



InnoWork

9 MODULIS: ORGANIZACIJOS INOVACIJŲ PLANO KŪRIMAS

Projekto pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto akronimas	InnoWork
Projekto nuorodos Nr.:	Nr.: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią šiame leidinyje pateiktos informacijos panaudojimą.



TURINYS

I. Modulio informacija	3
II. Mokymosi turinys.....	4
Įvadas	4
Inovacijų plano kūrimas	5
Inovacijų plano modelis MVĮ	5
Critical success factors in the model	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
Apmąstymai, pratimai, žaidimai, video ir t.t. – mokomasis žaidimas	22
Savarankiško testo klausimai / viktorina	23
Išvada – pagrindinių pamokos punktų apibendrinimas.....	24
III Žodynas.....	24
IV Bibliografija	25

I. Modulio informacija

Mokymosi tikslai	Numatyta, kad besidominčiųjų šiuo moduliu besimokančiųjų rezultatai bus šie mokymosi pasiekimai: <i>Žinios:</i> suprasti besivystančios organizacijos inovacijų plano procesą penkių etapų modelio požiūriu; <i>Ilgūdžiai:</i> sukurti organizacijos inovacijų planą pagal pasiūlytą intervencijų modelį ir atsižvelgiant į MVĮ poreikius ir tikslus pagal tai, kur ji dirba; <i>Kompetencijos:</i> atspindintis mąstymas; kūrybiškas problemų sprendimas; komandinis darbas; planavimas.
Mokymosi laikas	<i>Visas modulio mokymosi laikas:</i> 2 valandos <i>Laikas būtinas mokymosi turiniui:</i> 1 val. 30 min. <i>Laikas būtinas atvejo analizei ir užduotims:</i> 30 minučių
Struktūra	<i>Modulio struktūra:</i> 1 dalis – MVĮ inovacijų plano modelis 2 dalis – Kritiniai sėkmės faktoriai modelyje <i>Atvejo analizės ir savarankiško testo klausimai pateikti modulio pabaigoje.</i>

II. Mokymosi turinys

Įvadas

Sėkmingi verslai ne tik reaguoja į savo dabartinio kliento ar organizacinius poreikius, bet dažnai numato ateities tendencijas ir plėtoja idėją, produktą ar paslaugą, kurie leidžia jiems greitai ir veiksmingai įvykdyti šią būsimą paklausą. Inovacijos padės jums išlikti aukščiau nei jūsų konkurentai rinkoje, technologijose ar tendencijų kaitoje. Inovacijos yra ne tik sukurti naują produktą ar paslaugą pardavimui, bet taip pat gali sutelkti dėmesį į esamus verslo procesus ir praktikas, siekiant pagerinti veiksmingumą, surasti naujų klientų, sumažinti atliekų ir padidinti pelną. Nuolat atsinaujinant ir gerinant verslo praktiką, tai taip pat gali padėti jums pritraukti geresnius darbuotojus ir išlaikyti daugiau savo esamų darbuotojų - o tai yra itin svarbu Jūsų verslui, siekiant ilgalaikės padėties ir veiklos rezultatų.

Strategija yra sąmoningas veiksmų planas ir vadovavimo gebėjimai pamatyti planą iki įvykdymo. Inovacijų strategija yra panaši į kelių žemėlapių, kuriame pažymima, kur įmonė turi nukeliauti, bei organizuojami išteklių ten pateikti. Tačiau tai gali būti ne toks puikus žemėlapis; o matavimo prietaisai gali būti ne tokie tikslūs. Konkurentas gali pakeisti visą kraštovaizdį dar prieš mums pasiekiant tikslus.

Taigi, jūs turėtumėte įtraukti organizacinę inovacijų strategiją, kaip esminę jūsų verslo bendrojo plano dalį.

Bet jei norite padidinti jūsų vystomų idėjų kūrybiškumą ir užtikrinti geriausių idėjų įgyvendinimą, jums reikia inovacijų plano!

Šis modulis parodo perduodamas idėjas išsamaus inovacijų plano vystymui. Jis pristato planavimo procesą keliais etapais, kuriais galima sekti kuriant inovacijų planą jūsų organizacijai.

Skaitymo medžiaga šiame modulyje taip pat paliečia atvirų inovacijų klausimą ir kaip jos gali būti naudojamos mažų ir vidutinių įmonių.

Pateikti klausimai padės jums apmąstyti inovacijų procesą jūsų įmonėje ir tinkamo inovacijų plano kūrimą.

Inovacijų plano kūrimas

Inovacijos gali būti sistemingas procesas esamose MVĮ, o tai reiškia, kad vadovai gali tiesiogiai ir teigiamai įtakoti inovacijas, kurti tinkamas sąlygas konkurencingumui ir veiksmingumui savo organizacijose. Tiesiog, vadovai gali palaikyti inovacijas elgdamiesi su žmonėmis pagarbiai ir prašydami jų pasidalinti savo idėjomis bei leisdami jiems įgyvendinti jas. Tuomet vadovybės darbas yra padėti žmonėms augti, o ne juos kontroliuoti ir ieškoti būdų, kaip atsikratyti jų. Tai yra požiūris, kuriam mes pritariame šiame modulyje.

Yra bent du matmenys inovacijoms judėti į priekį: (1) didinti individo gebėjimą kurti naujoves ir (2) gerinti organizacinę aplinką, skatinti inovatyvų elgesį, kuris paspartintų inovacijas.

Tiesiog įrašykite inovacijas į misiją arba pareikškite, kad įmonės tapimas inovatyvia nereikia inovacijų gamybos!

Inovacijų plano modelis MVĮ

Ankstesniuose moduliuose buvo pristatyti ir aptarti įvairūs inovacijų modeliai, kurie apskritai veikia keliais etapais ar veiksmiais.

Čia mes detalizuosime modelį, pritaikytą iš Sousa ir kt. darbo (2010; 2014; 2015), remiantis Basadur (1997; 2002; 2004) požiūriu. Šis modelis buvo sukurtas ir patobulintas per tyrimus ir intervencinius Sousa ir jo komandos atliktus darbus iš APGICO¹, Portugalijos kūrybiškumo ir inovacijų asociacijos.

Panašu, kad šį modelį MVĮ galėtų lengvai įsisavinti. Inovacijų planas gali būti išskirtas į penkis pagrindinius etapus (žr. 1 pav.), pradedant tikslų nustatymu, tada pasirenkant tinkamą komandą, nurodant inovacijų sąlygas ir vėliau tikrinant pažangą ir rezultatus.



1 pav.: Inovacijų plano MVĮ modelis – adaptuota pagal Sousa ir kt. (2010; 2014; 2015)

Detalizuokime šiuos etapus:

¹Portugalijos kūrybiškumo ir inovacijų asociacijos - APGICO misija yra kurti, skleisti ir skatinti žinias ir patirtį organizacijų kūrybiškumo ir inovacijų valdymo srityje, padėti kurti sąlygas įmonių konkurencingumui ir efektyvumui. <http://www.apgico.pt/index.php?l=en>

1 etapas – Problemos / tikslų nustatymas

Pirmasis žingsnis, darant prielaidą, kad bus intervencija, atliktas išorės komandos, kurią sudarė fasilitatoriai, o nuo dabar vadinamos **fasilitatorių komandos** esminė parengiamoji veikla turėtų būti nubrėžti intervencijos tikslą.

Tačiau reikia pažymėti, kad, kai organizacija pagerina tikrą inovacijų kultūrą, o procedūros, padedančios inovacijoms, yra vykdomos, šį procesą vadovai gali lengvai pritaikyti vystyti viduje, nesiimant išorės fasilitatorių / konsultantų, kurie dažnai yra labai brangūs!

"Išankstinė konsultacija"

"Išankstinė konsultacija" yra parengiamoji veikla, trunkanti apie dvi valandas, kurioje aukščiausio lygio vadovai iš SVV apklausiami **fasilitatorių komandos**, siekiant nubrėžti intervencijos tikslą, taip pat nustatyti tolesnes sąlygas jos įgyvendinimui. Ji susideda iš:

- Pirminio **fasilitatorių komandos** prisistatymo, o taip pat darbo, kuris bus atliekamas – tikslų paaiškinimas, intervencijos metodai ir struktūra;
- tikslų "kartografavimo", t.y., tikslų ir jų pasekmių strateginio žemėlapiu kūrimo, kad vadovams pasimatyti nuoseklus organizacijos tikslų vaizdas;
- Intervencijos tikslų pasirinkimas iš subraižyto žemėlapyje sąrašo;
- **Projekto komandos** apibrėžimo, pagal terminus, pateiktus toliau šiame modulyje;
- Galimų datų nustatymo pradinei darbinei sesijai, kad aukščiausio lygio vadovai ir **fasilitatorių komanda** galėtų dirbti kartu;
- Administraciniai suderinimai dėl susitikimo vietos ir medžiagos;
- Žmonių išteklių politikos, kuri gali kliudyti komandos darbą ir padaryti labai sunkiai pateikiamą būtiną pasitikėjimo klimatą organizacinėms inovacijoms (pvz., paskatų ir veiklos apdovanojimo sistemos, kurios skatina daugiausia individualią konkurenciją; autokratinis arba centralizuotas vadovavimo stilius; ir t.t.)

Po to, kai vadovybė patvirtins intervenciją, per išankstines konsultacijas turėtų būti apibrėžti platūs tikslai. Po to, atsižvelgiant į sudarytą problemų sąrašą, kiekvienas iš vadovų pasirenka dvi problemas, tuomet jie yra pasirengę žymėti žemėlapyje atitinkamai problemas ir jų sąveikas. Viršuje problemų, yra suregistruoti "Kam?" pareiškimai. O žemyn "Kas trukdo?" kiekvienos problemos sprendimai (žr. 2 pav.).

Pavyzdys:

Problema: Kaip iš MVĮ padaryti tvarią įmonę?

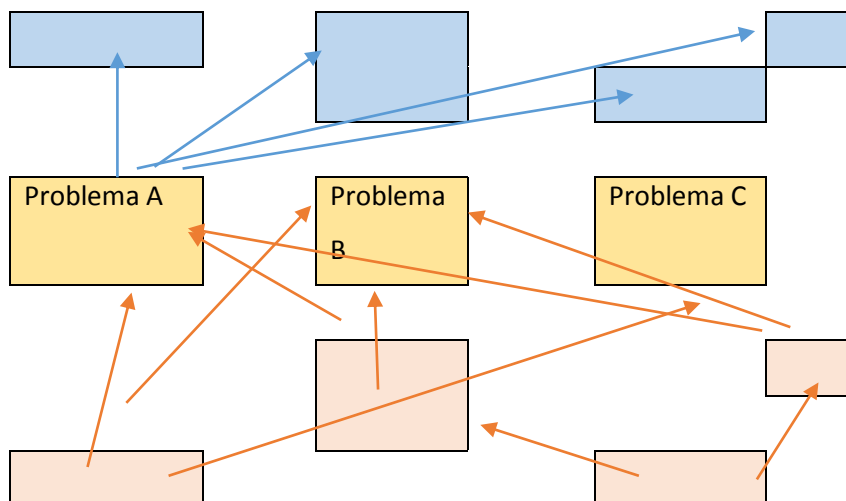
Kas trukdo? Geriau pažinti savo įvairių tipų klientus; diversifikuoti daugiau mūsų pasiūlymų; turėti aiškų konkurencinį pranašumą.

Kam? Sukurti daugiau darbų, pagerinti rezultatus.

Kam?

Problemos

Kas trukdo?



2 pav.: Tikslų ir jų poveikio žemėlapis kūrimas

Tuo tikslu dialogu tarp visų dalyvių bus atrinkta viena didelė problema, apimanti keletą susirūpinimą keliančių klausimų. Tokiu būdu yra nustatoma pirmenybė, pagrindinis intervencijos tikslas, kurie vėliau bus pranešti įmonės bendradarbiams.

Negalima pamiršti, kad šios rūšies darbų klientas visada yra aukščiausia vadovybė /administracija, jis ir turėtų nustatyti inovacijų plano prioritetą ir pagrindinius tikslus!

Plataus tikslo pavyzdys:

Kaip surinkti daugiau klientų į įmonės turistinius maršrutus?

Klausimai apmąstymams

Nustatykite platesnę problemą, kuri turi būti išspręsta jūsų įmonėje, pagal aukščiau aprašytą metodą.

Kodėl jūsų MVĮ svarbu įveikti šią problemą?

Kaip jūs nurodysite pasiekti susijusį platų tikslą per trumpą ir aiškų pareiškimą?

Šios parengiamosios veiklos pabaigoje aukščiausio lygio vadovai turės savo žinioje InnoWork modulius, išteklių bazės dokumentus, kurie padės jiems apmąstyti savo bendrovių inovacijų planą ir įvairius veiksmus, išteklius ir strategijas, einant link veiksmingo jo įgyvendinimo.

Projekto komandos surinkimas

Po to, kai išsiaiškinama inovacijų intervencijos į MVĮ metodika, aukščiausio lygio vadovai turėtų per išankstines konsultacijas ar iš karto po jų nustatyti komandos narius, nuo čia vadinamus **projekto komanda**, kurie dalyvaus pasitarimuose / darbo grupėse ir įgyvendins čia kilusį inovacijų planą. Jie gali būti visi bendradarbiai, kaip dažnai būna labai mažose įmonėse, ar įvairių vienetų / padalinių mišrių grupių atstovai, bet taip pat turėtų būti apsvarstytas išorės svečiams dalyvavimas.

Kaip pabrėžta prieš tai buvusiuose moduliuose, į inovacijų procesą, jei įmanoma, patartina įtraukti žmones ne tik iš įmonės, bet ir iš išorės.

„Ryšių kūrimas“, kaip kad gali būti dar vadinamos **atviros inovacijos**, leidžia MVĮ mokytis, augti ir gauti pelno iš bendradarbiavimo. Tačiau reikia žinoti, kad ši nauda nesimaterializuoja automatiškai. Inovatyvios firmos turi išmokti naujų įgūdžių, procedūrų ir kasdienių darbų norėdamos išvystyti pilną "realaus pasirinkimo" atvirų inovacijų praktikos potencialą!

Taigi, *projekto komanda* turėtų būti suformuota iš:

- **Bendradarbių** iš skirtingų MVĮ vienetų/padalinių, o ne tik tų specialistų, kurių užduotys susijusios su komandos tikslais, tačiau taip pat renkant įvairiapuses žinias ir kūrybos galimybes, ir
- **Išorės svečių**, kai įmanoma ir pageidautina, atstovaujančių visą MVĮ grandinę tiekėjai-produktai/paslaugos-klientai, ir kad kaip nors būtų susiję su pagrindine problema, kurią reikia spręsti.

Projekto grupės sudėtis yra labai svarbu, nes kūrybiškumas ir problemų sprendimas bus taikomas daugiausia projekto įgyvendinimo metu, o ne kuriant pradinę idėją. Projekto įgyvendinimo metu įvairiapusės žinios, patirtis ir interesai, įsipareigojimas ir mokymosi galimybės yra pagrindiniai komandos novatoriškumo ir sėkmės rodikliai.

Kalbant apie į **projekto komandą** įtrauktų **narių skaičių**, dažnai pasisakoma už mažas grupes nuo 8 iki 12 žmonių, kurios yra dinamiškos ir leidžia dalyvauti visiems nariams. Bet šis nedidelis aspektas, kita vertus, gali būti paties projekto apribojimas, kai inovacijos ir grupės aspektų tarpusavyje siejasi teigiamai. Priklausomai nuo projekto pobūdžio, gali būti svarbu, kad dalyvautų daugiau žmonių. Galima nuspręsti dirbti su didelėmis grupėmis, išlaikant nedidelę loginę grupę, t.y., didelės grupės išskaidymas į mažesnius pogrupius (nuo 8 iki 10 narių), kad būtų dirbama pagal metodą, kuriuo galima lengviau koordinuoti.

Be to, tie, **kurie gali blokuoti grupės sprendimą**, remti jį ar būti su juo susijęs, turi būti atstovaujami.

Aukščiausia administracija/vadovybė visada turi dalyvauti sprendimų priėmimo procese, tačiau priimant sprendimus iš grupės pasiūlymų, o ne siūlant juos; čia, aukščiausia administracija/vadovybė yra vertinama kaip labai svarbi tikslų apibrėžimui, išteklių paskirstymui ir rezultatų kontrolei, bet ne sprendinių radimams ir nutarimų įgyvendinimui!

Ir nepamirškite, kad, visų pirma, kiekvienas grupės narys turi būti pasirengęs dalyvauti projekte savanoriškai.

Klausimai apmąstymams

Pagalvokite apie bendrus tikslus, kuriuos anksčiau apibrėžėte savo MVĮ.

Ką norėtumėte pakviesti dalyvauti pasitarimuose ir padėti rasti sprendimus problemai, slypinčiai už tikslų? Pagalvokite apie įmonės bendradarbius, o tuo pačiu ir apie klientus bei ekspertus.

Nustatykite bendradarbių suvokimą apie tikslus / iššūkį

Taip pat svarbi parengiamoji veikla yra suvokti kaip MVĮ bendradarbiai suvokia pagrindinį tikslą/iššūkį, nustatytą vadovybės. Ši informacija gali būti labai vertinga **fasilitatorių komandai** planuojant ir sklandžiai dirbant seminarų metu.

Fasilitatorių komanda gali atlikti atvirus individualius interviu su 4-5 bendradarbiais, parinktais iš tų, kuriuos nurodė aukščiausiojo lygio vadovai į **projekto komandą** ir iš skirtingų įmonės padalinių/departamentų.

Atviri interviu klausimai:

Atsižvelgiant į įmonės vadovybės nustatytus tikslus/iššūkius, prašome atvirai atsakyti į šiuos klausimus (į rezultatus nebus įtraukta respondentų tapatybė).

- 1) Kaip manote, ar jūsų įmonė buvo atsinaujinusi? Kaip?
- 2) Kas buvo pasiekta?
- 3) Ką žinote apie šį vadovybės pasiūlytą iššūkį?
- 4) Kokie jūsų lūkesčiai dėl seminaro (problemų sprendimo sesijos), kurioje jūs dalyvausite?

Fasilitatorių komanda suregistruos atsakymus į matricos lentelę (3 pav.), kuria pasirems vėlesnei teminei analizei.

Patartina daryti **indukcinę teminę analizę**², remiantis faktiniais atsakymais/gautais duomenimis, iš pateiktų atsakymų kylančiomis naujomis temomis (modeliais). Šis metodas yra išsamus ir ypač naudingas, kai mažai arba nieko nežinoma apie problemą/iššūkį pagal tyrimą, tai bus **fasilitatorių komandos** atvejis.

² http://resourcecentre.foodrisc.org/qualitative-analysis_187.html

Problema / Iššūkis: XXXXXXXX						
Klausimai	Bendradarbiai	Vardas	Vardas	Vardas	Vardas	Kylančios temos (indukcinė teminė analizė)
	1)					
	2)					
	3)					
	4)					

3 pav.: Atvirų atsakymų, pateiktų bendradarbiams, ir temų matricos lentelė

Pasiekti rezultatai (temos) padės pasirengti seminarui (problemų sprendimo sesijai) nustatyto iššūkio kūrybinei raiškai ir inovacinio plano kūrimui.

Darbo sąlygos

Be to, komandos sudėtis ir vidaus suvokimas, kiti aspektai gali būti laikomi svarbūs komandiniam darbui ir našumui, kaip: darbo vieta, sesijos valdymas ir supaprastinimas bei administraciniai reikalavimai.

Be tylos, komforto ir darbo be apribojimų (niekas neateis ar neišeis dėl su darbu susijusių nenumatytų atvejų), jei darbo vieta turi simbolinę reikšmę, t.y., ji reiškia kažką svarbaus žmonėms, o tai gali turėti teigiamos įtakos dalyvių požiūriui, ypač jei tai priartina žmones prie realaus pasaulio problemų (pvz., įrenginiai, susiję su socialinėmis organizacijomis). Nesvarbu, kokios svarbos ir sudėtingumo problema, kurią reikia išspręsti, bet kas, kas gali priminti žmonėms daug svarbesnių realaus pasaulio problemų egzistavimą, padeda tapti platus mąstymo ir palankesnio požiūrio į toleranciją.

Jums reikia kambario, kur Jūs galite organizuoti pogrupius nuo 8 iki 10 žmonių kiekviename, aplink rašymo lentą. Įsitikinkite, kad yra pakankamai erdvės dalyvaujantiems. "Pokylių" išdėstymas yra tinkamiausias (4 pav.).

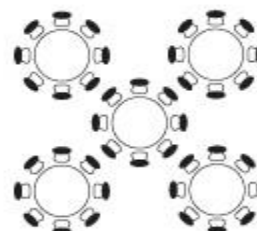
Svarbu, kad kambaryje būtų daug natūralios šviesos, o idealiu atveju be išorinių trukdžių, pavyzdžiui, pastato ar atnaujinimo darbai netoliese. Ir turėtų būti tokia įranga:

Nemokama interneto prieiga, video ir projektorius, konferencinis bloknatas ant rašymo lentos (po vieną kiekvienai grupei/fasilitatoriui) ir kilimėlis, užrašinė, rašikliai, markeriai, spalvoti lipdukai ir kortelės, standartinė juostelė.

Vasaros metu svarbu oro kondicionavimas ir galimybė atsigerti bet kuriuo metu.

Sesijos valdymas susijęs su tuo, kaip laikas yra tvarkomas ir optimizuojamas. Iš tiesų, laikas yra vienas iš svarbiausių išteklių problemoms spręsti, o balansas tarp pastangų ir rezultatų turi būti nuolatinė pusiausvyra. Punktualumas, pertraukos ir sesijos struktūra turi būti tvarkomi atsargiai, nes

Pokylis



4 pav.: Pokylių išdėstymas

rezultatai daug priklauso nuo bendrų komandinių pastangų, kurios negali būti nuolatos i palaikomos pačiame savo pike.

Iš visų išskylančių administracinių reikalavimų ypač svarbus yra viešojo maitinimo paslaugos per pertraukas. Maisto ir gėrimų kokybė ir skonis primena žmonėms apie svarbą gyvenime išlaikyti gerus dalykus ir pagarbą vienas kitam (skonis kviečia mandagumui ir socialinių santykių džiaugsmui), nesvarbu kokios aplinkybės.

Pasitarimų programos nustatymas: problemų sprendimo sesija

Kai jau turime anksčiau išvardintus komponentus, galima nustatyti pasitarimo Programą ir išsiųsti ją patraukliu formatu visiems dalyviams savaitę prieš įgyvendinimą.

Programa turėtų susidėti iš:

Pasitarimo pavadinimo, sesijos tikslo, vietos, datos, grafiko, darbotvarkės, fasilitatorių komandos, trumpo pranešimo apie InnoWork projektą (jei taikoma).

Pavyzdys:

Pasitarimas: 'XXXXXXX (MV) pavadinimas) Inovacijų veiksmų plano kūrimas'

Šis pasitarimas skirtas generuoti verslo plėtros projektus, kurie gali turėti įtakos verslo rezultatams. Jame dalyvaus visi 20 įmonės darbuotojų, organizuojama grupėmis pagal nurodytą grafiką.

Sesijos tikslas:

Nustatyti iššūkius ir veiksmus, kuriais siekiama įtraukti visą įmonę atsakyti į klausimą:

Kaip pritraukti daugiau klientų į įmonės turistinius maršrutus?

VIETA. XXXXXXXXXXXXX

Data ____/____/____

Grafikas: ____:____ iki ____:____

DARBOTVARKĖ

Tipinė pasitarimo (4 val. trukmės) darbotvarkė būtų:

Tvarkaraštis	Pavadinimas	Apie ką tai?
30 min.	Pasveikinimas Grupių organizavimas Tikslo pranešimas Tarpusavio prisistatymas Metodologija	Pasveikinimas ir atsitiktinis dalyvių paskirstymas į pogrupius (8-10 narių kiekviename) - Aukščiausios MVĮ vadovybės pranešimas apie sesijos tikslus. - Trumpas visų dalyvių prisistatymas (fasilitatorių ir projekto komandos) – pasitarimų sesijos lūkesčių surinkimas Metodologijos, darbo ir tikslų, kuriuos reikia pasiekti per pasitarimą – problemų sprendimo sesiją pateikimas
1 val.	Pagrindinio uždavinio apibrėžimas Pasidalinimas plenariniame posėdyje	<i>Projekto komanda dirbs atskirai pogrupiuose (8-10 narių), siekdami sudaryti pagrindinių kliūčių pasiekti tikslą sąrašą ir pasirinkti 1-2 su kuriomis dirbs.</i> Plenarinio posėdžio metu pogrupių atstovai pasidalins informacija ir rezultatais.
20 min.	Pertrauka Kolektyvinio iššūkio nustatymas	Per pertrauką, vadovybė pasirinks vieną ar daugiau kliūčių, kurias tikrai nori pamatyti išspręstas – kolektyvinis iššūkis
1val. 40 min.	Veiksmų planai	- Vadovybės paaiškinimas apie atliktus pasirinkimus - Užduočių/projektų, reikalingų užduočiai išspręsti pagal pogrupius, apibrėžimas, įgyvendinimo terminai ir pasidalijimas plenariniame posėdyje; - dalyvių reorganizavimas į naujus pogrupius, atsižvelgiant į užduotis/projektus, su kuriais jie nori dirbti; - pogrupių veiksmų plano (užduočių, kaip, kas ir kada) apibrėžimas ir pasidalijimas plenariniame posėdyje - Kiekvieno pogrupio koordinatoriaus ir bendro inovacijų plano (visi veiksmų planai) koordinatoriaus skyrimas - komunikacijos komandos, datų tolesniems veiksams ir galutinio plenarinio posėdžio (po visų planuojamų užduočių terminų) nustatymas

30 min.	Apibendrinimas	Dalyviai dalinsis savo patyrimu, ko išmoko per sesijas, ir aptars numatomus projekto rezultatus.
Užbaigimas		

4 pav.: Pasitarimų darbotvarkės pavyzdys

FASILITATORIŲ KOMANDA:

Pageidautina turėti 1 fasilitatorių kiekvienai 8 iki 10 dalyvių grupei. Kiekvieno fasilitatoriaus vardas, trumpas CV ir kontaktas turėtų būti prieinamas Programme.

InnoWork projektas:

Trumpas InnoWork projekto ir interneto svetainės pristatymas (jei reikia). Pavyzdžiui:

Projektu **"Inovatyvesnės darbo vietos link" (InnoWork)** pagal **Erasmus+ programą** siekiama sukurti naujovėms palankesnę aplinką ES mikro, mažose ir vidutinėse įmonėse ir didinti jų verslo prisitaikymą teikiant būtiną mokymo paramą.

Ši intervencija yra įkvėpta ir grindžiama požiūriu ir mokymosi išteklių išvystymu.

Plačiau apie tai: <http://www.innowork-project.eu/>

2 etapas – Pasitarimų vedimas: problemų sprendimo sesija

2 žingsnyje, vyks pirminis pasitarimas, kuriuo siekiama sukurti inovacijų planą tam tikrai MVĮ. Veiksmų planui parengti bus naudojamas konkretus kūrybinio problemų sprendimo metodas, į kurį bus įtraukti visi dalyviai.

Darbo metodai

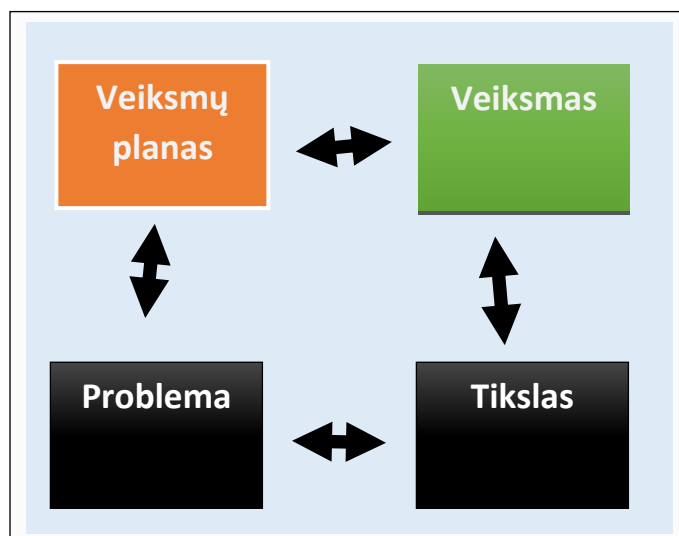
Fasilitatoriai naudos problemų sprendimo metodą, pavadintą "Problemaction", sukurtą Apgico. Šis metodas leidžia per trumpą laiką, keturių valandų ar trumpesnę sesiją, parengti veiksmų planą ir apmąstyti jų įgyvendinimą - skirtingų veiksmų ir tikslų, valdymo kontrolės priemonių, priėmimo ir ryšių užduotis.

Šis metodas suteikia *projekto komandai* pradinę struktūrą per problemos/kliūčių įtraukimą į tikslų sąrašą, sekant emociniu ryšiu tarp narių, per suderintą problemų apibrėžimo etapą. Tada sekantis struktūrizavimo žingsnis - veiksmų planavimas - kai komandos kūrybiškumas pats pasireiškia "kaip" kurti kiekvieną suplanuotą užduotį, įskaitant jos išorinį žmonių ir veiksmų priėmimą.

Ciklas skirtis-susiliesti vis dar vykdomas abiejuose etapuose:

Pirmajame etape, projekto komanda išvardija visas galimas kliūtis/problemas, kurios gali kilti bandant pasiekti tikslą. Klausimas: "atsižvelgiant į turimas žinias apie įmonę, kokios kliūtys gali atsirasti siekiant šio tikslo?"

Ir tada darbui pasirenkamas galutinis problemos apibrėžimas, apibūdintas klausimu, prasidedančiu „Kokie reikalingi etapai, siekiant...“



5 pav.: "Problemaction" metodas

Kitame etape, veiksmų planavime, visada dalyvauja aukščiausio lygio vadovai ir gali padėti kurti veiksmų planą. Komanda pradeda išvardijant visus galimus veiksmus (užduotis), reikalingus išspręsti pasirinktą problemą, ir praneša vadovybei; tada sudeda juos pagal vykdymo eiliškumą ir kiekvienai užduočiai apibrėžiama "kaip" (įskaitant užduotis, kilusias iš pritarimo plano, jei reikia). Kiekviena užduotis yra priskirta pogrupiui, kuris apibrėžia tikslus terminus, ir galiausiai koordinatorių ir asmenį ar organą, atsakingą už kokybiško užduoties atlikimo vertinimą (jei susiję), bei vadovybės kontrolės priemones, kurios bus susijusios su užduotimi, ypač finansiniu atžvilgiu.

Leiskite šiek tiek detalizuoti **skirtingus momentus** iš keturių valandų problemų sprendimo sesijų:

a) Pasisveikinimas ir atsitiktinis dalyvių paskirstymas į pogrupius.

Įsivaizduokite, kad turite 24 dalyvius, ir nusprendėte suformuoti tris pogrupius po 8 narius, įvardijamus kaip G1, G2 ir G3. Iš anksto pasiruoškite 24 nedidelius popieriaus lapelius, užrašykite 8 kartus 1, taip pat 2 ir 3.

Kai tik dalyviai atvyksta į sesiją, sutikite juos asmeniškai ir duokite vieną iš šių mažų kortelių (6 pav.).

Dėmesio: Įsitikinkite, kad ateinantiems į sesiją kartu, duodate skirtingų grupių korteles!



6 pav.: Atsitiktinis paskirstymas individualiai išdalinant korteles

b) Aukščiausios MVĮ vadovybės pranešimas apie sesijos tikslus. – iššūkis, kurį reikia spręsti, po kurio seka trumpas **fasilitatorių komandos**, darbo, kurį reikia išplėtoti, ir iššūkių, kuriuos reikia pasiekti, pristatymas.

Aukščiausios vadovybės nustatytas iššūkis turėtų būti gerai matomas ir lengvai perskaitomas bet kurio sesijos dalyvio! Vadovai palieka kambarį kai tik baigiasi pristatymas!

c) Darbas pogrupiuose prasideda, kai fasilitatoriai savo pogrupiui pateikia sekančius klausimus:

Klausimas: pagal jūsų turimas žinias apie įmonę, kokios kliūtys gali iškilti siekiant šio tikslo/iššūkių?

Kiekvienas fasilitatorius surašo kliūtis į savo konferencijų bloknotą ant rašymo lentos.

Pabaigoje dalyviai spalvotais lipdukais pažymi dvi svarbiausias kliūtis, nesusiduriančias su iššūkiu. Dialoge su grupe, fasilitatorius veda grupę susitelkti į tris svarbiausias kliūtis, kurios turi būti realios ir dalyviams įvykdomos (realybės patikrinimas).

Šiame sesijos etape vadovybė nedalyvauja.

d) Dalijimasis (plenarinis posėdis): kiekvieno pogrupio išrinktas atstovas dabar praneša, kad kliūtys yra nustatytos.

Pertrauka: pertraukos metu, aukščiausio lygio vadovai vėl ateina ir pasirenka vieną ar daugiau kliūčių, kurias jie tikrai nori pamatyti išspręstas.

e) Veiksmų planas (vadovybė visuomet pristato ir gali padėti kuriant veiksmų planą). Šis momentas prasideda vadovybės paaiškinimu dėl pasirinkimų, padarytų pertraukos metu.

Toliau seka dalyvių perskirstymas į naujus pogrupius, atsižvelgiant į kliūtis, su kuriomis jie nori dirbti su (jei yra tik viena kliūtis/problema, visi sprendžia šią problemą, išlaikant kiekviename pogrupyje 8-10 dalyvių; jei yra dvi problemos, dalyviai padalinami į du kiekvienai problemai spręsti, išlaikant pogrupiuose 8-10 narių ir t.t.).

Toliau išvardijamos užduotys, kurios turi būti atliekamos pogrupiuose siekiant išspręsti problemą – iššūkių apibūdinimą, atsakant į klausimą:

Klausimas: "kokios reikalingos užduotys/žingsniai...?"

Visi aptaria siūlomas užduotis, o konferencijų bloknote suregistruojamos tik tos, kurios yra įmanomos ir vertos visų palaikymo.

Tuomet užduotys rūšiuojamos logine ir chronologine tvarka pagal jų įvykdymą ir pogrupio veiksmų plano (projekto) parengimą: užduotys, kaip, kas ir kada (7 pav.).

UŽDUOTIS	KAIP	KAS	KADA	KOKYBĖS STANDARTAS
1.				
2.				
3.				
...				
4. Stebėsena	Rodiklis matuojamas pasibaigus projektui			

7 pav.: Pogrupio veiksmų plano šablonas

Pogrupio veiksmų planas apima: užduotis, kurias reikia įvykdyti nustatyta chronologine tvarka; būdai vykdyti kiekvieną užduotį; terminas užduotims atlikti; kas nors iš už grupės ribų, galintis įvertinti pasiektus standartus. Papildomai gali būti nustatytos valdymo kontrolės priemonės siekiant įvertinti ir sutelkti grupę į nustatytas kliūtis/problemas.

f) Koordinavimas: koordinatoriaus skyrimas kiekvienam pogrupiui. Tuomet iš jų vadovybė išsirenka bendrąjį koordinatorių, kažką, kas turi gerą pusiausvyrą tarp projekto komandos narių palaikymo ir vadovybės reikalavimų. Koordinatorius užduotimis siekiama palengvinti projekto įvykdymą. Bendrasis koordinatorius yra atsakingas už inovacijų plano įvykdymo stebėseną, taip pat rengiasi tarpinėms ataskaitoms (jei numatyta) ir galutiniam apibendrinamajam susitikimui;

g) Komunikacijos komanda paskirta darbo progreso vidaus sklaidai vykdyti - ir priemonėms naudoti (pvz., vidaus naujienlaiškis; uždara grupė "Facebook", "LinkedIn", Wiggio). Nuolatinis bendravimas turi būti prižiūrimas, kad kiekvienas **projekto komandos** narys žinotų, kas yra daroma be tolesnių susitikimų poreikio. Be **projekto komandos**, projektas turi būti žinomas organizacijoje ir už jos, nes kiekvienos užduoties įtraukimas išoriniams nariams gali pasirodyti lengviau valdomas (sumažinti "**ne čia išrastas**" sindromą³), ir grupės nariai jaučiasi atsakingi už užduoties įvykdymą prieš platesnę auditoriją. Bus lengviau, jei projekto komandoje bus išorės svečias, kaip buvo siūloma anksčiau, kai buvo aptariama, kaip sukurti projekto komandą.

h) Datų nustatymas sekantiems susitikimams – vienas ar du projektams, kurie tęsiasi 2 ar 3 mėnesius

³ <https://www.techopedia.com/definition/3848/not-invented-here-syndrome-nihs>

Apibrėžimas – Ką reiškia Ne čia išrado sindromas (NIHS)?

Ne čia išrado sindromas (NIHS) yra mąstymas ar verslo kultūra, kuri skatina viduje sukurtus produktus, nei kad išoriškai sukurtus produktus, net jei išorinis sprendimas yra pranašesnis.

NIHS dažnai naudojamas programinės įrangos kūrimo kontekste, kur programuotojas nepastebės visų esamo sprendimo atributų paprasčiausiai todėl, kad nebuvo sukurtas organizacijoje.

i) Dienos paskyrimas **finaliniam plenariniam aptarimo susitikimui**, kai baigsis visų užduočių atlikimo terminai, visiems dalyviams ir įtrauktoms komandos pristatyti rezultatus.

j) Dalyviai **įvertina** sesiją.

3 etapas – Veiksmų plano įgyvendinimas

Įgyvendinimo (veiklos) metu, dalyviai turės savo žinioje InnoWork modulius, išteklių bazės dokumentus, kurie padės jiems įveikti visus sunkumus, su kuriais susidurs vykdant savo veiklą. Projekto komanda dirbs kaip tikras mokymosi ratas, mokymasis darant, ir tiek, kiek darys pažangą užbaigiant savo veiksmų planą, sėkmingai vykdant jame esančias užduotis.

Skirtingų pogrupių projekto komandos koordinatoriai turėtų skatinti ir palengvinti darbo progresą ir siekti suspėti pagal terminus.

Komunikacijos komanda darbo progreso sklaidai turėtų daryti viską, kad išlaikytų visus informuotus apie tai, kas vyksta, ir kas pasiekta. Tuo pačiu metu, tai gali dar kartą motyvuoti žmones ir paskatinti projekto judėjimą.

4 etapas – Nuolatinė stebėsena ir sekimas

Problemaction metodas dar labiau sustiprina uždavinių atlikimą per tolesnes procedūras – nuo vienos iki dviejų valandų susirinkimuose, numatytuose prieš projekto galutinį terminą, ir kurios nukreiptos į koordinuojančios komandos veiklą, kuriant komandos įsipareigojimą, ir iš naujo apibrėžiant problemą ir veiksmų planavimą. Tokiu būdu **projekto komanda** sužino daugiau apie pradinį tikslą ir plėtoja kūrybiškus būdus jam pasiekti subalansuodama problemos apibrėžimą su užduočių įgyvendinimu, mokydamasi darant bandymų ir klaidų metodu.

Nors visos projekto komandos turėtų sekti panašiu procesu, *problemaction metodas* leidžia geriau balansuoti tarp struktūros, planavimo, improvizacijos, žinių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo. Čia problemų sprendimo procesas praranda svarbą projekto plėtrai, nes tai vyksta per veiksmų etapus, kuriuose tikrosios problemos yra išspręstos ir gali kilti kūrybiški sprendimai.

Dabar, kai jūsų inovacijų planas įžengė į įgyvendinimo etapą, MVĮ valdymo struktūrą, turėtų būti įvertinama pažanga, pasiekta dėl inovacijų plano (t.y., stebėsena) vykdymo, taip pat jos poveikis siekti keliamų tikslų, uždavinių ir rodiklių (t.y., vertinimas). Stebėsena ir vertinimas yra labai svarbi priemonė, siekiant įvertinti, kaip gerai pasiūlytas planas veikia. Tai labai svarbus aspektas įgyvendinimo etape.

5 etapas – Baigiamasis susitikimas ir ataskaitos

Pabaigoje, po už visų užduočių atlikimo terminų, turėtų būti planuojamas vienos dienos galutinis plenarinis susitikimas, skirtas pristatyti rezultatus visiems dalyvaujantiems dalyviams ir komandoms. Bendrojo koordinatoriaus organizuojamas susitikimas turėtų atspindėti visą atliktą darbą, vertinant pagal: (1) užduočių atlikimo vertinimą; (2) valdymo kontrolę, atlikimo priemones; (3) pagrindines inovacijas ir pasiektus konkurencinius pranašumus; (4) naujo projekto apibrėžimą sekančiam laikotarpiui; (5) sesijos įvertinimą, kai vertina dalyviai.

Ir atėjo laikas išsamiai pranešti apie visus atliktus darbus ir pasiektus rezultatus. Galima padalinti į dvi dalis:

1. Nuo parengiamosios veiklos iki pasitarimų ir inovacijų veiksmų plano nustatymo;
2. Įgyvendinimas, sekimas ir poveikis.

Ataskaita turėtų būti su pridėtomis visomis naudotomis formomis ir šablonais, o taip pat įrodymai apie atliktus darbus ir pasiektus rezultatus.

Klausimai apmąstymams

Pagalvokite apie 5 etapų modelį, kurį jūs ką tik perskaitėte.
Ar galite mintyse vizualizuoti jo pritaikymą savo MVĮ ?
Ar yra koks nors etapas, kuris buvo jums mažiausiai aiškus?
Jei taip, iš naujo perskaityti nurodytą informaciją, prieš skaitydami modulį toliau.

Kritiniai sėkmės faktoriai modelyje

Kritiniai sėkmės faktoriai (KSF) yra tie aspektai, kurie turėtų būti garantuojami, ir gerai veikiantys, kad būtų užtikrinta inovacijų plano sėkmė MVĮ, ir todėl jie atstovauja tuos modelio teiginius, kuriems turi būti skiriamas ypatingas ir nuolatinis dėmesys, kuris yra didelio našumo priežastis. KSF apima klausimus, kurie yra gyvybiškai svarbūs organizacijos inovacijų vykdymo veiklai ir jos ateities sėkmei, ir yra glaudžiai parodyti sekančiame paveiksle (8 pav.).



8 pav.: 10 kritinių sėkmės faktorių modelyje

Norint tikrai pasiekti pokyčių MVĮ, jums teks susidurti su keletu faktorių, tokių kaip:

1) pasiekti, kad aukščiausio lygio vadovai dalyvautų pasitarimuose: organizacinių inovacijų skatinimui vadovai turėtų nustatyti bendrą orientaciją į inovacijas, sutikti su pasiūlytais sprendimais, skirti reikiamus išteklius projekto komandoms ir įvertinti rezultatus. Be to, jie turėtų būti įtraukti į inovacinius projektus nuo pat pradžių, taip jie galėtų jaustis lyg savo pačių projektuose, sutikdami su apibrėžtomis problemomis ir pasiūlytais sprendimais, o taip pat palaikydami ryšį su projekto įgyvendinimu per koordinavimo grupę;

2) aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas siekti konkrečių rezultatų ir vėliau: neužtenka puikių idėjų ar sąrašo galimų būdų įgyvendinti inovacijoms kurių įgyvendinimas išspręstų daugelį problemų. Būtina tai įgyvendinti! Turėti idėją, kuri veikia, yra daug sudėtingiau, nei turėti šviesią idėją, tarp idėjos ir atitinkamos originalios ir pelningos inovacijos, yra labai sunku. Reikia prisiminti, kad tikra inovacija ateina sprendžiant daugelį problemų projekto įgyvendinimo metu, o tai reikalauja atkaklumo, vaizduotės ir žinių, o labiausiai - komandos bei vadovybės paramos. Tai valdymas, kai apibrėžiant, kas yra svarbu, o kas nesvarbu MVĮ, galima suteikti reikiamą klimatą komandiniam darbui. Tačiau šis apibrėžimas turi būti paremtas faktais, o ne asmenine nuomone. Štai kodėl vadovai turi įsipareigoti rezultatams, o ne tik idėjoms;

3) siekti, kad kiekvienas dirbtų viename projekte, kuris turėtų būti baigtas per sesiją: koncentracija yra privaloma sprendžiant problemą. Grupė (kaip ir asmuo) negali atlikti sudėtingos užduoties neskirdama jai dėmesio. Kiekvienas kambaryje turi dalyvauti ir palaikyti ryšį su vienu projektu, nesvarbu jų pareigos ar žinių įvairovė. Taigi, sesijos tikslas gali būti pasiektas tik dalyvaujant. Kita vertus, jei seansas trunka tokį ilgą laiką, kad žmonės turės išeiti ir sugrįžti dar kartą, yra tikimybė, kad šioje situacijoje dauguma gali nebepasirodyti. Štai kodėl projektas turi būti baigtas per tą pačią sesiją;

4) pasiekti, kad dauguma taptų susiję su projekto vykdymu ir tęsimu: visi, kas dalyvauja sesijoje, privalo išvykti su kai kuriomis užduotimis, kurios išlaikys ryšį su projektu. Net tie, kurių pagrindinė atsakomybė vykdant projektą bus sunkesni uždaviniai, nėra jokios priežasties, kodėl kiti dalyviai negalėtų likti įsijungę, kai jie priėmė kvietimą būti pristatyti ir dalyvauti projekte. Kai kurie skundžiasi laiko ir galimybių stoka, tačiau net labiausiai užimtas vadovas gali rasti laiko pasikalbėti su kuo nors, kad būtų atliktos tam tikros užduotys arba bent likti kaip išorinis konsultantas tam tikroms užduotims;

5) Gaukite įvairių specialistų, taip inovacijos galės nardyti tarp įvairių žinių ir kūrybiškumo galimybių: Inovacijų "paslaptis" slypi žinių derinyje, kurios gali būti sudedamos kartu pasiekti konkrečią pabaigą. Jei šis žinių kiekis yra per toli vienas nuo kito, kaip pavyzdžiui, ančių auginimas ir geografinės vietos programavimas Android programėlei, taip ir komunikacijos kelias negali būti nustatytas ir suprantamas abiem pusėms, patirtis gali būti varginanti. Bet, kita vertus, jei tas kelias yra surastas, gauta koncepcija gali būti tikrai inovatyvi (pvz., ančių įvairovės teritorijoje skaitmeninis žemėlapis, kuris gali paversti verslą pelningesniu). Štai kodėl problemų sprendimo būdas yra būtina. Pagrindinis principas, kad visi tie, kurie gali blokuoti, remti arba paveikti sprendimą, turėtų dalyvauti jame. Jei ne visi, tai bent jau atstovas. Pageidautina, kad būtų užtikrintas tiekėjo-įmonės-kliento įnašas. Įnašų įvairovė yra labai svarbi, tačiau taip pat turėtų būti laikomas svarbiu ir grupės aspektas. Nors ideali grupė turi likti kažkur tarp 8 ir 10 komandos narių, aplinkybės gali patarti sudaryti didesnes grupes tol, kol bus galimybė kiekvienai mažai grupei turėti kvalifikuotą pagalbininką;

6) sukurti projektą, kuris gali paskatinti kitus projektus: dažnai pradiniu projektu siekiama didinti vidinį efektyvumą, kurį seka tolesni projektai, kurie daugiau dėmesio skiria išorės veiksmingumui. Jei pirmasis projektas yra sėkmingas, įmonės gali pasiūlyti antrą ir trečią, ir taip sistema įsisavinama organizacijoje, jos kultūroje, kurioje inovacijos ir pokyčiai yra normali veikla - galutinis organizacinių inovacijų iniciatyvos tikslas.

Be to, iš pirmojo projekto gali kilti kiti projektai, kaip sniego gniūžtės efektas, nes kai vieno projekto komandos nepakanka padaryti būtinus pakeitimus, reikia plėstis į tolesnes komandas.

7) gauti tinkamą aplinką, kad būtų galima užtikrinti geriausias sąlygas kūrybiškam darbui: bandymas susikaupti, kol nuolat pertraukiama, yra beveik neįmanoma. Štai todėl dažnai yra geriau atsiriboti nuo įmonės pastatų, kai vadovai gali lengvai patekti į "skubių atvejų spąstus", nei likti įmonės viduje ir rizikuoti komandos stabilumu. Turėtų būti sukurtos geriausios galimos darbo sąlygos tai grupei žmonių, kurie stipriai susitelkę spręsti problemas, kurios reikalauja viso jų dėmesio. Be to, vieta, kurioje vyksta susitikimas, turi teikti tam tikrą simbolinę prasmę, priminti komandos nariams, kad yra svarbesnių dalykų nei įmonės problemos (pvz., socialinės globos centre). Ir paskutinis, bet ne mažiau svarbus punktas, jei įmanoma, turi būti maitinimas, paprastas, bet kokybiškas, kad žmonės gali rasti malonumą kalbėdamiesi ir vertindami gerus gyvenimo dalykus;

8) naudoti grupinį metodą, kuriuo galima atlikti darbą per labai trumpą laiką, tačiau, net ir taip, padidinti įsipareigojimą projektui ir inicijuoti kūrybišką vystymąsi, atsižvelgiant į skirtingą mąstymą. Tai buvo išsamiai aprašyta anksčiau, apibūdiant "Problemaction" metodą;

9) likti susitelkusiam į problemą, apibrėžtą per visą projekto įgyvendinimą: kadangi veiksmų planas išvardija užduotis, kurias vykdo skirtingi pogrupiai, žmonėms yra lengviau susitelkti į užduotis ir pamiršti problemą, kurią jie bando išspręsti, o tokiu būdu eikvojamos pastangos kažką padaryti tiek, kad pradinė problema tampa nereikšminga;

10) Užsirašykite, kiek įmanoma, apie visus veiksmus, kurie atliekami siekiant vykdyti projektą, kad numanomos žinios galėtų tapti aiškesnės kitiems žmonėms būsimuose projektuose. Padaryti galutinę ataskaitą, kiek įmanoma išsamesnę, taip paremdami būsimas inovacijų intervencijas į MVĮ.

Klausimai apmąstymams

Su kokiomis pagrindinėmis kliūtimis susidursite, kai pradėsite procesą, kuriuo siekiama sukurti inovacijų planą jūsų MVĮ?

Ar manote, kad galima valdyti 10 kritinių sėkmės faktorių tame procese?

Kas remia jus?

Apmąstymai, pratimai, žaidimai, video ir t.t. – mokomasis žaidimas

Čia bus pateikti atvejų tyrimai, atsiradę InnoWork bandomųjų veiksmų metu remiantis šablonu ir bendra struktūra.

Atvejų tyrimai	
Pavadinimas	
Tikslai	
Trukmė	
Aprašymas	
Klausimai apmąstymams	
Atsakymai/Naudingi patarimai	
Atlikimas*	
Techninis atlikimas**	

* Pastabos kuratoriui

** Pastabos dėl praktinių užduočių tinklapyje techninio įgyvendinimo

Savarankiško testo klausimai / viktorina

1 klausimas: Kas gali padidinti inovacijas įmonėje?

1 atsakymas	Inovacijų įrašymas į misiją
2 atsakymas	Vadovų sukurtos tinkamos sąlygos inovacijoms
3 atsakymas	Deklaravimas, kad įmonė taps inovatyvi
4 atsakymas	Bendradarbių skatinimas siūlyti ir įgyvendinti savo idėjas sprendžiant įmonės problemas
5 atsakymas	Inovacijų planas atliktas greitai per vieną etapą
Teisingas atsakymas (ai)	2) ; 4);

2 klausimas: Išankstinė konsultacija yra parengiamoji veikla, kai:

1 atsakymas	MVĮ vadovybė apklausia fasilitatorių komandą
2 atsakymas	Aukščiausi vadovai pasirenka intervencijos tikslą iš pateikto sąrašo
3 atsakymas	įvyksta pirminis fasilitatorių komandos prisistatymas bei koks darbas turi būti atliktas
4 atsakymas	Nustatoma data galutiniam plenariniam posėdžiui
5 atsakymas	Naudojamas problemaction metodas
Teisingas atsakymas (ai)	2); 3)

3 klausimas: Projekto komanda sudaroma iš:

1 atsakymas	Tikrai vidinių įmonės bendradarbių
2 atsakymas	Bendradarbiai turi būti įpareigoti dalyvauti, net jei jie to nenori
3 atsakymas	Kaip galima didesnės grupės
4 atsakymas	Bendradarbiai ir išorės svečiai
5 atsakymas	Tie, kurie negali blokuoti grupės sprendimų
Teisingas atsakymas (ai)	4)

4 klausimas: Tinkamiausias pasitarimų kambario išdėstymas yra:

1 atsakymas	U formos
2 atsakymas	teatrinis
3 atsakymas	pasitarimų kambarys
4 atsakymas	klasė
5 atsakymas	pobūvio išdėstymas
Teisingas atsakymas (ai)	5)

5 klausimas: Veiksmų planas, atliekamas pogrupiuose, apima:	
1 atsakymas	Reikalingas įvykdyti užduotis, išdėstyta chronologine tvarka
2 atsakymas	Būdus įvykdyti kiekvieną užduotį
3 atsakymas	Galutinį užduoties atlikimo terminą
4 atsakymas	Išorinį pasiektų standartų vertinimą
5 atsakymas	Papildomas vadovybės kontrolės priemonės
Teisingas atsakymas (ai)	1); 2); 3); 4); 5)

Išvada – pagrindinių pamokos punktų apibendrinimas

Šis modulis yra sudaryta iš dviejų dalių: inovacijų plano MVĮ modelio penkiais žingsniais ir kritinių sėkmės veiksnių modelyje, kurie turėtų užtikrinti sėkmingą jo įgyvendinimą. Kiekvienas iš penkių etapų yra aprašytas taip, kad padėtų praktikos įgyvendinimą įmonėse, vedančiose į inovacijas ir inovacijų kultūrą.

III Žodynas

Veiksmų planas	Užduotys, kurios turi būti vykdomos pagal pogrupius, užsakytus chronologine tvarka; būdai vykdyti kiekvieną užduotį; terminas užduotims atlikti; kažkas už grupės ribų, siekiant įvertinti pasiektą standartą. Be valdymo kontrolės, galėtų būti nustatytos priemonės, siekiant įvertinti ir nukreipti grupę prie nustatytų kliūčių/problemų.
Kritiniai sėkmės faktoriai	Kritiniai sėkmės faktoriai (KSF) yra tie aspektai, kurie turėtų būti garantuoti, ir gerai sektis, kad būtų užtikrinta inovacijų plano sėkmė MVĮ, ir todėl jie atstovauja tas modelio prielaidas, kurioms turi būti skiriamas ypatingas ir nuolatinis dėmesys siekiant didelio našumo.
Fasilitatorių komanda	Komanda sudaryta iš išorės fasilitatorių, turinčių patirties inovacijų planavime įmonėms
Indukcinė teminė analizė	Mažai arba visai iš anksto nenustatyta teorija, struktūra arba pagrindai naudojami analizuoti duomenis; vietoj to yra naudojami patys faktiniai duomenys gauti analizuojant struktūrą. Taikant šį metodą temos yra glaudžiai susijusios su duomenimis, nes atsiranda iš jų. Šis metodas yra išsamus, todėl užima daug laiko ir yra ypač naudingas, kai mažai arba nieko nežinoma apie reikšmę ar tiriamą temą http://resourcecentre.foodrisc.org/qualitative-analysis_187.html

Inovacijų planas	Inovacijų planavimas reiškia galvojimą apie veiklą ir jos organizavimą, būtiną norint pasiekti pageidaujamus inovacijų tikslus. Jis gali būti išskirtas į penkis pagrindinius etapus: 1 etapas: problemos tikslo nustatymas; 2 etapas: pasitarimų vykdymas; 3 etapas: veiksmų plano įgyvendinimas; 4 etapas: nuolatinis stebėjimas ir tolesnis sekimas; 5 etapas: galutinis susitikimas ir ataskaitos
“Ne čia išrado” sindromas	„Ne čia išrado sindromas“ (NIHS) yra mąstymas ar verslo kultūra, kuri skatina viduje sukurtus produktus, nei kad išoriškai sukurtus produktus, net jei išorinis sprendimas yra pranašesnis. NIHS dažnai naudojamas programinės įrangos kūrimo kontekste, kur programuotojas nepastebės visų esamo sprendimo atributų paprasčiausiai todėl, kad nebuvo sukurtas organizacijoje. https://www.techopedia.com/definition/3848/not-invented-here-syndrome-nihs
Atvira inovacija	Atvira inovacija yra veiksmas, kuriuo siekiama įtraukti į jūsų inovacijų procesą žmones iš išorės. Sistemingas įvairių vidinių ir išorinių šaltinių inovacijų galimybių skatinimas ir tyrinėjimas, šio tyrinėjimo integracija su įmonės galimybėmis ir ištekliais, ir šių galimybių išnaudojimas per kelis kanalus. West, J.; Gallagher, S. (2006). "Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software". <i>R and D Management</i> 36 (3): 319
“Problemaction” metodas	Pasitarimų metu fasilitatoriai naudos problemų sprendimo metodą, pavadintą "Problemaction". Šis metodas leidžia per trumpą laiką, keturių valandų ar trumpesnę sesiją, parengti veiksmų planą ir pamąstyti apie jų įgyvendinimą - įvairūs veiksmai ir tikslai, valdymo kontrolės priemonės, priėmimas ir komunikacijos užduotys
Projekto komanda	Komanda, sudaryta iš MVĮ bendradarbių ir išorės svečių, kurie dalyvaus pasitarimuose - problemų sprendimo seansuose ir įgyvendins ten kilusį inovacijų planą

IV Bibliografija

1	Basadur, M. (2004) Leading others to think innovatively together: Creative leadership. <i>Leadership Quarterly</i> 15, pp,103-121
2	Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. <i>Journal of Creative Behavior</i> , 31(1), 59–72.
3	Basadur, M. S., & Gelade, G. (2002, December). Knowing and thinking: A new theory of creativity. Management of Innovation and New Technology Research Centre Working Paper 105, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada L8S 4M4.
4.	Baumgartner, J. (2010), <i>The Way of the Innovation Master</i> JPB Pub., Belgium.
5	Baumgartner, J. (2011), "Open Innovation for Small Companies", in <i>Management Today Magazine</i> , pp.26-30, July 2011
6	Charles R. B. Stowe, Doug Grider, Lander University, "Strategies for advancing organizational innovation", <i>Journal of Management and Marketing Research</i> , Volume 15, April, 2014

7	Fogler, H.S., 2012, <i>Strategies for Creative Problem Solving</i> , Cram101 Textbook Reviews
8	Froehlich, J., Hoegl, M. and Gibbert, M. (2014), <i>Using Thematic Thinking to Achieve Business Success, growth and Innovation</i> , Pearson Education Ltd, New Jersey
9	Kumar, B. (2012). <i>101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization</i> (1 edition.). Hoboken, N.J: Wiley.
10	Muzio, E.G. (2010), <i>Make Work Great: Super Charge Your team, reinvent the Culture, and Gain Influence One Person at a Time</i> , McGraw-Hill Companies, Inc.
11	Sousa, F. & Monteiro, I. (2015). <i>Colaborar para inovar. A inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão</i> . Lisboa: Sílabo. (ISBN 978-972-618-790-5). http://www.silabo.pt/index_new.asp or http://hdl.handle.net/10400.1/6460
12	Sousa, F. C. & Monteiro, I. (2010). <i>Liderança de equipas na resolução de problemas complexos, Um guia para a inovação organizacional</i> . (team leadership in solving complex problems – A guide towards organizational innovation) Lisboa: Edições Sílabo. (192pg). (ISBN 978-972-618-572-7). http://www.silabo.pt/index_new.asp .
13	Sousa, F., Castelão, P., Monteiro, I. & Pellissier, R. (2015). Using Creative Problem Solving (CPS) to Improve Efficiency in a Non-profit Organization. Discussion Papers Nº14: <i>Spatial and Organizational Dynamics</i> , May, 24-30.
14	Sousa, F.C, Monteiro, I.P., Walton, A..P. & Pissarra, J. (2014). Adapting creative problem solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. <i>Creativity and Innovation Management</i> , 23(2): 111-120. DOI: 10.1111/caim.12070 (online published on 4 May 2014)
15.	Sousa, F.C., Bica, J.M. & Monteiro, I.P. (2014). Aprendendo com o insucesso: um estudo de caso de aplicação da resolução criativa de problemas ao projeto educativo. <i>Estudos de Psicologia (Campinas)</i> 31(1): 55-63. ISSN 0103-166X. http://dx.doi.org/10.1590/0103-166X2014000100006 .
16	Van de Vrande, V., de Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W and Rochemont, M. (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges", in <i>Technovation</i> 29 (423-437)
17.	West, J.; Gallagher, S. (2006). "Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software". <i>R and D Management</i> 36 (3): 319
18	West, J.; Gallagher, S. (2006). "Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software". <i>R and D Management</i> 36 (3): 319