие

Съдържание на уроците:

- Какво е личностно развитие? Определения и приложения за вътрешно предприемачество.
- Умения и характеристики за личностно развитие (самосъзнание, себепознание, самочувствие и др.)
- Лично развитие за интрапренер (развиване на таланти, подобряване на кариерната ориентация, изграждане на пригодност за заетост, изпълнение на стремежите)

Резултати от обучението:

- Повишени познания по отношение на аспектите на личностното развитие
- Създаване на умения, свързани с личностното развитие
- Нагласи, благоприятни за личностно развитие и установяване на пълноценна кариерна пътека.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, казуси и отзиви

Критерии за оценка: Упражнения за саморефлексия, обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: взаимно, трансформационно

6. Междупличностни и комуникационни умения

Съдържание на уроците:

- Активно слушане
- Преговори
- Убеждаване

- Емоционална интелигентност
- Разрешаване на конфликти
- Вземане на решение
- Работа в екип
- Асертивност
- Културна осведоменост
- Бизнес комуникация
- Практически дейности и идеи за семинари
- Значението на комуникацията в управлението на стреса и устойчивостта.

Резултати от обучението:

- Повишени познания относно това какво представляват междуличностните умения и как те допринасят за вътрешно предприемачество
- Информираност за уменията, идентифицирани в урока
- Мотивация към нагласи, които насърчават и поддържат гореспоменатите междуличностни и комуникативни умения

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, интерактивни ресурси

Критерии за оценка: Тест с опции за избор, упражнения за саморефлексия, взаимна проверка и обратна връзка.

Методологии за обучение: Трансформативно обучение

7. Управление на времето и стреса

Съдържание на уроците:

- Какво представлява управлението на времето?
- Каква е връзката между управлението на времето и управлението на стреса?
- Анализ на Парето (80/20) – техника за управление на времето
- Техника *Помодоро*
- Техника *Да свършиш работата*
- Метод за бързо планиране
- Матрицата на Айзенхауер
- Какво е стресът?
- Краткосрочни стратегии за облекчаване на стреса на работното място
- Дългосрочни стратегии за облекчаване на стреса на работното място
- Комуникационни стратегии за ефективно управление на стреса и времето

Резултати от обучението:

- Повишени познания за взаимовръзката между времето и стреса
- Повишени познания за времето и управлението на стреса и факторите, допринасящи за всеки от тях
- Умения, свързани с по-ефективно управление на времето и стреса
- Проактивно и реактивно отношение към управлението на времето и стреса

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, тестове за самооценка

Критерии за оценка: Упражнения за саморефлексия, обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: Трансформативно обучение, Кооперативно обучение

8. Организационни умения

Съдържание на уроците:

- Какви са желаните организационни умения за интрапренер и защо са важни?
- Сътрудничество
- Делегиране
- Съвместна дейност
- Планиране
- Приоритизиране
- Водене на отчетност
- Баланс между работата и живота

Резултати от обучението:

- Повишени познания за това какво представляват организаторските умения и как те допринасят за вътрешно предприемачество
- Повишени познания за всяко от споменатите организационни умения относно това какви са те и как допринасят за цялостното вътрешно предприемачество.
- Развитие, установяване, подобряване на организационни умения, които служителите или вече притежават, или се надяват да придобият.
- Овластяващо отношение към максимизиране на организационните умения, които притежават служителите.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, тестове за самооценка / въпросници

Критерии за оценка: Упражнения за саморефлексия, обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: Трансформативно обучение, Кооперативно обучение

9. Решаване на проблеми и критично мислене

Съдържание на уроците:

- Какво е решаване на проблеми и критично мислене и защо те са важни за един интрапренер?
- Наблюдение
- Анализ
- Заключение
- Комуникация
- Решаване на проблеми в екип
- Подходът от 5 стъпки за решаване на проблеми
- Дизайн мислене за решаване на проблеми
- Техника на 5-те „защо“
- Техника на скитащите

Резултати от обучението:

- Повишени познания за това какво е критично мислене и как то е свързано с решаването на проблеми
- Повишена информираност защо критичното мислене и решаването на проблеми са важни за един интрапренер
- Повишени познания по отношение на различни техники
- Умения, свързани с решаването на проблеми и критичното мислене
- Отношение към ефективно критично мислене и ефективно решаване на проблеми.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, интерактивни ресурси

Критерии за оценка: Упражнения за саморефлексия, обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: Трансформативно обучение

Уроци в Модул II

- 1. Бизнес мениджмънт и стратегическо управление**
- 2. Управление на проекти**
- 3. Аналитични умения и умения за решаване на проблеми**
- 4. Личностно развитие**
- 5. Креативно мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи**
- 6. Комуникация и разрешаване на конфликти**
- 7. Лидерство в екип и управление**

1. Бизнес мениджмънт и стратегическо управление

Съдържание на уроците:

- Управление на бизнеса за МСП
- Управление на бизнеса за по-големи организации / компании
- Въведение в стратегическото управление (дефиниции, теории, примери)
- Стратегия на Минцбърг (5P: план, ход, модел, позиция, перспектива)
- Оценка и установяване на стратегическо направление
- Събиране и анализ на данни
- Проектиране на планове за действие
- Прилагане на планове за действие
- Оценка на действията и прилагане на ревизии и корекции

Резултати от обучението:

- Повишени познания относно управлението на бизнеса с фокус върху управлението на отдели, звена, екипи.
- Повишени познания по отношение на стратегическото управление и разбиране за това как стратегическото управление може да бъде от полза за отделните интрапренери, както и за цели звена, отдели, екипи и предприятия.
- Развитие на умения за управление и стратегическо мислене, които са от решаващо значение за предприемачите.

- Създаване и подхранване на нагласи, които укрепват и подкрепят визията, лидерствата, както и ежедневното управление.

Учебни материали: Бележки към урока, онлайн ресурси, казуси

Критерии за оценка: Саморефлексия, кратки тестове с опции за избор

Методологии за обучение: Трансформационно обучение

2. Управление на проекти

Съдържание на уроците:

- Въведение в управлението на проекти (дефиниции, теории, примери)
- 5-те етапа на управление на проекти (иницииране, планиране, изпълнение, мониторинг, закриване)
- Вътрешно предприемачество в управлението на проекти
- Казуси

Резултати от обучението:

- Повишени познания по отношение на управлението на проекти като цяло
- Информираност за различните инструменти и стратегии за управление на проекти
- Развитие на умения, свързани с интрапренерни аспекти на управлението на проекти
- Промяна на нагласите към интрапренерен подход за управление на проекти

Учебни материали: Бележки към урока, онлайн ресурси, публикации

Критерии за оценка: Саморефлексия, кратки тестове, взаимна обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: Трансформационно обучение

3. Аналитични умения и умения за решаване на проблеми

Съдържание на уроците:

- Какви са аналитичните умения и защо са важни за вътрешното предприемачеството?

- Комуникация, креативност, критично мислене, анализ на данни, изследвания
- Какво е решаване на проблеми? (дефиниции, теории, примери)
- 4 стила за решаване на проблеми за интрапренер (социално чувствително мислене, логическо мислене, интуитивно мислене, практическо мислене)
- 10 стратегии за решаване на проблеми (познай и провери, направи таблица / диаграма, нарисуй картина или диаграма, разиграй проблема, намери шаблон или използвай правило, провери за подходяща или неподходяща информация, намери малки части от по-голям проблем, направи списък)

Резултати от обучението:

- Повишени познания за аналитично мислене и решаване на проблеми
- Информираност за различни умения и стилове за решаване на проблеми
- Развитие и усъвършенстване на умения, свързани с аналитично мислене и решаване на проблеми
- Осъзнаване на взаимовръзката и връзката между вътрешното предприемачество и различните инструменти, техники и стилове за решаване на проблеми
- Мотивация за развитие на допълнителни аналитични умения и умения за решаване на проблеми

Учебни материали: Бележки към урока, интерактивни ресурси, изследвания и публикации

Критерии за оценка: Саморефлексия, практически упражнения, групови упражнения, взаимна проверка и обратна връзка

Методологии за обучение: Трансформативно обучение, Кооперативно обучение

4. Личностно развитие

Съдържание на уроците:

- Какво е личностно развитие? Определения и приложения за вътрешни предприемачи, ръководители на екипи и мениджъри.
- Умения и характеристики за личностно развитие (самосъзнание, себепознание, самочувствие и др.)

- Лично развитие за интрапренер (развиване на таланти, подобряване на кариерната ориентация, изграждане на пригодност за заетост, изпълнение на стремежите)
- Подпомагане на членове на екипа, служители, персонал в тяхното пътуване за личностно развитие.

Резултати от обучението:

- Повишени познания по отношение на аспектите на личностното развитие
- Създаване на умения, свързани с личностното развитие
- Нагласи, благоприятни за личностно развитие и установяване на пълноценна кариерна пътека.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси, казуси и препоръки

Критерии за оценка: Упражнения за самоотражение и обратна връзка и рецензия

Методологии за обучение: взаимно, трансформативно

5. Креативно мислене и иновации за мениджъри и ръководители на екипи

Съдържание на уроците:

- Какво е креативно мислене и как служи на вътрешното предприемачество?
- Създаване на подходяща среда за креативност. Подкрепа на креативното мислене, насърчаване на вдъхновение и мотивация.
- 10 вида иновации на Дoblin
- 4 стъпки на иновация (наблюдавай проблеми, разработвай решения, изпробвай, оцени)
- Техники и инструменти (процедура *Шарет*, метод на писане на Крофърд, техника на измамника)
- Казуси

Резултати от обучението:

- Повишени познания и информираност относно креативното мислене и иновациите

- Възможност за свързване на иновациите и креативното мислене с процеса на управление
- Развитие на креативни и иновационни умения за мениджъри / ръководители на екипи
- Промяна на нагласите към креативността и иновациите в бизнес средата

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурси

Критерии за оценка: саморефлексия, мини тест, взаимна проверка и обратна връзка

Методологии за обучение: взаимно, трансформативно

6. Комуникация и разрешаване на конфликти

Съдържание на уроците:

- Въведение в комуникацията
- Комуникационни теории и модели
- Ефективна комуникация
- Бизнес комуникация и етикет
- Въведение в разрешаването на конфликти (модели и теории)
- Разрешаване на конфликти на работното място (запази спокойствие, слушай, за да разбереш, акцентирай на позитивното, заяви своята позиция, атакувай проблема - не човека, избягвай играта на вина, фокусирай се върху бъдещето, задавай правилните въпроси, избирай битките си, предлагай връзки, бъди креативен, бъди уверен, празнувай съгласието)

Резултати от обучението:

- Повишени познания за процеса на комуникация и разрешаване на конфликти
- Развитие на умения, свързани с ефективната комуникация на работното място
- Развитие на умения, свързани с ефективното разрешаване на конфликти на работното място
- Промяна на нагласите към поддържаща, отворена, сърдечна, интрапренерска работна среда.

Учебни материали: Бележки към урока, интернет ресурс, статии и публикации

Критерии за оценка: Саморефлексия, Ролеви упражнения

Методологии за обучение: Кооперативно, трансформативно, взаимна проверка и обратна връзка

7. Лидерство в екип и управление

Съдържание на уроците:

- Отговорности в лидерството и управлението на екипа (управление на операции и екипи, водене и мотивация, управление на изпълнението, решаване на проблеми и проблеми, грижа за цялостното благосъстояние на членовете на екипа)
- Различни стилове на лидерство (авторитарно, с участие, с делегиране, транзакционно, трансформационно)
- Трансформационно лидерство и вътрешно предприемачество
- Казуси и примери

Резултати от обучението:

- Повишени познания и разбиране по отношение на ръководството и управлението на екипа
- Информированост за наличните стилове и инструменти
- Развитие на лидерски и управленски умения
- Укрепване на нагласите, които насърчават интрапренерството чрез трансформационно лидерство.

Учебни материали: Бележки към урока, публикации, интернет ресурси

Критерии за оценка: Саморефлексия и взаимна проверка и обратна връзка

Методологии за обучение: Трансформативно обучение

Методология за трансформационно обучение, кратък преглед

Трансформативното обучение, формулирано от Джак Мезироу, е особено подходящо за обучение за възрастни и млади възрастни и поради това може да се приложи в

множество среди, включително фирми и организации. Основната предпоставка на тази теория / методология е учениците да коригират мисленето си въз основа на нова информация, използвайки критичен преглед и размисъл, така че да могат да осмислят нови и променящи се среди, настройки и миогледи. Докато хората се учат, те намират нови начини да осмислят собствения си живот и разбирането си за случващото се около тях. Според Мезироу, трансформативното обучение се състои от инструментално обучение и комуникативно обучение. Инструменталното обучение се отнася до решаване на задачи и причинно-следствени връзки (причинно-следствени връзки между събития), докато комуникативното обучение се отнася до това как хората предават своите чувства, нужди и желания.

Тъй като тази методология за обучение / учене отчита не само придобитите знания и умения, но и - и най-важното - промяната в нагласите, перспективата и възгледите, тя може да се използва в подкрепа на установяването, подхранването и растежа на интрапренерните атрибути за всички нива на служители, което ще личи както в личните им кариерни пътища, така и в организацияте, в които са наети. Използвайки методологията за трансформативно обучение, учебният курс ще насърчи придобиването на познания, умения и нагласи, а също така ще даде възможност за устойчивост на интрапренерното мислене на обучаваните.

Саморефлексия, Кратък преглед

Саморефлексията се отнася до учащите, които преглеждат работата си и размишляват върху учебния процес. По този начин те могат да поемат отговорност за собственото си обучение и своя напредък, да идентифицират слабости и силни страни, да открият области на интерес, да се свържат по-добре с учебния материал и учебния процес, както и да усвоят нови знания и умения, като ги направят подходящи за собствените си лични истории, стремежи и цели. В допълнение, саморефлексията не се възприема като външна критика и следователно е по-подходяща за възрастни обучаващи се и професионално обучаващи се, които са оправомощени да поемат отговорността върху своя учебен път и да го съобразят със своите нужди. Тя може също така да помогне за задълбочаване на разбирането на концепции и идеи, формиране на смислени и полезни връзки с други обучавани, допринасяне за среда за съвместно обучение и предлагане на повече възможности за продуктивна ангажираност без недостатъците на процеса на външно оценяване, който може да се възприеме като отрицателен, стресиращ или безсмислен.

Методология и оценка на взаимно обучение, кратък преглед

Методологията за взаимно обучение се основава на принципите на когнитивната психология и често се прилага в различни учебни условия, за да се насърчи взаимодействието на обучаемите с други учащи, за да се популяризират взаимно техните учебни цели и задачи. Въпреки че се прилага широко и за официални образователни институции и училища, тя може да бъде полезен инструмент за обучение на възрастни в професионални условия в рамките на една организация, като се дава възможност на служителите да взаимодействат с професионалисти от други отдели и длъжности и да получат достъп до богато познание, информация и умения, които иначе биха били загубени. Особено в рамките на развитието и подхранването на интрапренерните умения е от съществено значение учащите да си взаимодействат с други учащи - без ограниченията на йерархична структура - с цел по-нататъшно придобиване на знания и също така да развият своите професионални и междуличностни умения и качества.