

Програма за обучение

INCREMENTA

Напредък в начина на мислене в МСП



Обучителна програма
Наръчник на учителя



Проектни партньори

National University of Ireland, Galway - IE
Project Coordinator
Kathryn Cormican, Suzana Sampaio &
Audrey Fayne

kathryn.cormican@nuigalway.ie
suzana.sampaio@nuigalway.ie
audrey.fayne@nuigalway.ie
<http://www.nuigalway.ie/engineering-informatics/mechanical-engineering/research/enterpriseresearchcentre/>



IDEC SA - EL
Zoe Batsi

zoe@idec.gr
www.idec.gr



TREBAG Intellectual Property and Project
Manager Ltd. - HU
Andrea Kövesd

andrea.kovesd@trebag.hu
www.trebag.hu



Knowledge, Innovation and Strategies
Management Club (KISMC) - BG
Milena Koleva

m.koleva@hiron-mc.com
www.innovation-mc.com



Czech University of Life Sciences Prague
(CULS) - CZ
Jaroslav Havlicek & Ludmila Domeova

havlicekj@pef.czu.cz
domeova@pef.czu.cz
<https://www.pef.czu.cz/cs/>



Lodz Chamber of Industry and Commerce
(LCIC) - PL
Daria Zawalska

daria.zawalska@gmail.com
www.izba.lodz.pl



Cecot Innovation Foundation (FCI) - SP
Amparo Martín

amparo.martin@cecot.org
www.fci.cat



Association of SA and LTD companies - EL
Ioanna Anastasopoulou

ia@sae-epe.gr
www.sae-epe.gr



Автори:

IDEC



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



Съдържание

Проектни партньори	2
Въведение	6
Описание на цялостната програма за обучение.....	7
Обща информация	7
Наименование на курса	7
Цел.....	7
Таргет група	7
Резултати от обучението.....	7
Продължителност	7
Обучители	8
ЕСVET	8
Тематични части	8
Част 1 – Креативност: Какво трябва да знаят МСП?	8
Раздел 1 – Креативност: Какво трябва да знаят МСП?	10
Раздел 2 – Сътрудничество: Какво трябва да знаят МСП?	15
Подготовка:.....	19
Обучителни методи:	19
Оценяване.....	19
Преговор	19

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



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs

Въведение

Този документ е програмата за обучение, създадена по европейски проект INCREMENTA Програма за обучение за управление на креативността и сътрудничеството. Той включва подробно описание на пет-дневното обучение, създадено по проекта и разработено за нуждите на МСП (Малките и средни предприятия).

За разработването на учебната програма и учебните материали партньорите си сътрудничиха с фокус върху потребностите на МСП. Някои от партньорските организации работят активно с тази таргет група и споделиха своя опит относно техните текущи нужди от обучение. Други имат опит в управлението на иновациите и споделиха полезни знания за системите за управление на иновациите в МСП. Тази комбинация на опит и познания помогна на партньорството да постигне успешно целта на обучението.

Програмата е разработена за пет дни. Предложената продължителност е 30 учебни часа. Тук тя е представена по начин, който позволява както провеждане в нейната цялост и продължителност като курс в 5 последователни дни, така и разделена на части/модули за по-дълъг период от време. Като алтернатива преподавателят може да избере конкретни дейности за обучение и да разработи по-кратка програма съгласно специфичните потребности на МСП.

Програмата за обучение беше тествана пилотно през февруари 2020 в Ирландия и беше адаптирана и тествана с цел да се осигури успешно провеждане с участници от различни страни.

Програмата за обучение включва описание на адаптираната методология, основните цели на курса, както и очакваните компетенции по отношение на резултатите от обучението. Обучението се основава на техническата рамка на Европейската кредитна система за професионално образование и обучение (ECVET), която подпомага трансфера, признаването и натрупването на резултатите от обучението. Курсът е разделен на две основни части с описание на очакваните резултати в областите на знанията, уменията и компетенциите, за да се изясни какво ще научат обучаемите по време на курса и какво ще могат да правят след него.

Другите резултати от проекта INCREMENTA, а именно Наръчник за управление на креативността и сътрудничеството, Онлайн платформа за иновации в МСП, допълват и подпомагат тази програма за обучение и могат да се прилагат както в техния оригинален вид, така и адаптирани и съобразени с потребностите на участниците.



Описание на цялостната програма за обучение

Обща информация

Наименование на курса

Управление на креативността и сътрудничеството в МСП.

Цел

Да подкрепи обучението на служители на МСП, занимаващи се с иновационна дейност, и да развие техните знания и компетенции във връзка с креативността и управлението на сътрудничеството.

Таргет група

Обучители и институти за обучение, които предлагат иновации, креативност, управление на сътрудничеството или които работят с компании и желаят да придобият нови умения и компетенции, които да им предадат.

Служители и мениджъри на МСП, които са или желаят да управляват внедряването на иновационна система и по-специално процесите на управление на креативността и сътрудничеството в техните компании.

Консултанти, които желаят да развият компетенции за управление на иновации / креативност / сътрудничество, за да внедрят система за управление на иновации в МСП.

Резултати от обучението

След завършване на курса на обучение от участниците се очаква:

- Да са развили задълбочено разбиране на понятията за иновация, креативност и сътрудничество;
- Да са придобили начин на мислене, който стимулира иновациите, креативността и сътрудничеството на работното място;
- Да са развили способността за създаване на стратегия за управление на креативността и сътрудничеството;
- Да са развили способността за разработване на процес за управление на креативността и сътрудничеството;
- Да са подбрали набора от инструменти, които биха били най-подходящи за тяхната организация;
- Да оценяват текущата си ситуация по отношение на управлението на креативността и сътрудничеството в организацията;
- Да използват показатели за измерване на въздействието на управлението на творчеството и сътрудничеството.

Продължителност

Индикативно време: 5 дни / 30 часа присъствено обучение. В допълнение, време за подготовка, около 10 часа. Общо време за обучението: 40 часа.

Продължителността може да се адаптира към Вашите нужди.

Обучители

Експерти в областта на обучение за възрастни, стратегическо планиране, управление на процеси. Познания в областите иновации, системи за управление на креативност и сътрудничество.

ECVET

EQF ниво: Ниво 7

ECVET кредити: 12 (6 ECVET за всяка част)

Тематични части

Част 1 – Креативност: Какво трябва да знаят МСП?

Цели на обучението

В края на този тематичен раздел участниците се очаква:

- Да имат общо разбиране за културата на управление на иновациите и креативността;
- Да обяснят основни термини свързани с иновациите;
- Да осъзнават значението на креативността и иновациите и връзката между тях;
- Да развиват креативно мислене у тях и в техните организации;
- Да се научат как да създават стратегия за управление на креативността;
- Да подобрят способността си да дефинират, анализират и прилагат умения за разрешаване на сложни проблеми в широк кръг от сценарии;
- Да изберат най-подходящите инструменти за стратегически анализ за техните организации;
- Да се научат как да създават процес на управление на креативността;
- Да използват инструменти за оценка и анализ на текущото състояние на управлението на креативността;
- Да избират подходящите инструменти за генериране, оценка и избор на идеи в техните организации;
- Да разпознават факторите за успех на креативността в организацията;
- Да измерват влиянието на системата за управление на креативността, която прилагат.

Съдържание

Въведение

Управление на креативността



Всички сме креативни
Видове и нива на иновации
Как да създадем стратегия за управление на креативността на работното място
Как да развием процес за индивидуална креативност
Как да развием процес за организационна креативност
Инструменти за развиване на процеса за организационна креативност
Как да управляваме процеса за креативност: Фактори на успеха от решаващо значение
Как да измерваме въздействието

Учебни дейности

Игра за разчупване на леда
Всички сме креативни: Главоблъсканици за креативност
9 кръга
Дестинация иновация
Креативни организации
Мисловни карти
Характеристики на креативните хора
Креативност на работното място
Казус: Всички на една маса, правилата на ИКЕА за управление на креативността
Анализ на причините и следствията
Генериране на идеи
Належащите иновации (необходимост от промяна)

Оценяване

Тест с множествен избор



Раздел 1 – Креативност: Какво трябва да знаят МСП?



Раздел 1 – Креативност: Какво трябва да знаят МСП?

Резултати от обучението като Знания, Умения, Компетенции

Знания

Обучаемите ще придобият знания за следното:

Концепции за креативност и иновации

Основни понятия за иновация

Видове и нива на иновации

Ползи от прилагането на система за управление на иновациите

Ползи от прилагането на система за управление на креативността

SWOT анализ

Петте сили на Портьър

PESTLE анализ

Верига на стойностната на Портьър

Анализ на Парето

Система от показатели за креативност

Етапи на процеса на индивидуална креативност

Етапи на процеса на организационна креативност

Мозъчна атака

SCAMPER

Диаграма за сходствата

Въпроси за оценка на нови продукти

Въпроси за оценка на идеи

Метод на аналогията (разсъждения на основата на прецеденти)

Въпроси за оценка на съществуващи продукти

Критични фактори за успех на управлението на креативността

Умения

Обучаемите ще придобият умения в следните области:

Креативно мислене

Иновативно мислене

Използване на креативност и иновации за стимулиране на промените

Прилагане на креативно мислене при решаване на ежедневни проблеми при решаване на проблеми

Анализ на силни страни, слабости, възможности и заплахи



Създаване на политика за креативност на работното място
Подкрепа на процеса на креативност с документация
Познаване на предимствата на системите за управление на иновациите
Избор на правилния тип иновация според вида на проблема
Оценка на нови продукти
Оценка на съществуващи продукти
Мотивационни умения
Умения за комуникация

Компетенции

Обучаемите ще придобият компетентности в следните области:

Създаване на стратегия за управление на креативността
Създаване на процес на управление на креативността
Генериране на нови идеи
Оценка на текущото състояние на креативността на работното място
Избор и оценка на нови идеи
Внедряване на нови идеи
Трениране на умения за креативно мислене
Оценяване на продукти
Прилагане на ефективно лидерство
Създаване на бизнес култура за креативност
Адаптиране на бизнес структурата
Измерване на въздействието на системата за управление на креативност
Прилагане на различни нива на иновации към проблема, с който се сблъскват



Учебни помагала

- Parameters of the creative product and factors that determine it, Beresnevičius G., Beresnevičienė D. in: International Business: Innovations, Psychology, Economics, 2013, Vol. 4, No 2 (7), pp. 21–53
- Amabile, T. M. "How to Kill Creativity." Harvard Business Review 76, no. 5 (September–October 1998)
- From creativity to innovation, Educational Pack of Nonformal Skills academy, Part 7, Foundation for the Development of the Education System
- Zapfl D. What types of innovation are there? Available at: www.lead-innovation.com
- Satell G, The 4 types of innovations and the Problems They Solve, HARVARD Business Review. Available at: HBR.org
- IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success
- Lauren Landry, 2017: The Importance of Creativity in Business
- Paul van Keeken , 2015: How creativity impacts business results
- Dr. Monika Petraite, 2016: Imagination, creativity and innovation
- Linda Hill, 2014: How to manage for collective creativity
- Christensen C., The innovator's dilemma', Harvard Business, 2016
- Guy Kawasaki - speech „The Art. Of nnovation” – available on YouTube.
- De Bono E., How to develop your creative thinking, 2009, Locus Publishing, Bulgaria
- Where good ideas come from, video:
- <https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>
- It's The End Of The World As We Know It, <https://ixl-center.com/index.php/2019/04/02/its-the-end-of-the-world-as-we-know-it/>
- How Do You Find The Big Bold Ideas That Matter In The Market And To My Company?: The Need For Focus, Volume II, Issue 4 October 17, 2018, <https://ixl-center.com/index.php/2018/10/17/bringing-big-ideas-in-the-market/>
- The WHY in Creative Work, Simon Sinek, <https://www.youtube.com/watch?v=TxHgpWmav4I>
- Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques by Michael Michalko, Second Edition, Ten Speed Press, 2006, Toronto
- Jonash, R., Sommerlatte,T., The Innovation Premium, Arthur D.Little Inc, 2009
- What innovation processes and tools are key to institutionalize innovation across all parts of your organization?, Volume II, Issue 5 November 20, 2018, <https://ixl-center.com/index.php/2018/11/20/innovation-process-tools/>
- Christensen, C., The innovator's DNA, Harvard Business Review press, 2011
- Christensen, C.; Overdorf, Michael (March–April 2000), "Meeting the challenge of disruptive change", Harvard Business Review.
- Christensen, C., The innovator's dilemma: when new technologies cause great



firms to fail, HBS press, 1997.

- **A Guide to What You Should Know: How to Introduce Innovation into Your Organization**, Northeastern University, Professional Advancement Network
- **Innovation culture: How small gestures make a big impact on employee motivation**,
- **Successful innovation by motivation**, October 2015
- **Verslas teorija ir praktika 16(3):223-230**,
https://www.researchgate.net/publication/283852840_Successful_innovation_by_motivation
- **How do we democratize innovation?**, <https://ixl-center.com/index.php/2018/12/03/democratize-innovation/>



Раздел 2 – Сътрудничество: Какво трябва да знаят МСП?

Цели на обучението

В края на този тематичен раздел от участниците се очаква:

- Да познават концепцията за сътрудничество;
- Да обяснят основни понятия свързани със сътрудничеството;
- Да разбират значението и ползите от сътрудничеството в бизнеса и да разбират връзката му с иновациите;
- Да създават стратегически умни цели и да прилагат управление на базата на заложените цели;
- Да създават стратегия за управление на сътрудничеството;
- Да развият процес за управление на сътрудничеството;
- Да подобрят уменията си за комуникация;
- Да прилагат техники за насърчаване на комуникацията;
- Да демонстрират способност да ръководят колаборативно и да създават сплотени екипи;
- Да създават подходящи партньорства;
- Да оценяват текущото състояние на тяхната организация по отношение на управлението на сътрудничеството;
- Да познават ключовите фактори за успех на сътрудничеството;
- Да измерват въздействието на системата за управление на сътрудничеството, която прилагат.

Съдържание

Управление на сътрудничеството

Видове сътрудничество

Как да планираме управлението на сътрудничеството на работното място

Как да си сътрудничим успешно

Как да намерим подходящите партньори

Как да се разработи процес за сътрудничество

Как процесът за сътрудничество ще направи моята организация иновативна

Как да управлявате процеса на сътрудничество: критични фактори за успех Как да измервате въздействието

Учебни дейности

Предизвикателството „Маршмелоу“

Как и защо да си партнираме

Сравнителен анализ

MBO упражнение

SMART цели

Как малките фирми да използват партньорството с по-големи организации



SMART целите на Jonathan

Сътрудничество и конкуренция

Телефонен речник

Как процесът за управление на сътрудничеството ще направи моята организация иновативна

Игра за лидерски умения

Оценяване

Тест с множествен избор



Раздел 2 – Сътрудничество: Какво трябва да знаят МСП?

Резултати от обучението като Знания, Умения, Компетенции

Знания

Обучаемите ще придобият следните знания:

Основни понятия за сътрудничество

Фази на организационния процес

Видове сътрудничество

Ползи от вътрешното сътрудничество

Ползи от външното сътрудничество

Предимства от прилагането на система за управление на сътрудничеството

Инструмент MBO

SMART цели

Критични фактори за успех за управление на сътрудничеството

Цели и взаимовръзка на видовете сътрудничество

Взаимодействие на иновациите и сътрудничеството

Видове бенчмаркинг

Управление на сътрудничеството - важни характеристики

Предимства на екипите за сътрудничество

Принос на лидерството за успешно сътрудничество

Предпоставки за успешна комуникация

Предпоставки за успешно сътрудничество

Стъпки за идентифициране на правилните групи за сътрудничество

Предизвикателства пред сътрудничеството

Изисквания за разработване на процес на сътрудничество

Техники за съвместно решаване на проблеми

Карта за оценка на сътрудничеството

Умения

Обучаемите ще придобият следните умения:

Дух на сътрудничество

Иновативно мислене

Решаване на проблема

Избор на подходящ вид сътрудничество



Създайте политика за сътрудничество на работното място
Създаване на етапи за управление на сътрудничеството
Създаване на процедури и документация за процеса на сътрудничество
Определяне и преодоляване на предизвикателствата пред управлението на сътрудничеството
Мотивационни умения
Умения за комуникация
Бенчмаркинг
Създаване на мерки
Създаване на инициативи

Компетенции

Обучаемите ще придобият компетенции в следните области:

Създаване на стратегия за управление на сътрудничеството
Определяне на правилните партньори
Създаване на процес за управление на сътрудничество
Поставяне на SMART цели
Прилагане на управление базирано на целите
Преглед на целите
Идентифициране на силните и слабите страни на организацията чрез емпирични данни
Идентифициране на пропуските в организацията по отношение на сътрудничеството
Оценка на текущото състояние на сътрудничеството на работното място
Създаване на процес за сътрудничество
Демонстриране на лидерство за сътрудничество
Прилагане на ефективно лидерство
Създаване на ефективни екипи за сътрудничество
Създаване на бизнес култура за сътрудничество
Адаптиране на бизнес структурата
Измерване на въздействието на системата за управление на сътрудничеството



Учебни помагала

- Nieminen J, 2018, 50+ statistics on innovation – What do the numbers tell us?, Viima Blog. Available at: <https://www.viima.com/blog/innovation-stats>
- Reinventing innovation Five findings to guide strategy through execution, 2017 PwC Innovation Benchmark Blankson A., 2019, Why Collaboration Is The Currency Of The Future, Forbes. Available at: www.forbes.com
- Frédéric Bougrain, Bernard Haudeville, Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities, Research Policy 31 (2002) 735–747
- Joseph Lucco, “18 Tips For Setting Better Business Goals”, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/business-goal-setting/>
- Joseph Lucco, “18 Tips For Setting Better Business Goals”, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/business-goal-setting/>
- Laura Handrick, 2019, “27 Best SMART Goals Examples for Small Businesses in 2019”, Available at: <https://fitsmallbusiness.com/smart-goals-examples/>
- Cleverism, 2018, “Management by Objectives – The Definitive Guide”, Available at: <https://www.cleverism.com/management-by-objectives-guide/>
- Susan Elliott | Accredited trainer - Belbin Team Roles, 2019, Boost your business performance by understanding team roles, VitalSix Ltd . Available at: <https://www.vitalsix.co.uk/blog/boost-your-business-performance-understanding-team-roles>
- Eisner, M. D. and , Cohen, A. R. (2012) Working Together: Why Great Partnerships Succeed. New York: HarperCollins Publishers
- Lahle Wolfe, 2018, “The Process of Choosing a Business Partner”, Available at: <https://www.thebalancecareers.com/choose-the-perfect-business-partner-3515781>
- <https://www.igi-global.com/dictionary/business-collaborating-designing-implementing-group/34464>
- Lionel Valdellon, 2017, “11 Key Business Benefits of Team Collaboration (& Why You Should Work on Your Teamwork)”, Available at: <https://www.wrike.com/blog/business-benefits-of-team-collaboration/>
- 2015, “WHY COLLABORATION LEADS TO HIGHER-IMPACT INNOVATIONS”, Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2015/why-collaboration-leads-to-higher-impact-innovations/>
- Understanding Collaborative Processes, <https://sites.psu.edu/>, <https://sites.psu.edu/mborge/understanding-collaborative-processes>



- Simon Forster, Jakob Pinggera, and Barbara Weber, “Toward an Understanding of the Collaborative Process of Process Modeling”, University of Innsbruck, Technikerstrasse 21a, 6020 Innsbruck, Austria.
- Paul Rupert, 2013, “The Yahoo Effect: It’s all about collaboration – One way or another”, Available at: <https://www.tlnt.com/the-yahoo-effect-its-all-about-collaboration-one-way-or-another/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vaN6FtJ8inA>
- Vitasek, K. (2015), 15, Innovation and Collaboration: It's Not An Either-Or Proposition, from: <https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2015/01/13/innovation-and-collaboration-its-not-an-either-or-proposition/>
- VIDEO TOM KELLEY, general manager at IDEO 6:37’, about innovation and collaboration
- <https://www.youtube.com/watch?v=XQaGH85KwJU>
- Experience collaboration meeting 2:14’⁷ reunió conjunta online
- <https://www.youtube.com/watch?v=jjPPjTVH5RA>
- Video 8:08’ GLOBAL ENTRPRENERUSHIP CONGRESS, ISTANBUL 2018
- <https://www.youtube.com/watch?v=gYERd958xzl>
- Innovate UK's Essential Tips for Startup & SME Collaboration, 2.17’
- <https://www.youtube.com/watch?v=PtEuU1KSuCM>
- Leadership for collaboration
- <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#66a223675fd9>
- 10 Collaborative Leadership Characteristics
- <https://yscouts.com/10-collaborative-leadership-characteristics/>
- Comic examples of Leadership and effective collaboration 3:28’
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZnjJpa1LBOY>
- Maloney D, 2019, The ultimate guide to effective collaboration in the workplace, from: <https://slackhq.com/ultimate-guide-collaboration-in-the-workplace>
- Definition of scorecard
- <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-balanced-scorecard>
- An animation describing a Balanced Scorecard: origin, uses and stages
- <https://www.youtube.com/watch?v=6AwStmfS2HY>
- How to measure the Business Impact of Employee Collaboration
- <https://www.forbes.com/sites/sap/2018/03/07/how-to-measure-the-business-impact-of-employee-collaboration/#730a2825bd62>



Обща методология

Подготовка:

Участниците ще бъдат поканени в курса и ще бъдат помолени да прочетат някои материали по време на обучението. Участниците трябва да прочетат и да се запознаят с Наръчника за иновации и креативност по време на обучението.

Обучителни методи:

Обучителният курс следва принципите на ученето чрез преживяване и активното участие на участниците. В началото на обучението ще има цялостно представяне на темата и инструментите. Обучението ще бъде разделено на 2 части/раздела, първа част/раздел: Креативност и втора част: Сътрудничество, според учебните теми и структурата на Наръчника за креативност и сътрудничество. Всяка част съдържа собствен набор от казуси и дейности и е последвана от онлайн игра, която служи за оценяване на знанията. Техниките за обучение, които ще бъдат използвани, са:

Представяне на темите

- Активни методи на обучение с индивидуални и групови дейности
- Работа по казуси
- Групови дискусии
- Индивидуална и групова рефлексия

Оценяване

Формалното оценяване се основава на дейности и игри. Окончателната оценка на участниците е чрез онлайн игра, в края на всяка тематична единица/тема. Участниците трябва да отговорят индивидуално на въпроси, избрани на случаен принцип от учебния материал на всяка тема.

Преговор

В края на деня участниците са помолени да отбележат на листове А3 и да присъстват в екипи ключовите моменти на деня или „Научените уроци“.

Сертифициране

Сертификатът за завършен курс на обучение (Сертификат за присъствие) се дава в последния ден от курса за обучение.

