



Praktinių užduočių vadovas

skirtas bendros
atsakomybės
kompetencijų
įgijimui





**Guide of practical exercises and gamified activities
for the acquisition of shared responsibility competencies**

SHARE yra Strateginės Partnerystės projektas, finansuojamas Europos Komisijos pagal ERASMUS+ Programą.
Projekto numeris: 2017-1-ES01-KA202-038240.

Europos Komisijos parama šios medžiagos rengimui nesiejama su pateikiamo turinio, atspindinčio tik autorių nuomonę, patvirtinimu, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokį šioje medžiagoje esančios informacijos panaudojimą.

(CC BY-NC-ND 2.0) 2017-2019 SHARE projektas: naudotojai gali neatlygintinai dalintis medžiaga, tai yra, ją kopijuoti bet kurioje laikmenoje ar bet kuriuo formatu šiomis sąlygomis: Priskyrimo sąlyga – naudotojai privalo pateikti nuorodą į leidimą naudoti medžiagą (licenciją). Naudotojai gali tai daryti bet kuriuo pagrįstu būdu, tačiau nenurodant, kad licencijos suteikėjas pritaria naudotojo tikslams. Nekomercinio panaudojimo sąlyga – naudotojai negali platinti medžiagos komerciniais tikslais. Ne originalo panaudojimo sąlyga – jei naudotojai medžiagą keičia ar papildo, tuomet ši atnaujinto pobūdžio medžiaga negali būti platinama.

TABLE OF CONTENT

Ką galite rasti šiame Vadove?	4
Kaip ši medžiaga turėtų būti naudojama?	6
Kokie yra šio Vadovo mokymosi tikslai?	8
SRITIS 1: Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas	13
Bendra atsakomybė, įmonė ir jūs	14
Kalėdų giesmė	16
Bendra istorija	21
Nauja komunikacija	24
Sprendimas	28
SRITIS 2: Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams ..	32
Pasirengę pokyčiams?	33
Bankrutavusi įmonė	36
Susipažinimas	39
Bendra atsakomybė: iššūkis	45
Oskarai	50
SRITIS 3: Nauja santykių struktūra įmonėje	53
Kortelės	54
Lygybės mazgai	56
Komandinė dėlionė	60
Bokšto statyba	62
Sveikinimo atvirukai	66
SRITIS 4: Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms	70
Dilema	71
Jausmų kortelės	74
Įmonė ar zoologijos sodas?	76
Matrica	79
Žingsnis į priekį	86
Baigiamosios pastabos	89

Ką galite rasti šiame vadove?

Šis Praktinių užduočių vadovas yra ERASMUS+ Programos projekto SHARE („Naujos kompetencijos naujiems verslo valdymo modeliams metalo sektoriuje. Bendros atsakomybės mokymo programa metalo sektoriaus darbuotojams“, Nr. 2017-1-ES01-KA202-038240), finansuojamo Europos Komisijos, rezultatas.

Pagrindinis šio Praktinių užduočių vadovo tikslas – pasiūlyti lektoriams praktinių užduočių ir užsiėmimų rinkinį, kuris padėtų ugdyti darbuotojų bendrą atsakomybę ir dalyvavimo valdymo procesuose kompetencijas, sugebėjimus, požiūrį ir gabumus. Šis Vadovas gali būti naudojamas siekiant papildyti teorinį mokymą praktinėmis užduotimis arba siekiant mokytis savarankiškai.

Taikoma mokymo/si metodika yra konkrečių žaidybinių veiklų derinys, tampantis praturtinančiu mokymosi proceso elementu ir mokymosi motyvacijos varikliu.

Plėtojant bendros atsakomybės kompetencijas neabejojama žaidybinės veiklos pridėtine verte. Dėka žaidybinių mokymo/si elementų galima išlaikyti besimokančiųjų dėmesį, o jų universalumas leidžia akcentuoti skirtingas kompetencijas.

Svarbu teisingai suprasti žaidybinės veiklos tikslus ir netapatinti jų su mokymosi procesu, paremtu žaidimais, nes taikomos metodologinės struktūros skirtumai yra labai dideli. Žaidimais grįstas mokymasis reiškia žaidimų, kaip žinių įsisavinimo ar įvertinimo, naudojimą. Tuo tarpu žaidybinės veiklos yra grindžiamos žaidimų elementų (tokių kaip taškai, avatarai, reitingai, taisyklės ir kt.) įvedimu į procesus, nesusijusius su pačiais žaidimais, tačiau taikomais remiantis psichologiniu žmogaus polinkiu dalyvauti žaidimuose.

Praktinių užduočių vadovo struktūra ir nuostatos gali būti pritaikomi ir kitiems verslo sektoriams, kuriems reikalinga inovatyvi verslo valdymo perspektyva.

Kaip ši medžiaga turėtų būti naudojama?

Kaip minėtina anksčiau, lektoriai gali naudoti šią medžiagą kaip pagalbines priemones užsiėmimų metu arba savarankiškai.

Visi pratimai ir užduotys turėtų būti atliekami tiesioginių užsiėmimų metu, o dauguma pratimų turi būti atliekami grupėmis.

Įsisavinus medžiagą galutiniai vartotojai ne tik įgis ir pritaikys teoriją, siejamą su bendros atsakomybės (angl. shared responsibility) ir dalyvaujamojo valdymo (angl. participative management) koncepcija, bet ir patobulins bendruosius įgūdžius, kurie yra būtini įgyvendinant šį verslo modelį.

Svarbu nepamiršti, kad metalo sektorius yra individualistinis ir automatizuotas, kuriame dažnai neatsižvelgiama į darbuotojų bendrųjų įgūdžių plėtojimą. Nepaisant to, šio sektoriaus darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų tobulinimas yra pagrindinis veiksnys, norint sėkmingai įgyvendinti bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo verslo modelį.

Be to, tai taip pat prisidės prie komandos formavimo proceso, nes tai yra pagrindinis bendros atsakomybės verslo modelio elementas.

Akcentuotinos bendrosios kompetencijos ir gebėjimai yra:

- **Komunikaciniai įgūdžiai;**
- **Gebėjimas dirbti komandose;**
- **Kūrybinis mąstymas;**
- **Problemų sprendimas.**

Siekiant paskatinti besimokančiuosius aktyviai įsitraukti į mokymosi procesą, lektoriai, atsižvelgiant į galimybes, gali pasiūlyti skatinamuosius prizus užduotis įveikusiems ir

laimėjusioms komandoms, pavyzdžiui, nemokamus mokymus, knygą bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo tema, nemokamą kavą ir pan.

Kokie yra šio vadovo mokymosi tikslai?

Šis Vadovas apima skirtingus pagrindinius bendros atsakomybės sričių įgyvendinimo aspektus. Šios sritys atspindi sferas, įtakančias bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą.

Kiekviena sritis orientuota į skirtingus mokymosi rezultatus:

- **Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas.**
- **Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams.**
- **Nauja santykių struktūra įmonėje.**
- **Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms.**



Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

Mokymosi tikslai:

- Suprasti ką bendra atsakomybė reiškia žmonėms (individams) ir įmonei.
- Suprasti kas motyvuoja žmones imtis veiksmų ir inicijuoti pokyčius.
- Suprasti teisingos komunikacijos proceso svarbą bendros atsakomybės procese.
- Suprasti skaitmeninių įgūdžių vaidmenį skleidžiant informaciją pokyčių įgyvendinimo procese.
- Suprasti skirtingų departamentų ir skyrių vaidmenį įgyvendinant bendros atsakomybės valdymo modelį.

Veiklos:

Veikla 1. **Bendra atsakomybė, įmonė ir jūs**

Veikla 2. **Kalėdų giesmė**

Veikla 3. **Bendra istorija**

Veikla 4. **Nauja komunikacija**

Veikla 5. **Sprendimas**

Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

Mokymosi tikslai:

- Suprasti galimą bendros atsakomybės modelio diegimo poveikį ir jo reikšmę darbuotojams.
- Suprasti skirtingus įmonės padalinių bendravimo svarbą siekiant bendro tikslo.
- Suprasti kokia bendros atsakomybės modelio reikšmė įmonei ir darbuotojams.
- Suprasti kokios yra svarbiausios bendros atsakomybės modelio idėjos ir problemos.
- Suprasti kaip taikomas verslo modelis numato skirtingas valdymo situacijas.

Veiklos:

Veikla 1. **Pasirenę pokyčiams?**

Veikla 2. **Bankrutavusi įmonė**

Veikla 3. **Susipažinimas**

Veikla 4. **Bendra atsakomybė: iššūkis**

Veikla 5. **Oskarai**

Sritis 3.

Nauja santykių struktūra įmonėje

Mokymosi tikslai:

- Suprasti kaip tinkama komunikacija ir derybų strategijos lemia pasiektą tikslą.
- Suprasti kaip svarbu gerai komandai ugdyti visų narių kompetencijas tuo pačiu metu.
- Suprasti, kad geroje komandoje visi jos nariai daro didelę įtaką įgyvendinamos veiklos sėkmei.
- Suprasti koks gerame kolektyve yra svarbus įvardintas kiekvieno nario vaidmuo ir bendravimo įgūdžiai.
- Praktikuoti sudėtingų situacijų darbo grupėje sprendimą.

Veiklos:

Veikla 1. **Kortelės**

Veikla 2. **Lygybės mazgai**

Veikla 3. **Komandinė dėlionė**

Veikla 4. **Bokšto statyba**

Veikla 5. **Sveikinimo atvirukai**

Sritis 4.

Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms

Mokymosi tikslai:

- Suprasti sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžių ugdymo svarbą bendros atsakomybės modelyje.
- Suprasti pokyčių procesuose atsirandančių asmenų emocijų išraiškos svarbą dėl bendros atsakomybės modelyje.
- Praktikuoti argumentavimo ir diskusijų įgūdžius pokyčių procese.
- Suprasti kaip skirtingi veiksniai veikia vienas kitą organizacinių pokyčių procese.
- Suprasti bendros atsakomybės modelio poveikį darbuotojui, įmonei, klientui ir bendruomenei.

Veiklos:

Veikla 1. **Dilema**

Veikla 2. **Jausmų kortelės**

Veikla 3. **Įmonė ar zoologijos sodas?**

Veikla 4. **Matrica**

Veikla 5. **. Žingsnis į priekį**

SRITIS **1**

**Bendros atsakomybės valdymo
modelio metalo sektoriaus
įmonėje diegimas**



Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

PIRMA VEIKLA:

Bendra atsakomybė, įmonė ir jūs

Trukmė (planuojamas laikas)



20 minučių

Tikslai

Bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo temų interaktyvus pristatymas.

Aprašymas

Veiklos įgyvendinimas

1. Dalyviams padalinami 4-5 lapeliai. Kiekvienas dalyvis turi turėti žymeklį, kad dalyvio užrašyta lentoje informacija būtų matoma per atstumą.
2. Dalyviams rekomenduojama lentoje rašyti didžiosiomis raidėmis ir suprantamai.
3. Dalyviams skiriamos 3 minutės užduoties įgyvendinimui. Kiekvienas dalyvis turi užpildyti mažiausiai 2 lapelius. Dalyviai turi būti skatinami mąstyti ir pateikti kuo daugiau idėjų.
4. Nominalinių grupių metodas: dalyviai susikaupę, tyloje, ant lapelių užrašo su problema susijusias savo idėjas:

- pirmas etapas: bendra atsakomybė – ką tai reiškia darbuotojui asmeniškai;
- antras etapas: bendra atsakomybė – ką tai reiškia įmonei.

Inicijuojama diskusija, kuriai pasibaigus įvardintos skirtingos idėjos yra užrašomos.

5. Praėjus 3 minutėms dalyviai paprašomi priklijuoti lapelius prie popieriaus lapo, pritvirtinto prie sienos.
6. Šiai veiklai pasibaigus, lektorius:
 - Perskaito ant lapelių užrašytą tekstą (esant poreikiui, lektorius gali prašyti dalyvių pakomentuoti užrašytą tekstą, jei jo gramatinė ar turininė prasmė yra nesuprantama).
 - Sugrupuoja lapelius pagal panašias tematikas (pavyzdžiui, “mokymų”, “komunikacijos” ir kt. tematikas). Ši veikla atliekama kartu su dalyviais.

Užsiėmimo pabaiga ir akcentai

- Akcentuojami pagrindiniai veiklos metu identifikuoti aspektai (pavyzdžiui, konkrečiai tematikai priskirtas lapelis);
- Pateiktos idėjos pakartojamos seminaro metu;
- Dalyviai skatinami išsamiau susipažinti su temomis, užrašytomis ant lapelių.

Kiekvienam dalyviui už pateiktą idėją maksimaliai skiriami 5 taškai. Lektorius ir dalyviai, atsižvelgdami į pateiktos idėjos svarbą, kiekvienai idėjai skiria konkrečius taškus. Tokiu būdu sukuriamas svarbiausių idėjų reitingavimas.

Kiekvieno dalyvio taškai susumuojami ir laimi tas, kuris surinko daugiausiai taškų.

Reikalingi ištekliai

- Lipnūs lapeliai;
- Žymekliai (kiekvienam dalyviui);
- 4 – 5 dideli popieriaus lapai, pritvirtinami prie sienos;
- Lipni juostelė, skirta pritvirtinti popieriaus lapus prie sienos;
- Rašymo lenta/popieriaus lapas, skirtas rezultatų suvestinei.



Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

ANTRA VEIKLA:

Kalėdų giesmė

Trukmė (planuojamas laikas)



30 minučių

Tikslai

Interaktyvus veiklos temų pristatymas.

Aprašymas

Dalyviai suskirstomi į grupes po 5 ar 6 žmones. Grupėse dalyviai kartu aptaria užduotis, susijusias su bendros atsakomybės koncepcija.

Vienas iš kiekvienos grupės dalyvių garsiai perskaito tekstus likusiems nariams. Visi dalyviai atidžiai klausosi, nes vėliau bus užduoti klausimai.

“2018-ieji buvo sunkūs metai mažai įmonei, įsikūrusiai Veneto regione, tačiau garsėjančiai visoje Italijoje. Tai „Melegatti“ įmonė, turinti 123 metų istoriją. Ši įmonė buvo pirmoji, patentavusi „Pandoro Veronese“, vieno žinomiausių saldainių rinkos prekės ženklų, receptą.

Šiais laikais Veronos regione tūkstančiai žmonių dirba šiame specifiniame rinkos segmente, kuris atspindi vieną iš „Pagaminta Italijoje“ koncepcijų.

1894 m. spalio 14 d. Domenico Melegatti iš Italijos Karalystės žemės ūkio, pramonės ir prekybos ministerijos gavo intelektualinės pramoninės nuosavybės pažymėjimą (itališkai „Privativa Industriale“) už Pandoro pavadinimo, formos ir recepto išradimą. Šeimos legenda pasakoja, kad mokinyš, pamatęs pirmąjį naujo pyrago gabalėlį, apšviestą saulės spinduliais, pasakė: „Tai tikra auksinė duona!“ (it. „L'è proprio un pan de oro!“). Taigi, taip atsirado pavadinimas Pandoro (auksinė duona). Daugelį metų įmonę lydėjo sėkminga gyvavimo istorija, tačiau pastarieji metai buvo ypač sunkūs. 2018 m. atrodė, kad šimtametės įmonės istorija turės pasibaigti: gamybos metu buvo vykdomi pakaitiniai vienu skyrių uždarymai, o kitų – atidarymai, tačiau tik trumpiems laikotarpiais.

2018 m. gegužės 29 d. Veronos teismas paskelbė įmonės bankrotą. Sėkmės metais „Melegatti“ pelnas sudarė 70 milijonų eurų per metus, tuo tarpu bankroto metu įmonė turėjo apie 50 milijonų eurų skolų.

Gamyba sustojo, gamykla buvo uždaryta. Visi darbuotojai buvo atleisti iš darbo, tačiau du skyriaus vadovai liko toliau dirbti. Kiekvieną vakarą vienas iš dviejų skyriaus vadovų išlaikė per ilgus metus gaminamo pyrago raugą gyvą. Tiesą sakant, raugas turėjo „maitintis“ kiekvieną dieną, kitaip buvo rizika jį numarinti. Norint išlaikyti raugą, privalu palaikyti jo pastovią temperatūrą bei ją „atgaivinti“ reikiamu miltų ir vandens kiekiu.

Raugas suteikia tipišką ir išskirtinį organoleptinį aspektą. Vienas iš dviejų skyriaus vadovų teigė: raugas yra „paslaptis ne tik mūsų produktų skonyje, bet ir jų struktūroje. Būtent tai leidžia „Pandoro“ išsiskirti ir išgauti tobulą žvaigždės formą“.

Dėl šių priežasčių kiekviena sektoriaus įmonė skrupulingai saugo savo raugą, nes jis garantuoja produkto unikalumą ir specifiškumą. „Melegatti“ raugas yra unikalus, turintis 123 metų istoriją ir, tikriausiai, buvo naudojamas jau pirmuosiuose „Domenico Melegatti“ pyraguose.

2018 m. rugsėjo mėn. pabaigoje įmonę nusipirko Vicenza šeima, penkta verslo karta, dalyvaujanti maisto pakuočių gaminimo grandinėje. Be to, vienas iš Vicenza šeimos narių yra „Konditerijos Šefas“, pasirengęs pristatyti būtinas proceso ir produkto naujoves. Spalį, po sudėtingų derybų, buvo pasirašyta sąjungos sutartis, o gruodį įmonė vėl pradėjo dirbti.

Kai gamykla vėl atsidarė, vienas iš dviejų skyriaus vadovų pasakė: „Aš tuo tikėjau, dabar pradėkime naują nuotykių ...“; „Mums labai rūpi ši įmonė ir tikimės, kad ji gali dar ilgai gyvuoti“.

Kalėdų metu prekyba vyko gerai ir daugelis verslininkų įsigijo „Melegatti“ dovanų paketus savo darbuotojams; visa bendruomenė sutelkė jėgas gamyklos išsaugojimui“.

Užduoties tikslas – kiekviena grupė, perskaičius ir apmąščius pateiktą atvejį, turės pateikti atsakymus į penkis klausimus. Už atsakymų pateikimą skiriami ženkleliai (ženklelių pavyzdžiai pateikiami Priede).

Siekiant gauti ženklelius, grupių dalyviai turi reaguoti greitai ir pakelti rankas, kai tik žino atsakymą. Už teisingą atsakymą į klausimą skiriama ne daugiau kaip 3 ženkleliai:

1. Kokia motyvacija paskatino abu departamento vadovus išlaikyti raugą gyvą? (ženklelis „žvaigždė“)
2. Koks darbuotojų vaidmuo bankroto situacijoje? (ženklelis „veržliaraktis“)
3. Kokią įtaką šioje situacijoje turi socialiniai partneriai ir klientai? (ženklelis „rankos“)
4. Kurios asmeninės ir profesinės vertybės apibūdina šį konkretų atvejį? (ženklelis „širdis“)
5. Ar jūs žinote įmonę, patyrusią panašią situaciją? (ženklelis „lygybė“)
6. Kaip ir kodėl, jūsų manymu, darbuotojai buvo lojalūs įmonei? (ženklelis „lemputė“)

Pasibaigus užduočiai lektorius suskaičiuoja kiek ženklelių turi kiekviena grupė ir tuomet nustato laimėjusią komandą.

Reikalingi ištekliai

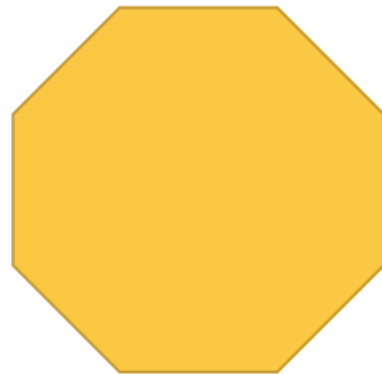
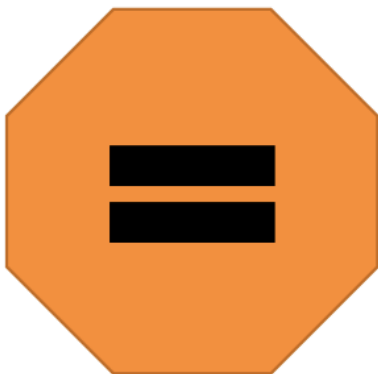
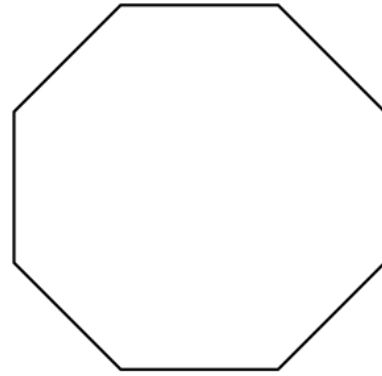
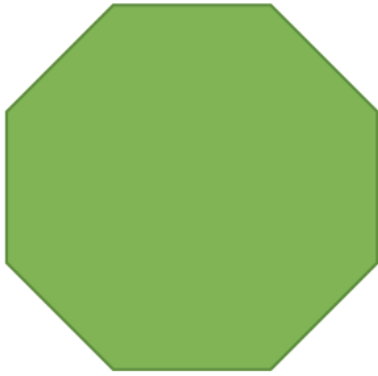
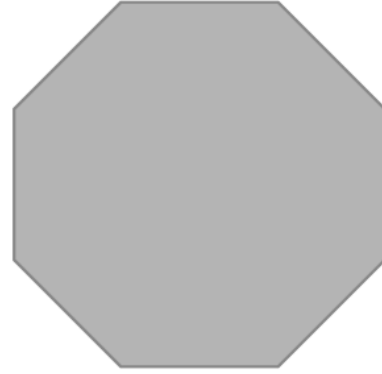
- Du blokai lipnių lapelių (skirtingų spalvų, kad būtų galima atskirti grupes);
- Žymekliai: po vieną kiekvienam dalyviui;
- 4 - 5 popieriaus lapai, kuriuos reikia pritvirtinti prie sienos;
- Lipni juosta, skirta pritvirtinti popieriaus lapus ant sienos.

Patarimai

Mokymo užrašai:

- Pabrėžkite tokių vertybių kaip profesionalumas, lojalumas ir pasitikėjimas svarbą;
- Įmonė pradėjo veiklą iš naujo (patyrė bankrotą ir buvo nupirkta naujų savininkų), tačiau sulaukė socialinių partnerių ir visos bendruomenės palaikymo: svarbus vertybių, atsakomybės ir interesų suderinimas.
- Lektorius gali parengti daugiau klausimų (ir sukurti naujus ženkliukus).

PRIEDAS





Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

TREČIA VEIKLA:

Bendra istorija

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

- Komunikacijos aktualumo suvokimas bendros atsakomybės įmonių realizacijos procesuose.
- Problemų sprendimo įgūdžių, kūrybiškumo ir komandinės dvasios stimuliavimas.

Aprašymas

Įvadas

Veiklos vykdomos trejais etapais:

- 20 - 30 minučių – pasirengimas;
- 5 minutės – atskiri skirtingi pristatymai;
- 10 minučių – galutinis apibendrinimas.

Veiklos įgyvendinimas

Dalyviai suskirstomi į grupes po 2-3 asmenis (skirstant į grupes atsižvelgiama į pastebėjimus, įvardintus Veikloje 1). Būtina kiekvienoje grupėje turėti bent vieną narį su

“bendros atsakomybės” patirtimi tiek profesionalioje (pvz.: komandoje, projekte), tiek asmeninėje (pvz.: sporte) srityse.

Grupės turi paruošti pranešimą bendros atsakomybės tema pasitelkiant pasakojamojo žanro charakteristikas.

Pranešimas pateikiamas plenero formoje.

Kiekvienam dalyviui priskiriamas vienas iš keturių vaidmenų: kliento, darbuotojo, bendruomenės ir įmonės. Priskirtas vaidmuo, priklausomai nuo lektoriaus norimo žaidimo sudėtingumo, gali būti aiškiai įvardinamas arba neatskleidžiamas. Lektorius paprašo dalyvių suformuoti uždara ratą taip, kad dalyviai galėtų matyti vienas kitą.

Lektorius turi pasakyti sakinį, pradedantį pasakojimą, kurį likusieji dalyviai atidžiai seka. Lektorius pradės pasakojimą bet kokia fraze, atspindinčia konfliktą įmonėje, pavyzdžiui: “Įmonės vadovai sukvietė visus darbuotojus, kad praneštų jiems siaubingą naujieną: bendruomenė juos pasmerkė už blogai atliktas veiklas, o klientai nori atšaukti jų pasirašytą sutartį.”

Pakartojus pasakojimą kelis kartus, kad visi dalyviai suvoktų situaciją ir savo vaidmenį, lektorius meta siūlų kamuoliuką bet kuriam dalyviui. Šis dalyvis keliais sakiniais turi pradėti pasakojimą, plėtojant siužetą priklausomai nuo jam/jai skirto vaidmens (kliento, darbuotojo, bendruomenės ar įmonės). Kai dalyvis baigia savo pasakojimą, jis/ji paima siūlo galą ir meta kamuoliuką bet kuriam kitam dalyviui, kuris toliau tęsia pasakojimą.

Ši veikla tęsiama tol, kol kiekvienas dalyvis prisideda prie pasakojimo plėtojimo, o dalyvių rankose laikoma siūlo dalis sukuria visus jungiantį voratinklį.

Užduoties tikslas – transformuoti pasakojimą pradedant dramatiška pradžia ir baigiant pozityvia, bendra siužeto pabaiga. Kadangi kiekvienam dalyviui priskirtas vaidmuo, kiekvienas turės prisidėti prie pasakojimo ir surasti visus tenkinantį sprendimą, pagrįstą atliekamo vaidmens perspektyva.

Tam, kad pasakojimas plėtotųsi sklandžiai, kiekvienam dalyviui teks identifikuoti duotus vaidmenis, įgūdžius ir kompetencijas, taip pat sąlygas, reikalingas šiam įmonės modelio įdiegimui.

Galiausiai, taip pat galima "išardyti" dalyvių sukurtą voratinklį, patį pasakojimą išdėstant atvirkščiai, tai yra, pradedant nuo pozityvios pabaigos ir baigiant dramatiška pradžia, kad dalyviai atsimintų bendradarbiavimo procesą ir kelią, kuriuo ėjo siekiant bendro tikslo.

Galutinis apibendrinimas

Galutinai apibendrinant, lektorius išryškina komunikacijos funkciją kaitos procesuose, darbo komandoje galią siekiant bendro tikslo, bei išskiria situacijas ir įgūdžius, kurie padėjo pasiekti pozityvesnį sprendimą.

Reikalingi ištekliai

Siūlų kamuoliukas.

Patarimai

Lektoriumi patariama iš anksto pasiruošti skirtingus pradedamuosius sakinius ir skirtingų pasakojimų plėtojimus, jei dalyviai neplėtotų pasakojimo produktyviai arba reikėtų pakoreguoti kai kurias siužeto dalis.



Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

KETVIRTA VEIKLA:

Nauja komunikacija

Trukmė (planuojamas laikas)



45 minučių

Tikslai

Apgalvoti galimus privalumus ir kritines sritis, kurios gali padėti ar trukdyti naujų skaitmeninių įrankių diegimui įmonėse bei kaip tai gali prisidėti įgyvendinant “bendros atsakomybės” ir dalyvaujamojo valdymą.

Aprašymas

Įvadas

Veiklos vykdomos keturiais etapais:

- 5 minutės – veiklų pristatymas;
- 20 minučių – darbas grupėse;
- 5 minutės – atskiri skirtingi pristatymai;
- 15 minučių – galutinis apibendrinimas.

Veiklos įgyvendinimas

Dalyviai suskirstomi į grupes po 2-3 asmenis.

Kambaryje, kuriame bus vykdomos užduotys, lektorius ant sienų prikabina kelis lapus. Šie lapai simbolizuoja pagrindines svarbiausias technologijas, kurias įmonės diegia savo valdymo sistemose kaip naujus skaitmeninės komunikacijos įrankius. Tai yra:

- Intranetas/Socialinis intranetas.
- Pokalbių svetainės, susirašinėjimas grupėmis ir privačiai.
- Diskusijų forumai.
- Bilietų pardavimai, problemų stebėseną, automatizuota kompiuterinė programinė įranga.
- Blogai, vaizdo ir garsinė medžiaga.
- Socialiniai tinklai.

Dalyviams pateikiama lentelė (Prieduose pateikiama kaip papildoma medžiaga):

Technologija	Privalumai	Kritinės problemos – dėmesio sutelktumas	Galimi veiksmai	Diskutuotinos problemos/apmąstymai

Dalyviai analizuoja ir aptaria kiekvieną technologiją iš lentelėje esančio sąrašo ir kalba apie jų privalumus bei kylančias kritines problemas (technologijos iliustruotos ant patalpos sienų prikabintuose lapuose). Dalyviai taip pat gali papildyti informaciją identifikuojant įmonės ir darbuotojų galimus veiksmus šių technologijų pritaikymui joms tinkančiuose kontekstuose, kad jos būtų sėkmingai įdiegtos.

Kiekviena grupė pristato savo atsakymus kitiems dalyviams, o lektorius praveda diskusiją apie naujų skaitmeninių technologijų taikymo įmonėms privalumus bei kritinius aspektus. Siekiama įgyvendinti užduotį taip, kad grupės sugalvotų originalių ir efektyvių “galimų veiksmų” siekiant veiksmingo technologijų pritaikymo, turint omenyje visus galimus privalumus ir trūkumus.

Toliau organizuojami debatai siekiant nuspręsti, kurie iš analizuotų skaitmeninės komunikacijos įrankių gali labiau prisidėti prie bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo modelio diegimo įmonėse. Šiam tikslui pasiekti lektorius kiekvienai grupei paskiria vieną skaitmeninės komunikacijos įrankį, o grupės turi stengtis paaiškinti ir apginti joms skirtą skaitmeninės komunikacijos įrankio veikimą kaip geriausią variantą diegiant bendros atsakomybės valdymo modelį įmonėse.

Kiekvienas pasisakymas turėtų trukti ne ilgiau kaip 30 sekundžių, pasisakymų skaičių nustatant pačiam lektoriui (mažiausiai du pasisakymai).

Lektorius atlieka teisėjo vaidmenį ir pasirenka geriausią argumentaciją pagal skirtingus kriterijus, tokius kaip:

- Argumentų kokybė;
- Pagarba kitiems dalyviams;

Realus įrankio pritaikymas.

Reikalingi ištekliai

- Lipnūs lapeliai;
- Žymekliai: po vieną kiekvienam dalyviui;
- Popieriaus lapai.

PRIEDAS. KETVIRTA VEIKLA

Technologijos	Privalumai	Kritiniai aspektai – dėmesio aspektai	Galimi veiksmai	Siūlomų klausimų aptarimas



Sritis 1.

Bendros atsakomybės valdymo modelio metalo sektoriaus įmonėje diegimas

PENKTA VEIKLA:

Sprendimas

Trukmė (planuojamas laikas)



40 minučių

Tikslai

Diskusijų metu identifikuoti galimus veiksmus/veiklą, kurie paskatintų įmonėse įgyvendinti bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo modelį.

Tai suteiks galimybę dirbti bendravimo, vadovavimo įgūdžių, komandos formavimo, derybų įgūdžių, aktyvaus klausymo ir problemų sprendimo srityse.

Aprašymas

Įvadas

Ši veikla įgyvendinama keturiais etapais:

- 5 minutės –veiklų pristatymas;
- 20 minučių – darbas grupėje;
- 5 minutės – atskiri skirtingi pristatymai;
- 10 minučių – galutinis apibendrinimas.

Veiklos įgyvendinimas

Dalyviai išskirstomi į 2-3 grupes.

Dalyviai, suskirstyti į 2 arba 3 dideles grupes, turės diskutuoti apie veiksmus ar veiklą, kuri gali skatinti įmonėse mokymąsi visą gyvenimą. Kiekviena grupė atstovauja vienam įmonės skyriui: generaliniam direktoriui, administracijai, X skyriui ir kt.

Lektorius pristato veiklą ir paaiškina šią lentelę.

Jis/ji gali iliustruoti paaiškinimą keliais pavyzdžiais, kad visi dalyviai suprastų veiklos dinamiką.

Dalyviams pateikiama ši lentelė, kuri taip pat pridedama kaip Priedas:

Veikla/ Veiksmai	Privalumai	Kritinės problemos – dėmesio aspektai	Siūlomų klausimų aptarimas, pvz.: 1. tobulinti komunikaciją; 2. tobulinti skatinimo sistemą; 3. keisti požiūrį/elgseną

Kiekviena grupė nustato ir užrašo veiklą ar veiksmus, kurie padėtų įgyvendinti bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo modelį.

Tada visos grupės likusiems dalyviams pristato veiklas/veiksmus, kuriuos įsivardino kartu su savo grupės nariais. Remiantis komunikacijos ir lyderystės įgūdžiais, kiekviena grupė išsirenka savo grupės pranešėją.

Vėliau vyksta diskusija siekiant priimti visiems departamentams tinkamą bendrą strategiją ir veiksmų planą. Priimamos tik 3 idėjos (skaičius gali keistis priklausomai nuo grupių skaičiaus). Lektorius veikia kaip moderatorius, o kiekvienos grupės pranešėjas stengiasi argumentuotai pristatyti savo grupės interesus.

Grupė, atstovaujanti vadovybei ir (arba) generaliniam(-iai) direktoriui(-ei), turi sprendimo teisę, tačiau jie turi įsiklausyti į visus pasiūlymus, sekti diskusiją ir pagrįsti savo galutinį sprendimą. Jie turi nuspręsti, kokius veiksmus ir strategijas priimti atsižvelgiant į kiekvieno skyriaus poreikius ir realias galimybes.

Idėjos, kurios bus išrinktos kaip geriausios, atves komandą į laimėtojų gretas.

Reikalingi ištekliai

- Lipnūs lapeliai;
- Žymekliai: po vieną kiekvienam dalyviui;
- Popieriaus lapai.

Patarimai

Apgalvojęs bendrą strategiją, lektorius gali paskatinti dalyvius apmąstyti: ar lengva buvo sugalvoti strategiją, kuri atitiktų visų padalinių poreikius?

PRIEDAS. PENKTA VEIKLA

Veikla/ Veiksmi	Privalumai	Kritinės problemos – dėmesio aspektai	Siūlomų klausimų aptarimas, pvz.: 1. tobulinti komunikaciją; 2. tobulinti skatinimo sistemą; 3. keisti požiūrį/elgseną

SRITIS **2**

**Dalyvavimo bendros atsakomybės
verslo modelyje reikšmė metalo
sektoriaus darbuotojams**



Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje
reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

PIRMA VEIKLA:

Pasirengę pokyčiams?

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Šios veiklos tikslas – paskatinti dalyvius apmąstyti kokia yra bendros atsakomybės verslo modelio reikšmė jiems patiems.

Kalbant apie bendrą atsakomybę, paprastai aprašomi visi būtini įgyvendinti pokyčiai, tačiau šis modelis paprastai neanalizuojamas orientuojantis į vieną konkrečią sritį, grupę ar lygį.

Taigi, šis pratimas gali būti naudojamas kaip savimonės įrankis apie galimus šio verslo modelio diegimo rezultatus ir jų poveikį darbuotojams.

Be to, kadangi atliekant veiklą taip pat bus atsižvelgiama į dalyvių nuomonę apie pokyčius, tai taip pat suteiks galimybę lektoriui įvardinti dalyvių baimes/abejones dėl naujo modelio įdiegimo ir pabandyti jas paneigti.

Aprašymas

Pratimo tikslas – skirtingų sąrašų, atspindinčių bendros atsakomybės modelio pokyčius, sudarymas.

Parengiami du pagrindiniai sąrašai, kurie turėtų būti kiek įmanoma labiau orientuoti į įmonės ypatybes ir dalyvio asmeninius jausmus, atsižvelgiant į šio pokyčio padarinius.

1. Pokyčiai atsižvelgiant į naują įmonės požiūrį, kuris įtakos įmonės darbuotojus (t.y. prioritetas teikiamas klientui);
2. Pokyčiai, susiję su naujais reikalavimais darbuotojų įgūdžiams (t.y. daugiau iniciatyvumo, bendravimo).

Taip pat gali būti sudaromas kitas sąrašas, kad pokyčius būtų ne taip lengva klasifikuoti.

Dalyviai turi pasižymėti nustatytus pokyčius ir savo individualų požiūrį į šiuos pokyčius. Viskas surašoma popieriaus lape ir klasifikuojama surašant informaciją lentoje.

Analizuojant dalyvių apmąstymus turėtų būti atsižvelgiama į jų asmeninę nuomonę ir nuomonę apie pokytį: „Aš manau, kad dėl didėjančios atsakomybės reikės aktyvesnio mano, kaip darbuotojo, požiūrio ir man reikės šiek tiek laiko priprasti. Tačiau manau, kad tai bus naudinga ir man pačiam(-iai)“ arba „Aš nesutinku su prioriteto teikimu klientui, tačiau galbūt pabandęs(-iusi) aš galiu geriau išsiaiškinti jo naudą“.

Tokiu būdu, net jei nustatyti pokyčiai kartojasi, požiūris ar nuomonė juos paaiškinant skiriasi. Darbuotojams naudinga išgirsti skirtingą jų kolegų nuomonę, todėl gali kilti klausimas, kurio jie neaptarė, t.y. „Jūs teisus, šis naujas modelis taip pat reiškia, kad mūsų (darbuotojų) reikalavimai bus išklaustyti“.

Pusė taško lektorius skiria už kiekvieną pokytį ar idėją, įvardintą kiekvieno dalyvio, ir visas taškas – už tuos argumentus, kurie įtikino bet kurį kitą dalyvį. Lektorius yra atsakingas už balsavimo proceso moderavimą, todėl jis/ji turi pažymėti kiekvieno dalyvio mintį siekiant išsiaiškinti ar dalyvis įtikino kurį nors kitą asmenį. Laimi tas dalyvis, kuris surinko daugiausiai taškų.

Reikalingi ištekliai

- Popierius/lipnūs lapeliai;
- Rašiklis;
- Kompiuteris.

Patarimai

- Pratimas gali būti naudojamas kaip „ledlaužis“, „apšilimas“ arba pirmasis pratimas, pristatant darbuotojams bendros atsakomybės modelio veikimo padarinius, ir siekiant pamatyti, kokie yra pirmieji dalyvių įspūdžiai apie naują modelį.
- Šis pratimas suteikia galimybę pamatyti darbuotojų jausmus ir nuomones apie naują verslo modelį, taip pat tai galimybė išspręsti kylančias darbuotojų dvejones.
- Sąrašai gali būti keičiami ir diferencijuoti pagal vertybes, principus, požiūrij, įgūdžius.



Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje
reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

ANTRA VEIKLA:

Bankrutavusi įmonė

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Šios veiklos tikslas – supažindinti dalyvius su bendravimo tarp skirtingų įmonės skyrių svarba siekiant bendro tikslo.

Tai suteiks galimybę patirti kaip įmonė, neskatinanti bendravimo tarp skirtingų skyrių, patiria blogus rezultatus.

Aprašymas

Paimkite vieną popieriaus lapą.

Padalinkite jį į dvi lygias dalis.

Vienas dalyvis, pavadintas „vadovu“, paima vieną lapo dalį ir padalina ją į norimo dydžio skirtingas formas (trikampius, apskritimą, žvaigždę, stačiakampį ir kvadratą) ir jas nuspalvina. Tai turėtų būti padaryta kitiems dalyviams nematant.

Kitas dalyvis (savanoris), nežinodamas, kaip ir kiek lapo dalių „vadovas“ padalina ir nuspalvina, turėtų pasistengti, kad kita lygi popieriaus dalis būtų padalinta ir nuspalvinta

lygiai taip pat kaip „vadovo“. Šiai užduočiai atlikti pasitelkiami likę dalyviai, sugrupuoti kaip „skirtingų skyrių“ atstovai.

Likę dalyviai (priklausomai nuo jų skaičiaus) sugrupuojami poromis ar atskirai. Kiekviena maža grupė atstovauja „skyriui“.

Kiekvienas „skyrius“ yra atsakingas už vieną konkretų proceso aspektą:

1. Vienetų skaičius;
2. Spalva;
3. Formos.

Vadovas kalbasi su kiekvienu skyriumi tik dėl jų užduoties atlikimo.

Kai visi „skyriai“ informuojami, dalyvis (savanoris) kiekvienam „skyriui“ suformuluoja vieną klausimą, susijusį su „skyriaus“ atsakomybėmis (pvz., kiek spalvų yra panaudojama?).

Surinkęs informaciją, šis dalyvis turėtų pabandyti atspėti kaip „vadovas“ padalino ir nuspalvino kito dydžio popierių, ir jį imituoti. Jei reikia, dalyvis gali pateikti dar vieną papildomą klausimą visiems „skyriams“ (daugiausiai pateikiami trys klausimai).

Pabaigoje „vadovas“ ir savanoris palygina gautus rezultatus. Gauti tą patį rezultatą yra labai sunku. Taigi, savanorio bus klausiama apie sunkumus, su kuriais yra susiduriama proceso metu, ir kaip šiuos sunkumus įveikti.

Siekiant užduotį atlikti įdomiau, savanorio vaidmens imsis skirtingi asmenys.

Procesas nuo klausimų pateikimo skirtingiems „skyriams“ pradžios iki galutinių rezultatų pasiekimo yra matuojamas laiko skalėje. Tikslas – per kuo trumpesnę laiką gauti kuo panašesnius rezultatus. Laimi tas, kuris pasiekia panašiausią rezultatą per trumpiausią įmanomą laiką.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Žirklys;
- Spalvoti rašikliai.

Patarimai

- Sudėtingumo lygmuo pasirenkamas pagal poreikį: naudojamas visas popieriaus lapas, identifikuojamos kitos padalinių charakteristikos (pvz., dydis) ir t.t.
- Padaliniai įvardinami skirtingais, tikroviškesniais pavadinimais: finansų skyrius, dizaino skyrius ir kt.



Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje
reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

TREČIA VEIKLA:

Susipažinimas

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Tikslas – supažindinti dalyvius su sąlygomis, susijusiomis su bendros atsakomybės modeliu, ir su naujuoju darbo būdu.

Galimybė geriau pažinti visus organizacijos darbuotojus ir jų vaidmenis įmonėje.

Aprašymas

Veiklos metodika pagrįsta „Tabu“ žaidimo principais. Dalyvauja dvi komandos (arba mažiausiai du žmonės).

Naudojamos kortelės (žr. Priede), kuriose pateikiami terminai, susiję su bendros atsakomybės ypatybėmis. Žaidimo tikslas – apibūdinti kortelėse pateikiamas sąvokas per trumpiausią laiką ir nekartojant jau įvardintų apibūdinimų.

Pavyzdžiui:

ŽMOGIŠKASIS KAPITALAS

- Žmogus
- Žmogiškieji resursai
- Darbuotojas
- Įgūdis

Siekiant užduotį padaryti įdomesne ir gerai žinant visų įmonės darbuotojų vaidmenis bei užduotis, dalyviai taip pat gali sukurti korteles, apibūdinančias savo kolegas.

Tokiu būdu dalyviai geriau susipažins su įmonės darbuotojų atsakomybėmis, užduotimis ir pareigomis bei pamatys, kad įmonės veiklai svarbus kiekvienas darbuotojas.

Galiausiai, tai taip pat suteiks galimybę geriau asmeniškai pažinti kitus darbuotojus.

Pavyzdžiui:

MARKAS

- Vyriausias
- Šviesiaplaukis
- Suvirinimas
- Skyriaus vadovas
- Šunys

Kaip minėta anksčiau, tikslas yra atspėti maksimalų apibūdinimų skaičių per trumpiausią įmanomą laiką (mažiau nei per vieną minutę).

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Rašiklis;
- Žirklys.

Patarimai

- Kaip ir lektorius, dalyviai taip pat gali pridėti kuo daugiau sąvokų, kurios, jų nuomone, yra susijusios su bendros atsakomybės modeliu.
- Jei dalyviai negali nieko atspėti, patartina leisti pasinaudoti vienu iš kortelėse esančių žodžių.

PRIEDAS VEIKLAI 3

ŽMOGIŠKASIS KAPITALAS

- Žmogus
- Žmogiškieji resursai
- Darbuotojas
- Įgūdis

SANTYKIŲ KAPITALAS

- Santykis
- Klientas

STRUKTŪRINIS KAPITALAS

- Struktūra
- Žmogus
- Santykis

BENDRADARBIAVIMAS

- Bendradarbiauti
- Kooperuotis
- Veikti kartu
- Komandinis darbas

DALYVAUJANČIOJI SISTEMA

- Dalyvavimas
- Nuomonės reiškimas
- Bendradarbiavimas

KOMUNIKAVIMAS

- Komunikuoti
- Pasikalbėti
- Kalbėti

PLOKŠČIA STRUKTŪRA

- Horizontali
- Organizacinė

VERSLO MODELIS

- Bendra atsakomybė
- Bendradarbiavimas

IĞŪDŽIAI

- Gebėjimai
- Žinios

BENDRA VIZIJA

- Tikslai
- Misija

DELEGAVIMAS

- Delegavimas
- Atsakomybė

UŽDUOČIŲ PASKIRSTYMAS

- Pareigos
- Atsakomybės
- Organizacija

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO
PROCESAS**

- Pasirinkimas
- Organizacija
- Balsavimas

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____



Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje
reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

KETVIRTA VEIKLA:

Bendra atsakomybė: iššūkis

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Kiekviena komanda turi įveikti visus siūlomus iššūkius ir pabandyti įvykdyti veiklą per tam tikrą laiko tarpą.

Tokiu būdu dalyviai aptars svarbiausias bendros atsakomybės sąvokas ir klausimus bei sustiprins komandos dviasią, bendravimo, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius.

Aprašymas

Užduotis turėtų būti vykdoma komandose.

PIRMAS IŠŠŪKIS:

Per 1 minutę kiekviena komanda turėtų susitarti ir pasakyti 3 pagrindines įmonių, įgyvendinančių bendros atsakomybės modelį, ypatybes. Visi komandos nariai turėtų susitarti dėl įvardinamų ypatybių.

Idėjų negalima pakartoti, taigi, jei idėja, apie kurią buvo galvojama, jau buvo paminėta ankstesnės komandos, idėja turėtų būti pakeista per 30 sekundžių.

- Už kiekvieną teisingą charakteristiką bus skiriamas 1 taškas;
- Idėjos, paminėtos pasibaigus duotam laikui, nebus vertinamos taškais;
- 1 taškas nurašomas už jau minėtos idėjos pakartojimą.

ANTRAS IŠŠŪKIS:

Tobulo vadovo kūrimas.

Iš kito puslapio iškerpami žodžiai su įvardintomis lyderių savybėmis (kiekvienai komandai po vieną kopiją). Komandose dalyviai turėtų pasirinkti 3 geriausią lyderį apibūdinančias charakteristikas bendros atsakomybės modelio kontekste. Komandoms skiriamos 3 minutes aptarimui ir pasirinkimui.

5 taškai bus skiriami, jei yra pasirenkamos charakteristikos: delegavimas, komunikabilumas ir komandos rėmėjas - kaip tobulo lyderio simboliai.

2 taškai bus skiriami, jei pasirenkama bent viena iš nurodytų charakteristikų: delegavimas, komunikabilumas.

1 taškas bus skiriamas, jei pasirenkama bent viena iš nurodytų charakteristikų: klausymas, išmintingas, sprendimų priėmėjas, inovatyvus, autonomiškas.

Kitoms pasirinktoms charakteristikoms taškai neskiriami.

Skatinkite dalyvių apmąstymus ir pasiūlykite iš kiekvienos komandos narių išsirinkti geriausią lyderį (atsižvelgiant į jų pasirinktas savybes). Dalyviai savo sprendimą turėtų pagrįsti.

TREČIAS IŠŠŪKIS:

Pateikiamos kortelės, kuriose nurodyti įmonei, diegiančiai bendros atsakomybės valdymo modelį, būtini pokyčiai. Komandoms reikia pasirinkti teisingas korteles per 2 minutes.

Teisingos kortelės (1 taškas už kiekvieną): autonominės darbo grupės, delegavimas, informacijos srauto padidinimas, plokščia struktūra, tarpkultūrinės kompetencijos, bendradarbiavimas, grindžiamas procesu, orientuotas į klientą.

Pakartotinai inicijuojama refleksija. Kokius pagrindinius pokyčius turi įgyvendinti įmonė, kad galėtų įdiegti bendros atsakomybės modelį? Kurios sritys gali būti kritinės? Dalyviai skatinami būti sąžiningais ir konstruktyviais.

Komandai, surinkusiai daugiausiai taškų, gali būti pasiūlytas prizas – nemokami mokymai, nemokama kava ir pan.

Reikalingi ištekliai

- Atspausdinta Priedo kopija su žodžiais, apibūdinančiais vadovą (viena kopija kiekvienai komandai);
- Žirklys;
- Rašymo lenta;
- Kompiuteris.

Patarimai

- Refleksijos metu stengiamasi skatinti dalyvių realų kritinį mąstymą.
- Svarbu atminti, kad dalyviai turi išbandyti jėgas komandose.

PRIEDAS. ANTRAS IŠŠŪKIS**Linksmas****Palaikymas****Valdžia****Draugas****Klausymas****Išmintingas****Deleguoti****Supervizija****Problemų sprendėjas Geras****Ryšys su generaliniu direktoriumi****Griežtas****Darbštus****Įsipareigojęs****Komandos rėmėjas****Verslininkas****Atsakingas****Sprendimų priėmėjas****Efektyvus****Kaštų taupymas****Komunikabilumas****Atsakingas už peržiūrą****Skatinantis pokyčius****Tarpkultūrinė kompetencija****Jaunas****Patyręs****Ryšys su klientu****Inovatyvus****Autonomiškas**

PRIEDAS. TREČIAS IŠŠŪKIS

AUTONOMINĖS DARBO GRUPĖS

DELEGAVIMAS

INFORMACIJOS SRAUTO PADIDINIMAS

NAUJŲ LYDERIŲ ATSIKIDIMAS

PLOKŠČIA STRUKTŪRA

TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS

HIERARCHIJA

BENDRADARBIAVIMAS

GRINDŽIAMAS PROCESU

ORIENTUOTAS Į KLIENTĄ

GRINDŽIAMAS FUNKCIJOMIS

STABILUS

SKLANDŪS POKYČIAI

SUPERVIZIJA



Sritis 2.

Dalyvavimo bendros atsakomybės verslo modelyje
reikšmė metalo sektoriaus darbuotojams

PENKTA VEIKLA:

Oskarai

Trukmė (planuojamas laikas)



90 minučių

Tikslai

Šios veiklos metu dalyviai parodys, kaip keičiasi skirtingų situacijų valdymo būdas priklausomai nuo naudojamo verslo modelio.

Veikla perdėm surežisuota, tačiau tai padės dalyviams geriau išsiaiškinti, kaip naujasis modelis įtakos kasdienes situacijas įmonėje ir kokia gali būti darbuotojų reakcija.

Aprašymas

Pirmiausia, lektorius aprašo įprastą įmonės situaciją skirtinguose popieriaus lapuose: po vieną situaciją kiekviename lape. Visi popieriaus lapai turėtų būti vienodo dydžio ir formos, o aprašius situaciją lapas yra sulankstomas.

Dalyviai suskirstomi į dvi grupes, o lektorius arba trys savanoriai veikia kaip teisėjai.

Abi dalyvių grupės stovi viena priešais kitą, o teisėjas - abiejų grupių viduryje. Viena dalyvių grupė atstovauja tradicinį (hierarchinį, į rezultatus orientuotą ir t.t.) modelį, o kita grupė – į bendros atsakomybės valdymą orientuotą modelį.

Vienas teisėjas atsitiktinai išrenka vieną lapą ir garsiai perskaito situaciją. Tada abi dalyvių grupės turi 5 minutes pasiruošti vaidinimui (naudodamiesi vaidmenų žaidimu), kurį atlieka labai emociškai ir perdėtai, pavaizduojant kaip įvardinta situacija būtų traktuojama tradiciniame valdymo modelyje ir bendros atsakomybės valdymo modelyje.

Kiekviena vaidmenų scena turėtų trukti maždaug 3 minutes.

Siūlomos situacijos:

- Vienas iš jūsų tiekėjų vėluoja pristatyti medžiagą. Įmonė turėtų paraginti tiekėją ar pamėginti rasti sprendimą, nes neradus sprendimo kliento užsakymas taip pat bus atidėtas.
- Konkretus įmonės skyrius, kuriame yra didelis darbo krūvis, paprašė pagalbos. Kaip turėtų būti elgiamasi?
- Įmonėje įsidarbino naujas darbuotojas, tad įmonė turėtų jį/ ją pasveikinti.
- Įvyko užsakymo klaida ir klientas pateikė pretenziją. Klaida padaryta viename konkrečiame skyriuje ar gamybos etape.
- Atsakingas už gamybos priežiūrą darbuotojas serga ir nėra nė vieno darbuotojo, kuris prižiūrėtų gamybos procesą. Kaip turėtų būti elgiamasi?
- Vienas kolega per pastarąsias dvi savaites nekokybiškai atliko darbą, kuris paveikė įmonės gerovę ir įvaizdį. Kaip turėtų būti elgiamasi?
- Organizacija dirbo su atskirais asmenimis, bet priėmė sprendimą sudaryti darbo grupes ir pradėti dirbti grupėse. Kaip bus kuriamos grupės? Kokie bus kriterijai? Kas turėtų imtis lyderio vaidmens? Kokio tipo lyderis turėtų būti vadovas?

Suvaidinus dvi scenas (viena – tradicinio valdymo modelio kontekste, kita - bendros atsakomybės valdymo modelio kontekste), teisėjas aptaria atliktus vaidmenis ir nominuoja dalyvius „Oskarų“ apdovanojimams:

- geriausia aktorė;
- geriausias aktorius;
- geriausia istorija (visos grupės nominacija);
- geriausias pasakotojas.

Pristačius visas situacijas, teisėjas paskelbia įvairių nominacijų finalistus ir nugalėtojus.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Rašiklis.

Patarimai

- Įtraukti kuo daugiau situacijų, atitinkančių įmonės realybę.
- Priklausomai nuo grupės dydžio, kiekvienas dalyvis galėtų pasirinkti konkretų vaidmenį: režisieriaus, rašytojo ir pan. Nominacijoms gali būti priskiriama daugiau kategorijų.

SRITIS **3**

Nauja santykių struktūra įmonėje



Sritis 3. Nauja santykių struktūra įmonėje

PIRMA VEIKLA:

Bendra atsakomybė: kortelės

Trukmė (planuojamas laikas)



15 minučių

Tikslai

Paprastai komandos nariai bendrauja įvairiais būdais: tiesioginiai, per mobiliąs žinutes arba el. paštu. Bet ar tai daroma efektyviai?

Ši veikla naudinga parodant komandos nariams kitas perspektyvas. Tai ugdo bendravimo ir derybų įgūdžius bei padeda žmonėms ugdyti empatiją.

Vykdydami šią veiklą komandos nariai keičiasi kortomis, siekiant surinkti visą kortų kaladę.

Aprašymas

Instrukcijos:

- Kiekvieną žaidimo kortą perpjaukite įstrižai per pusę, tada dar kartą per pusę - taip turite keturias trikampio dalis kiekvienai kortai.
- Sumaišykite visas dalis ir įdėkite vienodą skaičių kortelių į tiek vokų, kiek turite komandų.

- Suskirstykite žmones į tris ar keturias komandas. Jums reikia mažiausiai trijų komandų. Jei trūksta žmonių, komandos gali būti sudaromos iš dviejų žmonių.
- Kiekvienai komandai įduokite voka, kuriame būtų žaidimo kortų.
- Kiekviena komanda turi tris minutes išrūšiuoti savo dalis, nustatyti, kurioms trūksta dalių, ir sukurti derybų strategiją.
- Po trijų minučių komandoms leidžiama pradėti maišyti kortų dalis. Žmonės gali derėtis savarankiškai arba kartu su savo komanda. Skirkite komandoms aštuonias minutes deryboms.
- Kai pasibaigs laikas, suskaičiuokite kiekvienos komandos pilnai surinktas kortas. Užduotį laimi komanda, kuri turi daugiausiai kortų.

Po užsiėmimo paprašykite savo komandos narių pagalvoti apie jų naudojamą strategijas.

Aptarkite šiuos klausimus:

- Kokios derybų strategijos veikė? Kokios neveikė?
- Ką jie galėjo padaryti geriau?
- Kokius kitus įgūdžius, pavyzdžiui, aktyvų klausymąsi ar empatiją, jiems reikėjo naudoti?
- Kas komandai yra svarbus sėkmės elementas?
- Kaip vaidmenys buvo paskirstyti tarp komandos narių?

Reikalingi ištekliai

- Žaidimo kortos – kiekvienam dalyviui nuo keturių iki šešių kortų.



Sritis 3. Nauja santykių struktūra įmonėje

ANTRA VEIKLA:

Lygybės mazgai

Trukmė (planuojamas laikas)



40 minučių

Tikslai

Ši veikla iliustruoja kaip vystosi komandos narių kompetencijos. Tai parodo lygybės ir nelygybės pasekmes komandoje.

Dalyviai turi sujungti trumpas juostas padarydami ant jų mazgus. Jie tai daro keturiais būdais. Kiekvieną kartą komandos varžosi tarpusavyje, kuri užduotį atliks greičiausiai.

Aprašymas

Žaidimą sudaro keturi žingsniai:

- **Pirmas žingsnis:** dalyviai dirba individualiai. Jie riša mazgus viena ranka. Atliktinas darbas: prijunkite 4 juostas padarydami 3 mazgus.
- **Antras žingsnis:** dalyviai dirba poromis. Kiekvienas žmogus dirba tik viena ranka! Vienas žmogus dirba dešine ranka, kitas jam padeda kaire ranka. Kartu jie turi sujungti 6 juostas, padarydami 5 mazgus.

- **Trečias žingsnis:** dalyviai vis dar dirba poromis. Šį kartą vienas žmogus gali dirbti dviem rankomis. Kitas - tik viena ranka. Jie nusprendžia kas dirba dviem rankomis. Jie turėtų sujungti 6 juostas, padarydami 5 mazgus. Abu turėtų būti įtraukti į darbą.
- **Ketvirtas žingsnis:** dalyviai dirba 5 žmonių grupėse. Visi naudojami dviem rankomis. Jų užduotis yra sujungti 16 juostų, sudarant 15 mazgų.

Užduočiai atlikti svarbiausias yra trečiasis žingsnis, kai bendradarbiaujant su komandos nariais identifikuojami jų skirtingi sugebėjimai. Paprastai atliekant užduotį dominuoja žmonės, dirbantys abiem rankomis ir patys surišantys mazgus.

Aptardamas pratimus lektorius atkreipia dėmesį į nelygybę, atsirandančią komandoje, ir paaiškina, kad kalbama apie kompetencijų lygio nelygybę: mažiau patyrę žmonės, komandoje esantys naujokai, turi mažiau įgūdžių (tai svarbu, nes kai kurie žmonės gali manyti, kad tai yra fizinė nelygybė ir tai taikoma žmonėms su fizine negalia).

Lektorius pabrėžia, kad užduotis iliustruoja komandos narių kompetencijų ugdymą:

1. Pirmasis žingsnis - visi pradeda dirbti naujoje įmonėje turėdami žemą kompetenciją;
2. Antrasis žingsnis - formuojamos pirmosios komandos, sudarytos iš žemos kompetencijos žmonių;
3. Trečiasis žingsnis - kai kurie komandos nariai greičiau ugdo kompetencijas, gali daugiau ir greičiau atlikti užduotis;
4. Ketvirtasis žingsnis - visi įgijo aukštą kompetencijos lygį.

Aptardamas užduotį ir formuodamas išvadas, lektorius gali užduoti klausimus:

- Kuriame žingsnyje geriausiai sekėsi atliekant pratimą? Kas tam turėjo didžiausią įtaką?
- Kuriame žingsnyje dirbote sunkiausiai? Kas tam turėjo didžiausią įtaką?
- Įvairių žmonių kompetencijų ugdymas vyksta skirtingais tempais. Vieni žmonės aukštesnį lygį pasiekia greičiau, kiti - lėčiau. Kokie veiksmai leistų pagreitinti jūsų tobulėjimą?
- Kokie veiksmai sumažintų diskomfortą žmonėms, kuriems reikia daugiau laiko savo kompetencijoms tobulinti?

Žaidimo etapai:

1. Apibūdinkite žaidimą.
2. Atlikite pirmą žingsnį.
3. Išskirstykite dalyvius į dvi grupes.
4. Atlikite antrą žingsnį.
5. Atlikite trečią žingsnį.
6. Padalinkite dalyvius į 5 asmenų komandas.
7. Atlikite ketvirtą žingsnį.
8. Apibendrinkite žaidimą.

Susumavus žaidimą išrenkamos trys laimėjusios komandos ir kiekvienai iš jų įteikiamas medalis ar skiriamasis ženklas.

1. Greičiausia komanda.
2. Komanda, pasiekusi aukščiausios kokybės rezultatus.
3. Geriausiai dirbanti komanda.

Tarp pasirinktų komandų turi vykti ginčas, aiškinantis kodėl viena ar kita komanda turėtų tapti galutiniais nugalėtojais. Komandos turėtų pateikti pavyzdžių ir paaiškinimų, kaip svarbu būti greitam, turėti aukštos kokybės ar gerai dirbančią komandą ne tik šios užduoties atlikimui, bet ir realioje darbo aplinkoje.

Reikalingi ištekliai

Maždaug 250 juostų (juostelės, stori siūlai), kurių kiekvienos ilgis maždaug 30 cm (trumpesnes gali būti sunku surišti).

Patarimai

Keletas žodžių apie lygumą komandoje

Daugelyje komandų dažnai nekreipiama dėmesio į kompetencijų lygmenis. Kai dalyviai išsiskiria savo kompetencija ir rezultatais, juos dar labiau palaiko įmonė. Tačiau dažnai pamirštami asmenys, turintys žemesnio lygio kompetenciją.

Rezultatas: dažnai tie "geresni" nori palikti komandą, siekia paaukštinimo, įmonės pakeitimo. Praktiškai, jie greitai palieka grupę.

„Silpnesni“ pasilieka komandoje. Laisvas darbo vietas užima nauji žmonės. Tai reiškia visišką komandos suirimą ir jos formavimą nuo pat pradžių. Komandoje vyrauja žema moralė. Kiti komandos nariai jaučiasi nepakankamai įvertinti, netiki savo gebėjimais ir kompetencijomis. Jų motyvacijos lygis nuolat krenta. Jie greitai "užkrečia" naujus žmones depresijos ir atsistatydinimo nuotaikomis.

Taigi, ką daryti, kad būtų išvengta nelygybės?

Komandos nariai, turintys aukštesnes kompetencijas, turėtų daugiau laiko skirti žemesnių kompetencijų komandos narių įgūdžiams tobulinti. Jie turėtų pritarti „kompetencijų kėlimo“ procesams. Visą procesą taip pat turėtų palaikyti komandos vadovas ir įmonės vadovybė.



Sritis 3. Nauja santykių struktūra įmonėje

TREČIA VEIKLA:

Komandinė dėlionė

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Šios užduoties idėja – užmegzti aukštą pasitikėjimą, lyderystę ir bendravimą tarp skirtingų komandos narių. Ši veikla parodo, kaip visi jos nariai daro didelę įtaką veiksmo sėkmei. Kokį poveikį kiekviena komanda gali gauti iš tų pačių "įrankių", pasiekiant skirtingus įsipareigojimo lygmenis. Veikla puikiai ugdo kūrybiškumą tiek komandoje, tiek individualiame kontekste.

Aprašymas

Instrukcijos:

- Užsiėmimui reikia akių raiščio (po vieną kiekvienam dalyviui) ir paprastų dėlionių rinkinių.
- Dalyviai suskirstomi į 5-6 žmonių komandas.
- Komandos nariai sėdi užrištomis akimis aplink stalą. Vienas grupės narių neturi akių raiščio ir sėdi atsisukęs nugarą į komandą.

- Ant stalo, priešais komandos narius užrištomis akimis, Išdėliojamos dėlionės. Komandos nariai turi pabandyti surinkti dėlionės ir išspręsti galvosūkj.
- Žmogus, nusigręžęs nuo komandos, turi tą pačią viso formato dėlionę ir instruktuoja grupę kaip sudėlioti visą galvosūkj.

Dalyviai keičia savo poziciją ir visi bent vieną kartą tampa asmeniu be akių raiščio.

Kai visi dalyviai bus užėmę šias pareigas, tuomet likusiems užrištomis akimis komandos nariams reikės apibūdinti to asmens vadovavimo stilių bei tuos įgūdžius, kurie jį padaro geru lyderiu, ir tuos, kuriuos reikia šiek tiek patobulinti.

Tuomet iš visų grupės narių dalyviai pasirenka asmenį, kuris geriausiai atitiktų lyderio vaidmenį atsižvelgiant į jo/jos įgūdžius, kompetencijas ir pan.

Tokiu būdu dalyviai suvoks savo ir tų, kuriuos labiau vertina kolegos, lyderystės įgūdžius.

Reikalingi ištekliai

- Akių raištis (po vieną kiekvienam dalyviui);
- Paprastos dėlionės - du rinkiniai vienai komandai (kitas variantas -- erdvinė figūra).

Patarimai

Papildomi klausimai diskusijai:

- Kokie yra bendradarbiavimo ir sumanaus komandos koordinavimo pranašumai?
- Kaip gauti naudos iš komandų/padalinių bendravimo?
- Kokie elementai padidina komandos narių įsitraukimą?



Sritis 3. Nauja santykių struktūra įmonėje

KETVIRTA VEIKLA:

Bokšto statyba

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Šio žaidimo tikslai yra:

- supažindinti dalyvius su komandinio darbo principais, įskaitant vaidmenų ir užduočių pasiskirstymą, ir
- ugdyti komandinio darbo įgūdžius.

Ši veikla stiprina bendravimo įgūdžius, nes kiekviena komanda turi aptarti idėjas ir mintis, kaip panaudoti savo pasirinktą medžiagą bokšto statymui.

Ši veikla gerina grupinių problemų sprendimą ir kūrybinį mąstymą.

Aprašymas

Įvadas

Dalyviai pasiskirsto į komandas, startuojančias savivaldybės skelbiamame konkurse dėl naujos statybos mieste - bokšto (pvz. priešgaisrinio bokšto).

Dalyviai suskirstomi į 5-6 žmonių komandas. Kiekvienos komandos nariai yra kitos statybų bendrovės, dalyvausiančios bokšto statybų konkurse, atstovai.

Taisyklės

Lektorius trumpai supažindina visus konkurso dalyvius ir suteikia komandoms papildomos informacijos apie bokšto statybą.

Kiekvienos komandos uždutis – atidžiai perskaityti instrukcijas ir apgalvoti bei suplanuoti kaip atrodys jų bokšto modelis.

Norėdami įgyvendinti idėją, kiekviena komanda gali pasirinkti 4 iš 9 turimų medžiagų (išteklių), iš kurių jie sukurs bokšto modelį.

Lektorius informuoja dalyvius, kad medžiagų (išteklių) pakanka visoms komandoms, net jei kiekviena komanda pasirenka tą pačią medžiagą.

Dėmesio

Lektorius praneša dalyviams, kad jie negali naudoti nieko, išskyrus pasirinktus išteklius (pvz., stendą bokšto maketui nustatyti, žirkles virvei nukirpti).

Jie turi **tik tuos išteklius**, kuriuos pasirenka.

Kai visos komandos gauna pasirinktą medžiagą, lektorius duoda ženklą pradėti statybas.

Šios žaidimo dalies laikas yra griežtai ribojamas ir trunka 15 minučių.

Praėjus skirtam laikui lektorius aiškiai ištaria "STOP" ir komandos privalo užbaigti darbą.

Ištarus žodį "STOP" lektorius įsitikina, kad visos komandos sustojo dirbti.

Lektorius apžiūri pastatytas konstrukcijas ir pasirenka geriausią pagal kriterijus, kurie komandoms buvo pristatyti žaidimo pradžioje, paaiškinant, kodėl būtent vienas ar kitas konkretus statinys laimėjo konkursą.

Bokšto įvertinimo kriterijai (galite pasirinkti 2–3 kriterijus):

- aukščiausias,
- gražiausias,
- erdviausias,

- trapiusias,
- lengviausias,
- spalvingiausias,
- patvariausias (pvz., gali stovėti 30 sekundžių).

Reikalingi ištekliai

Bokšto statybai reikalingas pavyzdinis medžiagų sąrašas:

- A4 popierius - 20 vienetų;
- Medinės lazdelės - 10 vienetų;
- Plastikiniai / popieriniai puodeliai - 10 vienetų;
- Lipni juosta – 1,5 m.;
- Virvelė - 2 m.;
- Plastilinas - 2 vienetų;
- Popieriaus spaustukai - 20 vienetų;
- Atvirukai iš techninio skyriaus / kartonas - 10 vienetų;
- Popierinės lėkštutės - 10 vienetų.

Aukščiau išvardintos medžiagos yra ištekliai, kuriuos gali naudoti viena komanda. Atsižvelgiant į komandų, žaidžiančių tuo pačiu metu, skaičių, reikia paruošti pakankamai medžiagos.

Kiti rekvizitai žaidimui atlikti:

- Lenta arba konferencinis stovas - rezultatų pateikimui.

Patarimai

Lektorius gali pakeisti komandos darbo tikslus ar strategiją, pvz.:

- Kiekvienas grupės narys turėtų prisidėti prie planavimo etapo ir bokšto statyba negali būti pradėta be visos grupės sutikimo.
- Komandos deklaruoja bokšto aukštį, kurį ketina pasiekti. Intencijos pateikiamos lape ir perduodamos lektoriui. Lektorius pažymi komandos intencijas (lentoje). Tuomet, po grupinių derybų, komandos dar kartą deklaruoja planuojamo statyti bokšto aukštį (šis etapas pakartojamas tris kartus). Trečiąjį kartą deklaruojamas bokšto aukštis yra galutinis. Deklaruojami aukščiai yra surašomi.
- Pasiekus didesnį bokšto aukštį nei buvo deklaruota, galima gauti papildomą taškų skaičių (vis tik didžiausias taškų skaičius yra skiriamas atsižvelgiant į pirminius deklaruotus aukščio pasiekimo planus).
- Be to, lektorius gali įvertinti statinį, kuris buvo pastatytas deklaruojamu aukščiu, tačiau naudojant mažiau išteklių, pvz., komanda, kuri pastatė bokštą panaudojant 80% išteklių gauna papildomą taškų skaičių (pvz., plus 10 taškų) ir komanda, kuri pastatė bokštą naudodama 100% išteklių gauna minus 10 taškų.
- Panašiai lektorius gali papildomai įvertinti bokštą, kuris buvo pastatytas pagal deklaruotą aukštį, bet per trumpesnę laiką, pvz. komanda, kuri per 10 minučių pastatė bokštą, gauna papildomą taškų skaičių (pvz., plus 10 taškų), o komanda, kuri pastatė bokštą nurodytu laiku, turi minus 10 taškų.
- Papildomas diskusijos objektas - tinkamai pasirinktas tikslas planuojant. Realiame pasaulyje laimi ne ta įmonė, kuri pastatys didžiausią bokštą, o ta, kuri uždirbs didžiausią pelną.



Sritis 3. Nauja santykių struktūra įmonėje

PENKTA VEIKLA:

Sveikinimo atvirukai

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Ši veikla orientuota į tokią komandos formavimo veiklą kaip bendravimas ir bendradarbiavimas, prisitaikymas, kūrybiškumas ir problemų sprendimo įgūdžiai.

Geros komandos sėkmė taip pat priklauso nuo netikėtų ir sudėtingų situacijų sprendimų.

Aprašymas

Įvadas

Esate maža įmonė, gaminanti metalinius varžtus. Bendrovė nuolat bendradarbiauja su 20 klientų - metalo dirbinių parduotuvėmis ir paslaugų įmonėmis. Artėja Naujieji metai. Kiekvienais metais įmonė nuolatiniams klientams siunčia rankų darbo sveikinimo atvirukus su Naujųjų metų palinkėjimais. Šiuos atvirukus gamina maža rankdarbių įmonė. Sveikinimo atvirukai tapo tradicija, tad šių atvirukų įmonės klientai tikisi kiekvienais metais. Deja, šiais metais laiku užsisakyti atvirukų buvo neįmanoma. Jūs turite patys pagaminti atvirukus.

Jūs turite popierių, pieštukus, spalvotus popierius ir klijus.

Išsirinkite savo grupės vadovą ir du kokybės kontrolės specialistus, kurie po atvirukų pagaminimo atliks jų kokybės kontrolę.

Gamyba bus pagrįsta:

1. Detalia SPECIFIKACIJA (pateikiama žemiau).
2. UŽSAKYMU, kuriame išsamiai nurodoma procentinė kiekvienos rūšies sveikinimo atvirukų dalis visame užsakyme.

Atminkite:

- Sveikinimo atvirukai turėtų tiksliai atitikti užsakyme ir specifikacijoje nurodytus reikalavimus.
- Atvirukai bus vertinamos pagal pateiktus atlikimo įvertinimo kriterijus.
- Komandos kūrybingumas ir aukštas motyvacijos lygis turėtų būti kiek įmanoma didesnis.
- Užduoties atlikimui skiriama 30 minučių.

UŽSAKYMAS

- 30% atvirukų skirti metalo prekių parduotuvėms.
- 70% atvirukų skirti paslaugų įmonėms, gaminančioms baldus.

SPECIFIKACIJA

1. Kiekviena sveikinimo atvirutė turi būti A5 dydžio ir sulankstyta (nuo A4 formato).
2. Atviruko išorėje turėtų būti originali iliustracija, tinkanti šventiniam laikotarpiui.
3. Iliustracijai turėtų būti naudojamos mažiausiai dvi spalvos.
4. Kiekvieno atviruko dešinėje vidinėje pusėje turėtų būti tekstas su palinkėjimais.
5. Kiekviename atviruke turėtų būti dvi skirtingos eilutės.
6. Eilės turi būti rimuotos.
7. Turi būti dviejų tipų atvirukai (skirtis piešiniu ar palinkėjimais).

8. Kiekvieno atviruko antraštės viršuje turėtų būti užrašytas pavadinimas, informuojantis apie progą, kuriai jis skirtas.
9. Pavadinimas turėtų būti rašomas didžiosiomis raidėmis ir pabrauktas.
10. Turėtų būti laikomasi gramatikos, rašybos ir skyrybos taisyklių.
11. Palinkėjimai gali būti rimti ar juokingi.
12. Tekstas turi būti įskaitomas, parašytas be pataisymų.
13. Atviruko galinėje pusėje turi būti jūsų įmonės logotipas ir pavadinimas.
14. Visų kortelių turi būti mažiausiai 20.

VERTINIMO KRITERIJAI

Formalūs reikalavimai

- Procentinės proporcijos išlaikymas pagal užsakymą: viso projekto įvertinimas 10 arba 0 taškų.
- Atitikimas specifikacijai: kiekvieno atviruko įvertinimas 1 arba 0 taškų.

Meniniai reikalavimai

- Estetika (įskaitomumas, be braukymų, švara, be pažeidimų ir pan.) - kiekvieno atviruko įvertinimas 1 arba 0 taškų.
- Kūrybiškumas: viso projekto įvertinimas nuo 0 iki 10 taškų.

Pasirinkus tinkamiausią atviruką taip pat siūloma išrinkti ir skirtingų kategorijų atvirukų nugalėtojus: originaliausias, spalvingiausias, negražiausias, abstrakčiausias ir t.t.

DĖMESIO

Kokybės kontrolės komisija turi pagrįsti savo sprendimus dėl taškų, skiriamų už kūrybiškumą.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Pieštukai;
- Spalvotas popierius;
- Klėjai.

Patarimai

INFORMACIJA LEKTORIUI

1. Paskirstymas į dvi komandas – organizacijas.
 - a. Padalinkite dalyvius į dvi komandas.
 - b. Komandos turėtų dirbti izoliuotai.
2. Užduotis (30 minučių).
3. Kokybės kontrolė ir komisijos rezultatų paskelbimas. Komisija dirba kartu (4 žmonės): du žmonės vertina konkurentus, o vertinamos komandos atstovai kontroliuoja, kad vertinimas būtų patikimas.
4. Refleksija.
 - a. Ar jūs pasirinkote struktūrą ir vaidmenų pasiskirstymą, kurį traktuojate kaip funkcinį?
 - b. Kas padėjo ir kas kliudė pasiekti tikslą?
5. Žaidimo apžvalga:
 - a. Kas lemia proceso efektyvumą?
 - b. Koks yra vadovo vaidmuo (planavimas, stebėjimas, stiprinimas, motyvacija, kaip buvo planuojamas procesas).

Naudojimas (laikas, ištekliai, žmogiškasis potencialas, medžiagos...).

SRITIS 4

Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms



Sritis 4. Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms

PIRMA VEIKLA:

Dilema

Trukmė (planuojamas laikas)



60 minučių

Tikslai

Užduoties tikslas yra susijęs su dalyvių sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžių ugdymu.

Vykdoma veikla suteiks galimybę atpažinti ir nustatyti aiškų bendro atsakomybės modelio, taikomo įmonei ir jos darbuotojams, poveikį.

Aprašymas

Lektorius veiklos dalyviams pateikia konkretų atvejį: įmonė susiduria su vėlavimais įvykdyti užsakymą. Siekdamas išspręsti šią nuolatinę problemą ir patenkinti klientų poreikius, įmonės vadovas prašo savo darbuotojų dirbti ilgesnes valandas, tačiau darbuotojai nesutinka ir nori laikytis savo sutartinių įsipareigojimų (nustatyto darbo laiko, fiksuoto atlyginimo ir kt.) Didžioji dalis darbuotojų (ne visi) nesidomi įmonės strategija, misija, reputacija, todėl jiems neįdomios vėlavimo pasekmės.

Šis atvejis iliustruoja dilemą, kuomet susiduria skirtingų grupių interesai. Norint pasiūlyti sprendimą, bus naudojamas vaidmenų žaidimas ir probleminio mokymosi metodas.

Dalyviai atsitiktinai suskirstomi į kelias grupes (daugiausia 3), kurios atstovauja kiekvienai konflikto pusei: vadovas; grupė darbuotojų, kurie nenori dirbti ilgesnių valandų; ir darbuotojų grupė, kuri yra atvira darbui ir supranta sudėtingą įmonės situaciją.

Grupių užduotis – išspręsti susidariusią situaciją, pateikiant sprendimus, atitinkančius trijų konkuruojančių grupių interesus. Dalyvių grupės 20 minučių dirba atskirai, kurdamos problemų sprendimus, pagrįstus bendros atsakomybės modelio pritaikymu. Tikslas yra paskatinti kiekvieną grupę rasti sprendimą, kuris būtų kuo panašesnis į kitų grupių siūlomus sprendimus.

Kiekviena grupė turi pristatyti savo sukurtus sprendimus, atsižvelgiant į kitų grupių interesus. Svarbu bus atsižvelgti į likusiųjų interesus, nes pateikę galimus dilemos sprendimus jie negalės pakeisti savo pasiūlymų. Grupės, kurios nedalyvauja, pristatymo metu gali užduoti klausimus, išreikšti reikalavimus ar nesutikimą. Kiekviena grupė turi nuspręsti, ar priima kitos grupės pasiūlytą sprendimą. Tas sprendimas, kuris pasirodė įtikinamesnis ar sulaukė mažiau komentarų, bus laikomas nugalėtoju. Lektorius užduoties atlikimo metu veikia kaip nešališkas teisėjas ir analizuoja, kuris pasiūlymas yra mažiau problematiškas, ir kuri grupė geriau įsigilina į situaciją.

Idėja yra ta, kad dalyviai, nežinodami likusių grupių siūlomų sprendimų, stengiasi išdėstyti ir suprasti kitų konkuruojančių dalyvių pozicijas. Tokiu būdu dalyviai gali įsijausti į kitų vaidmenis ir suprasti šios problemos poveikį visoms dalyvaujančioms grupėms.

Galima inicijuoti diskusiją apie pateiktus sprendimus ir jų atitikimą bendros atsakomybės modeliui.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Rašiklis.

Patarimai

Lektoriumi - pasiūlytas pateikto atvejo sprendimas: įmonės konsultantas rekomendavo jos savininkams ir administracijai pakeisti įmonės valdymo strategiją, skatinant įtraukti darbuotojus į valdymo procesus.

Bendrovės darbuotojų, administracijos ir savininkų susitikime buvo nuspręsta paskirstyti 50% įmonės pelno tarp pačių darbuotojų. Tai reiškia, kad jei užsakymas bus įvykdytas laiku, tada kitas užsakymas bus pradėtas vykdyti laiku ir t.t., išvengiant visų galimų vėlavimų.

Jeigu, deja, bus vėlavimų, mažės įmonės pajamos, todėl mažės ir darbuotojams skirta pelno dalis. Tokiu atveju darbuotojai tampa labiau motyvuoti laiku įvykdyti visus užsakymus ir dirbti efektyviau.

Poveikis įmonei yra pagrįstas produkcijos efektyvumu.



Sritis 4.

Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms

ANTRA VEIKLA:

Jausmų kortelės

Trukmė (planuojamas laikas)



40 minučių

Tikslai

Tikslas – išreikšti emocijas dėl bendros atsakomybės įtakos.

Aprašymas

Ši veikla vykdoma dviem etapais, kiekvienam etapui trunkant 20 minučių.

Turimos įvairių paveikslukų kortelės: saulė, lietus, vaivorykštė, sniegas, kraštovaizdis, smarkus lietus ar sniegas, rūkas ir kt.

- 1 etapas: modulio (kurso) pradžioje pasirinkti vieną kortelę, kuri geriausiai atitinka emocijas įmonės valdymo procesuose. Paaiškinti kodėl.
- 2 etapas: modulio (kurso) pabaigoje pasirinkti vieną kortelę, kuri geriausiai atitinka emocijas, susijusias su įmonės valdymo įsivaizdavimu. Paaiškinti kodėl.

Lektorius išskirsto dalyvius į nedideles grupes (ne daugiau kaip 4 žmonės kiekvienoje grupėje), ir kiekvienai grupei įteikia vieną iš paveikslukų kortelių, vaizduojančių skirtingus momentus bendros atsakomybės eigoje.

Kiekviena grupė turi aptarti, kokias emocijas, susijusias su įmonės valdymu, sužadina priskirtas paveikslukas. Po diskusijų grupės nesikalbėdamos turi suvaidinti tam tikrą situaciją, emociją ar momentą.

Kitoms grupėms duodama užduotis atspėti, kokį įvaizdį reprezentuoja vaidinanti grupė. Reikia atspėti ar suvaidinta scena atitinka įmonės veiklos situaciją prieš bendros atsakomybės modelio diegimą ar po bendros atsakomybės modelio diegimo.

Taškai skiriami toms grupėms, kurios atspėja, kuri scena vaizduojama.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;
- Kortelės/kompiuterio ekrano nuotrauka ar atspausdintos kortelės.

Patarimai

- Išreikšti emocijas;
- Galvoti apie įmonės valdymo sistemą;
- Galvoti apie bendros atsakomybės poveikį asmeniui ir organizacijai.



Sritis 4.

Modelio diegimo poveikis metalo
sektoriaus įmonėms

TREČIA VEIKLA:

Įmonė ar zoologijos sodas?

Trukmė (planuojamas laikas)



30 minučių

Tikslai

Tikslas – pabandyti suprasti įmonės valdymą ir kiekvieno darbuotojo vaidmenį pritaikant gyvūnų pasaulio metaforą.

Diskusijos porose siekiant tobulinti bendravimo įgūdžius.

Aprašymas

Yra gyvūnų kortelių rinkinys. Visos kortelės padalintos per pusę į dvi dalis. Vienos kortelės pusės fonas nudažytas žaliai, o kitos pusės - raudonai.

Dalyviai turėtų paimti vieną kortelę, kurioje matoma nepilna gyvūno dalis, surasti kitą gyvūno dalies pusę ir aptarti šiuos klausimus:

- Koks šio gyvūno vaidmuo pasaulyje?
- Kokia šio gyvūno alternatyva būtų įmonės gyvenime?
- Kokie yra šio vaidmens įmonės gyvenime teigiami (asmuo, turintis žalią kortelę) ir neigiami (raudona kortelės pusė) aspektai?

Lektorius prašo dalyvių pagalvoti apie gyvūną, labiausiai tinkantį atstovauti juos ar jų darbo padėtį įmonėje. Dalyviai turi identifikuoti gyvūną ir nupiešti jį ant popieriaus.

Kai visi nupieš savo gyvūną, kiekvienas dalyvis, piešinio nerodant likusiems dalyviams, apibūdins išskirto gyvūno savybes. Dėmesys turi būti sutelkiamas į konkrečias savybes, tai yra elgseną, įgūdžius ir sugebėjimus.

Taigi, kiekvienas dalyvis turi apibūdinti save taip, kad kiti žinotų, apie kokį gyvūną kalbama. Jei dalyviai bus sąžiningi ir jų pateiktas įvardinimas bus teisingas, kolegos galės lengvai atspėti apie kokį gyvūną kalbama. Tačiau, jei dalyvis nekomunikuoja optimaliai, aiškiai nenurodo savo ir gyvūno identifikuoto santykio arba tiesiog sąžiningai neapibūdina savęs, likusieji neatspės, kokį gyvūną jis/ji nupiešė.

Pasisakius visiems dalyviams sudaromas visų diskusijoje paminėtų gyvūnų sąrašas. Šis sąrašas turėtų parodyti idealią darbo komandą, kurioje nurodomos kiekvieno gyvūno stipriosios pusės ir poreikiai sėkmingos komandos veiklai.

Atlikę šią užduotį dalyviai gali diskutuoti apie skirtingus vaidmenis ir apmąstyti teigiamus ir neigiamus savo vaidmenų aspektus įmonės gyvenime. Pajuntama vieta įmonėje ir suvokiama svarba tinkamai plėtojant paskirtą veiklą. Suteikiama galimybė nustatyti aiškius vaidmenis įmonėje ir tuos vaidmenis, kurių veikimo modelis yra bendras.

Reikalingi ištekliai

- Liūto, bitės, skruzdės, vilko, triušio, meškos, paukščio kortelės;
- Popierius;
- Rašiklis;
- Žymeklis.

Patarimai

- Galvoti apie įmonės valdymo sistemą;
- Galvoti apie teigiamus ir neigiamus įmonės gyvavimo aspektus.



Sritis 4.

Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms

KETVIRTA VEIKLA:

Matrica

Trukmė (planuojamas laikas)



90 minučių

Tikslai

Užduoties tikslas – dalyvių įgytos žinios apie įvairius organizacinių pokyčių veiksnius.

Atlikta veikla suteiks galimybę atpažinti ir nustatyti skirtingų veiksmų integraciją ir poveikį vienas kitam.

Tai skatins tobulinti visų dalyvių bendravimo įgūdžius, kūrybiškumą ir kolektyvinį mokymąsi.

Aprašymas

Lektorius veiklos dalyviams pristato Burko-Litwin'o organizacinių pokyčių modelį. Nustatyti ir išsamiai paaiškinti pagrindiniai organizacinių pokyčių veiksniai: (1) išorinė aplinka, (2) misija ir strategija, (3) lyderystė, (4) organizacinė kultūra, (5) struktūra, (6) verslo praktikos, (7) darbo padalinio atmosfera, (8) sistemos (tvarkos ir procedūros), (9) reikalavimai užduotims ir individualūs įgūdžiai/gebėjimai, (10) individualūs poreikiai ir vertybės, (11) darbuotojų motyvacija, ir (12) individuali ir organizacinė veikla. Pateikiamas transformacinių ir transakcinių veiksmų kontekstas.

Veiklos dalyviai suskirstomi į atskiras grupes (grupių skaičius priklauso nuo dalyvių skaičiaus) skiriant užduotį – paaiškinti, kaip kiekvienas Burko-Litwin'o organizacinių pokyčių modelyje nurodytas veiksnys galėtų įtakoti vienas kitą.

Dalyvių grupės 30 minučių dirba atskirai, kurdamos darbo patirtimi pagrįstus pavyzdžius, susiejančius juos su bendros atsakomybės modeliu.

Dalyvių grupės auditorijai ir lektoriui pristato identifikuotus pavyzdžius.

Pateiktų pavyzdžių pagrindu inicijuojama diskusija aptariant ar pavyzdžiai realiai atitinka bendros atsakomybės modelio koncepciją.

Kadangi yra 12 veiksmų, apibūdinančių organizacinius pokyčius, lektorius dalyvius suskirsto į 12 nedidelių grupių, kiekvienai grupei priskirdamas po vieną veiksmą. Kiekviena grupė turi aptarti priskirtą veiksmą identifikuojant konkretų jo poveikį jų įmonei.

Po šios refleksijos kiekviena grupė turi paruošti pristatymą likusiems dalyviams savo nuožiūra pasirinktu formatu. Tai gali būti vaidinimas, mimikos spektakliai, spalvingi koliažai ir kt. Tinkamas bet koks formatas, leidžiantis grupėms pristatyti priskirtą veiksmą ir jo konkretų poveikį įmonei.

Kai visos grupės pristato savo organizacinių pokyčių veiksmą, skirtingos grupės turi įvertinti kitų pateiktus pristatymus. Vertinimo pagrindas – formato originalumas, žinutės aiškumas ir dalyvių motyvacija. Tokiu būdu vyksta dalyvių mokymasis bendradarbiaujant.

Taigi, geriausias pristatymas bus vertinamas pritaikant grupinę užduotį, kai visoms grupėms bus skirta po keletą minučių įvertinti pristatymus taškais ir pagrįsti vertinimo sprendimą.

Tokiu būdu sukuriama rezultatų suvestinė, o lektorius atsakingas už informacijos suvestinėje sumavimą pagal taškus, kuriuos kiekviena grupė skiria kiekvienai prezentacijai. Trys grupės, surinkusios daugiausiai taškų, laimi tris vietas.

Jei grupės surenka vienodą taškų skaičių, lektorius (kuris yra ir stebėtojas) tampa galutiniu vertintoju, skiriančiu tašką grupei, kurios pristatymas laikomas tikslesniu ir patrauklesniu.

Reikalingi ištekliai

- Popierius;

- Rašiklis;
- Koliažo medžiagos: kartonas, spalvoti dažai, žymekliai, papildoma medžiaga, lipnūs lapeliai, laikraščiai, žurnalai, kt.

Patarimai

Lektoriumi - Burko-Litwin'o organizacinių pokyčių modelis (nupieštas ant popieriaus lapo), kuriame pristatomas kiekvienas organizacijos pokyčių veiksnys.

Pagrindiniai organizacinių pokyčių veiksniai (pavyzdys):

1 grupė

	Viešoji politika įgyvendinimas	Pilietinės visuomenės aktyvumas	Auganti rinka
1) Išorinė aplinka			

2 grupė

	Strateginės svarbos didinimas	Socialinių dalininkų dalyvavimas	Strategijos įgyvendinimas
(2) Misija ir strategija			

3 grupė

	Lyderio sąmoningumo ugdymas	Lyderio dalyvavimas	Vizualūs patarimai
(3) Lyderystė			

4 grupė

	Konstruktivos elgsenos kūrimas	Vertybių institucionalizavimas	Organizacinis mokymasis
4) Organizacinė kultūra			

5 grupė

	Įtakingų sprendimų priėmimas	Ekspertinių gebėjimų plėtojimas	Tarpvalstybinis bendradarbiavimas
5) Struktūra			

6 grupė

	Daugiapakopis vadovavimas	Aiškumas
6) Verslo praktikos		

7 grupė

	Daugiakryptis palaikymas	Darbuotojų įtraukimas
7) Darbo padalinio atmosfera		

8 grupė

	Kompetencijos plėtojimas	Komunikavimas	Savireguliacija
8) Sistemos (tvarkos ir procedūros)			

9 grupė

	Darbuotojų įdarbinimas	Darbuotojų orientavimas	Pasitikėjimo didinimas
9) Reikalavimai užduotims ir individualūs įgūdžiai/gebėjimai			

10 grupė

	Asmens-organizacijos tinkamumo vertinimas	Vertybių transformacija
10) Individualūs poreikiai ir vertybės		

11 grupė

	Savi-realizacija	Pripažinimas
11) Darbuotojų motyvacija		

12 grupė

	Apyvarta	Produktyvumas	Klientų pasitenkinimas
12) Individuali ir organizacinė veikla			



Sritis 4.

Modelio diegimo poveikis metalo sektoriaus įmonėms

PENKTA VEIKLA:

Žingsnis į priekį

Trukmė (planuojamas laikas)



1 valanda

Tikslai

Pratimo tikslas – dalyvių įgytos žinios apie bendros atsakomybės modelio poveikį darbuotojui, įmonei, klientui ir bendruomenei.

Aprašymas

Lektorius veiklos dalyviams pateikia žaidimo taisykles. Lektorius padalina dalyviams nedidelius lipnius lapelius, kuriuose įvardinti keturi profiliai: "darbuotojas", "įmonė", "klientas" ir "bendruomenė". Kiekvienam profiliui reikia paskirti po vienodą lipnių lapelių skaičių. Lapeliai atsitiktine tvarka paskirstomi tarp dalyvių. Dalyviai neturėtų dalintis su kitais pasirinktu profiliu.

Dalyviai sustoja į eilę priešais lektorių, o lektorius pasako keletą frazių apie skirtingų bendros atsakomybės aspektų įtaką įmonėje. Dalyviai, turėdami priskirtą profilį, turi atidžiai įsiklausyti į kiekvieną sakinį ir žengti žingsnį į priekį, kai mano, kad sakinyje pasakytas poveikis yra susijęs su jų profiliu.

Lektorius pasako pirmąjį sakinį: Bendra atsakomybė yra susijusi su visuotine organizacijos gerove. Tai siejama su poveikiu... :

- a) Darbuotojui
- b) Įmonei
- c) Klientui
- d) Bendruomenei

Po pasakyto sakinio lektorius skiria apie 30 sekundžių dalyvio refleksijai ir apsisprendimui žengti žingsnį į priekį, jei dalyvis mano, kad šis sakinytis atitinka priskirtą profilį. Dalyviams žengus žingsnį į priekį, kiekvienas iš jų parodys likusį profilį, kuris jiems buvo paskirtas.

Šiuo konkrečiu atveju teisinga reakcija/atsakymas į teiginį turėtų būti „įmonės“ profilis. Jei dalyviai, žengę žingsnį į priekį, turi tą profilį, jie gali grįžti prie linijos ir toliau žaisti. Tačiau jei yra dalyvių, kurie žengė žingsnį į priekį ir turi neteisingą profilį, jie turėtų palikti liniją ir individualiai ir (arba) kartu apmąstyti poveikį, susijusį su paskirto profilio bendros atsakomybės samprata.

Lektorius toliau sako kitus sakinius ir naudojami tuo pačiu užduoties atlikimo modeliu:

(2) Į klientus galima žiūrėti kaip į „dalinius darbuotojus“. Tai siejama su poveikiu... :

- a) Darbuotojui
- b) Įmonei
- c) Klientui
- d) Bendruomenei

(3) Bendra įmonės vizija. Tai siejama su poveikiu... :

- a) Darbuotojui
- b) Įmonei
- c) Klientui
- d) Bendruomenei

(4) Ilgalaikio teigiamo poveikio visuomenei maksimizavimas. Tai siejama su poveikiu... :

- a) Darbuotojui
- b) Įmonei
- c) Klientui
- d) Bendruomenei

Lektorius gali pasakyti skirtingus teiginius/ sakinius, kurie atrodo būtini, kad dalyviai įgytų žinių apie bendrą atsakomybę.

Galiausiai, kai visi žaidėjai žino, kuris profilis yra priskirtas kiekvienam dalyviui, dalyvius galima suskirstyti į keturias grupes, atsižvelgiant į profilius, kurie jiems buvo priskirti, ir aptarti (1) darbuotojo - (2) įmonės - (3) kliento - (4) bendruomenės sąsajas su bendros atsakomybės koncepcija.

Dalyvių grupės 15 minučių dirba atskirai, kurdamos darbo patirtimi pagrįstus pavyzdžius, susiejančius juos su bendros atsakomybės modeliu.

Dalyvių grupės auditorijai ir lektoriui įvardina pavyzdžius.

Pateiktų pavyzdžių pagrindu inicijuojama diskusija aptariant ar pavyzdžiai realiai atitinka bendros atsakomybės modelio koncepciją.

Reikalingi ištekliai

- Popierius
- Rašiklis
- Lipnūs lapeliai

BAIGIAMOSIOS PASTABOS:

Šiame Vadove pateiktos skirtingos praktinės veiklos bei užduotys gali būti keičiamos atsižvelgiant į konkrečius tikslinės grupės poreikius ir charakteristikas.

Lektorius turėtų mokėti pritaikyti praktines veiklas bei užduotis įsitikinant, jog jos atitinka keliamus besimokančiųjų mokymo(si) tikslus.

Mokymo(si) tikslai taip pat gali būti pritaikomi ir kitiems verslo sektoriams, kuriems taip pat gali būti naudinga įgyvendinti šią metodiką, siekiant padėti darbuotojams įgyti arba patobulinti bendruosius įgūdžius, būtinus diegiant bendros atsakomybės ir dalyvaujamojo valdymo modelį.

Kadangi tikslinė grupė gali būti nesusipažinusi su šiomis metodikomis ir norint, kad grupei būtų patogų užsiėmimų metu, patartina išsamiai paaiškinti kiekvienos veiklos paskirtį ir sukurti ramią atmosferą, kurioje suaugusieji galėtų laisvai jaustis, dalyvauti, įsitraukti ir mėgautis žaidybine veikla.

Be to, būtų naudinga atrasti besimokančiųjų motyvacinį elementą, kuris taptų paskata ar prizu skirtingose veiklose. Prizas gali skirtis atsižvelgiant į galimybes, bet tai gali būti ir kava, ir su mokymosi tema susijusi knyga, ir kt.

Žaidimas prasideda dabar!



Praktinių užduočių vadovas

skirtas bendros
atsakomybės
kompetencijų
įgijimui

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



SHARE

