**Conținutul Fișei de formare**

[Curs de formare](#_heading=h.gjdgxs)  [1](#_heading=h.gjdgxs)

[Misiunea 1](#_heading=h.30j0zll)  [15](#_heading=h.30j0zll)

[Misiunea 2](#_heading=h.1fob9te)  [16](#_heading=h.1fob9te)

# Curs de formare

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titlu** | Antreprenoriat | |
| **Zonă** | |  |  | | --- | --- | | Desen tehnic și 3D |  | | Managementul afacerilor și antreprenoriat | X | | Managementul rețelelor sociale |  | | Conștientizarea de sine și autoeficacitatea și gândirea critică și mentalitatea de creștere |  | | |
| **Cuvinte cheie (metaetichetă)** | *Management, Planificare, Team Building, Time Building, Proiect* | |
| **Furnizat de** | *IHF asbl* | |
| **Limba** | *Română* | |
| **Descriere** | Acest modul tratează subiectul managementului încercând să explice partea practică a acestei activități. Se va explica ce este un proiect pentru a înțelege mai bine activitatea de management. Apoi se va analiza mai atent ce presupune această activitate, cu referire specifică la lucrul în echipă și la team building. | |
| **Continut dispus pe 3 nivele** | | |
| **Modul:** Planificare și management: stabiliți priorități, organizați și urmăriți. Concentrați-vă în profunzime pe „lucrul cu ceilalți” în sensul de a forma echipă, colabora și a forma o rețea.  **Unitatea 1: Proiect și management**  **Ce este un proiect?**  Un set de eforturi coordonate în timp (Kerzner, 1995).  Un set de oameni și alte resurse asamblate temporar pentru a atinge un obiectiv specific, în mod normal cu un buget fix și cu o perioadă de timp fixă. Proiectele sunt în general asociate cu produse sau proceduri care sunt realizate pentru prima dată sau cu proceduri care sunt modificate (Graham, 1990).  Un proiect poate fi definit ca un efort temporar întreprins pentru a crea un produs sau serviciu unic (Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge – Ghidul PMBOK).  O activitate care vizează atingerea unui obiectiv unitar pe o anumită perioadă de timp folosind un efort comun al unui set de resurse.  **Caracteristica unui proiect**  Un proiect se naște datorită unui impuls. Există un moment specific de luare a deciziei pentru start-up.  Urmăreste un obiectiv explicit determinat de client  Este unic pentru:  rezultatele de atins.  Combinația de resurse, abilități de utilizat.  Contextul de referință  Gradul de cunoaștere a problemei  Este temporar  Este înafara sferei a ceea ce se poate realiza cu structura permanentă  Este necesară o interdependență ridicată a diferitelor discipline/cunoștințe/resurse  Implementarea proiectului necesită integrarea specifică a diferitelor componente ale structurii organizatorice existente.  **Întrebări cheie:**  Ce este de realizat?  Când trebuie să se realizeze?  Cât de mult va costa?  Cine va realiza realizarea proiectului?  Ce produse sau servicii vor fi produse ca urmare a activității proiectului?  Cum va fi măsurat progresul proiectului?  Tine minte! Condiții organizatorice raționale: definirea obiectivelor, competențelor profesionale, resurselor tehnice și instrumentale, timpului și costurilor.  **Management**  Managementul se referă la controlul și planificarea detaliilor (Bauer 1998). Prin utilizarea judicioasă a mijloacelor disponibile, deciziile efective sunt luate și sunt întreprinse acțiuni pentru atingerea obiectivelor (Storey 1960).  Managementul de proiect: aplicarea cunoștințelor, abilităților, tehnicilor și instrumentelor pentru a satisface cerințele proiectului   * Evidențiați situațiile critice și oferiți alternative în timp util * Împuternicirea tuturor părților interesate cu privire la obiective specifice * Oferiți o viziune realistă asupra proiectului pe parcursul ciclului său de viață * Desenați un cadru de prognoză a evoluției viitoare a proiectului   Procesul de gestionare a unui proiect de la început până la sfârșit prin alocarea, utilizarea și monitorizarea resurselor (limitate) pentru a îndeplini cerințele (proiectului) într-un interval de timp predefinit.  Prin urmare, este necesar să:   * Verificați și rezolvați constrângerile de resurse existente și orice conflicte care pot apărea * Aliniați orientarea strategică a organizației spre modul care influențează realizarea obiectivelor proiectului * Definiți guvernanța partajată   **Cadrul POLC**  Principala provocare a unui manager este să rezolve problemele în mod creativ. Deși se bazează dintr-o varietate de discipline academice și pentru a ajuta managerii să răspundă provocării de soluționare creativă a problemelor, principiile managementului au fost mult timp clasificate în cele patru funcții majore de planificare, organizare, conducere și control (cadru POLC).  Principiile managementului pot fi rezumate la patru funcții critice. Aceste funcții sunt planificarea, organizarea, conducerea și controlul. Acest cadru POLC oferă îndrumări utile despre cum ar trebui să arate jobul ideal al unui manager.  **UNITATEA 2: a) Planificare**  Planificarea este funcția managementului care implică stabilirea obiectivelor și determinarea unui curs de acțiune pentru atingerea acestor obiective. Planificarea necesită ca managerii să fie conștienți de condițiile de mediu cu care se confruntă organizația lor și să prezică condițiile viitoare. De asemenea, cere ca managerii să fie buni factori de decizie.  Este un proces format din mai multe etape. Procesul începe cu scanarea mediului, ceea ce înseamnă pur și simplu că planificatorii trebuie să fie conștienți de situațiile critice cu care se confruntă organizația lor în ceea ce privește condițiile economice, concurenții și clienții lor. Planificatorii trebuie apoi să încerce să prezică condițiile viitoare. Aceste prognoze formează baza pentru planificare.  Planificarea este considerată o funcție de bază a managementului. Înseamnă că un plan este necesar pentru orice altă funcție managerială, fie că este organizarea, conducerea, personalul sau controlul:   * Planificarea dictează cum să organizați eficient o afacere. Acesta cuprinde determinarea activităților viitoare necesare, atribuirea acestora personalului potrivit, delegarea de autoritate, furnizarea de instrumente și materie primă etc. * A avea un plan de acțiune facilitează direcționarea, deoarece face instrucțiuni, îndrumări și motivație bazate pe o strategie de brand. * Planificarea informează personalul, deoarece arată ce forță de muncă va avea nevoie o companie. * Stabilirea standardelor și măsurarea controlului efectiv al performanței se face în raport cu așteptările pe care le stabilește planificarea.   Tipuri de planificare   * Planificarea informală oferă o concentrare pe termen scurt, care ar putea fi necesară pentru ca afacerea să funcționeze. Într-o organizație, diferite unități pot avea propriile lor planuri informale. * Cu toate acestea, dacă compania dorește să crească și să atingă obiective ambițioase, procesul de planificare ar trebui să fie formal, scris, specific și să implice obiective organizaționale comune.   De asemenea avem:   * Planificarea strategică implică analiza oportunităților și amenințărilor competitive, precum și a punctelor forte și slabe ale organizației și apoi determinarea modului de poziționare a organizației pentru a concura eficient în mediul lor. Planificarea strategică are o perioadă lungă de timp, adesea trei ani sau mai mult. Planificarea strategică include în general întreaga organizație și include formularea obiectivelor. Se bazează adesea pe misiunea organizației, care este motivul ei fundamental de existență. Conducerea de vârf a unei organizații conduce cel mai adesea planificarea strategică. * Planificarea tactică este o planificare intermediară (unul până la trei ani) care este concepută pentru a dezvolta mijloace relativ concrete și specifice pentru implementarea planului strategic. Managerii de nivel mediu se angajează adesea în planificarea tactică. * Planificarea operațională presupune în general existența unor scopuri și obiective la nivelul întregii organizații sau subunități și specifică modalități de a le atinge. Planificarea operațională este o planificare pe termen scurt (mai puțin de un an) care este concepută pentru a dezvolta pași de acțiune specifici care sprijină planurile strategice și tactice.   **De ce unii manageri nu reușesc să planifice**  Deși planificarea este o funcție de bază a managementului, în practică, mulți manageri o neglijează. S-ar putea să credeți că nu au nevoie de tipuri formale de planificare, deoarece își pot folosi viziunea strategică și instinctul pentru a menține organizația pe drumul cel bun chiar și fără ea. Cu toate acestea, acest lucru nu este adevărat. Iată principalele motive pentru care managerii nu reușesc să creeze un plan strategic:   * Ei subestimează importanța planificării: mulți manageri au o atitudine de a face lucrurile, nereușind să se oprească și să analizeze lucrurile corecte pe care trebuie să le facă. Ei nu înțeleg cum planificarea poate afecta performanța și nu sunt dispuși să schimbe nimic. * Le lipsește timp pentru planificare: planificarea necesită mult timp și managerii au prea multe responsabilități. Drept urmare, este obișnuit ca managerii să se gândească la planuri strategice doar acasă sau când fac naveta la serviciu. Acest lucru poate duce la eșecul planificării. Managerii ar trebui să programeze în mod specific planificarea. Dacă este dificil să găsești timp pentru acest rol, un manager ar trebui să delege mai multe responsabilități și să evite micromanagementul. * Le lipsesc obiective și scopuri semnificative: Uneori, managerii evită planificarea, deoarece nu există niciun obiectiv care să îi implice sau să îi motiveze să facă acest lucru. Acest lucru se întâmplă adesea cu companiile care operează fără nicio declarație de misiune. * Ei se bazează prea mult pe experiența lor: unii manageri ar fi putut reuși cu o absență a planificării, ceea ce îi face să creadă că planificarea este doar o pierdere de timp. Ei atribuie succesul propriilor abilități mai degrabă decât condițiilor favorabile. * Le lipsește autodisciplina: stabilirea și urmărirea obiectivelor, fie personale sau organizaționale, necesită dăruire și disciplină. Adesea, managerii trebuie să-și dezvolte punctele forte și abilitățile personale pentru o planificare eficientă în management. * Ei nu au cunoștințele necesare: Există multe instrumente utilizate în planificare, cum ar fi analiza SWOT, Analiza PESTLE, Cadrul VRIO, scanarea mediului, analiza resurselor etc. Dacă un manager nu primește o pregătire bună în management, el/ea poate nu reușesc să planifice eficient și, prin urmare, nu văd niciun sens în asta. Se poate, de asemenea, să le lipsească experiența în anumite domenii – crearea unui plan de marketing este foarte diferită de planificarea operațională.   **Eficacitatea planificării**  Dacă înțelegeți importanța planificării în management și doriți să înțelegeți toate beneficiile acestei funcții, luați în considerare următorii 5 factori care determină eficacitatea planificării.   |  |  | | --- | --- | | **Angajament** | Deși planificarea este o funcție managerială, nu ar trebui să fie făcută de o singură persoană  în spatele unei uși închise. Dimpotrivă, este sarcina unui manager să facă planificarea  un proces colaborativ și incluziv. Faceți-vă angajații să se simtă implicați în proces  de planificare și vor fi nerăbdători să se angajeze în plan și să-și asume la comun  responsabilitatea pentru realizarea lui. S-ar putea chiar să aibă idei inovatoare  ai fi ratat altfel. | | **Date, nu presupuneri** | Cu toții avem ipoteze despre afaceri și piețe, dar nu sunt neapărat adevărate.  Să vă bazați planul pe presupuneri este o greșeală gravă care trece peste toate avantajele  de planificare adecvată. Este important să faceți cercetări de piață, să găzduiți focus grupuri,  discutați cu proprii angajați, consultați experții de piață  – obțineți orice informație care va ajuta la baza deciziilor pe date, mai degrabă decât pe ipoteze. | | **Comunicare** | Este important să comunicați clar rezultatele dorite și planul strategic  către angajati. Promovează comunicarea deschisă, încurajând pe toată lumea să dea  feedback și sugerează îmbunătățiri ale planului. Rețineți că unele beneficii ale planificării,  precum inovația, depind de cât de dornici sunt angajații să își exprime ideile  și dacă se simt auziți și apreciați pentru că le-au oferit. | | **Cultura creșterii** | Un adevărat accent pe îmbunătățirea eficienței și creșterii poate fi menținut doar într-o cultură  care prețuiește eficiența și creșterea. Lucrați pentru a crea o astfel de cultură în organizația dvs.  Dacă vă ajutați angajații să învețe și să-și dezvolte abilitățile, apreciați și recompensați  realizări personale, angajații vor fi mai dispuși să se angajeze la  obiective mai ambițioase și planuri solicitante. | | **Angajamentul de schimbare** | O planificare eficientă necesită renunțarea la procesele învechite, revizuirea strategiilor,  inovație, angajare și concediere. Toate acestea înseamnă schimbare, care este greu de gestionat.  Totuși, pentru a beneficia cu adevărat de avantajele planificării, un manager ar trebui să fie pregătit  să treacă dincolo de schimbările cosmetice și să facă față posibilelor resentimente ale echipei.  În acest sens, planificarea în management este o funcție care necesită mult curaj  și angajament. |   **Un exemplu practic pentru un proiect...**  Planul proiectului: Obiectivul proiectului, Activități, Responsabilități, Perioada de timp, Buget, Indicatori de monitorizare și performanță, Riscuri, Închiderea proiectului  Instrumente: WBS și OBS, Matrice de responsabilitate, Diagramă de rețea (CPM), Diagramă GANTT, Nivelul resurselor, Blocaje, Valoare câștigată, Managementul riscului.  **Organizarea**  Organizarea este funcția managementului care presupune dezvoltarea unei structuri organizatorice și alocarea resurselor umane pentru a asigura realizarea obiectivelor. Structura organizației este cadrul în care efortul este coordonat. Structura este de obicei reprezentată printr-o organigramă, care oferă o reprezentare grafică a lanțului de comandă în cadrul unei organizații. Deciziile luate cu privire la structura unei organizații sunt denumite în general decizii de proiectare organizațională.  Organizarea implică totodată:   * Proiectarea posturilor individuale în cadrul organizației. Trebuie luate decizii cu privire la îndatoririle și responsabilitățile posturilor individuale, precum și la modul în care sarcinile trebuie îndeplinite. Deciziile luate cu privire la natura posturilor în cadrul organizației sunt în general numite decizii de „proiectare a postului”. * Proiectarea nivelului de organizație, decizia modului cel mai bun de a grupa locurile de muncă în departamente pentru a coordona efortul în mod eficient. * Recent, multe organizații au încercat să găsească un echilibru între nevoia de specializare a lucrătorilor și nevoia lucrătorilor de a avea locuri de muncă care implică varietate și autonomie. Multe locuri de muncă sunt acum concepute pe baza unor principii precum împuternicirea, îmbogățirea locurilor de muncă și munca în echipă.   **Structura de separare a lucrărilor WBS**  Ce este? O descompunere ierarhică orientată către livrabil a lucrării care urmează să fie executată de echipa de proiect pentru a îndeplini obiectivele proiectului și a crea livrabilele necesare, fiecare nivel al WBS reprezentând o definiție din ce în ce mai detaliată a lucrării proiectului. Reprezintă structura fundamentală pentru corelarea și integrarea diferitelor tipuri de informații: timpi, costuri, responsabilități.  Un instrument cu care este posibil să:  a) Identificați complet toate aspectele lucrării  b) Atribuiți responsabilități  c) Generați planuri de lucru la diferitele niveluri de programare necesare  d) Generați estimări  e) Colectați date despre progres  **OBS, Structura de separare organizațională**  OBS reprezintă structura organizatorică a proiectului, alocarea structurată a nivelurilor de responsabilitate a proiectului; servește la:  - Identifică și atribuie responsabilități.  - Definește și comunică procesul decizional.  - Integrarea informațiilor de timp/cost conform structurii de responsabilitate definită.  Un proiect OBS este o descriere a organizării proiectului, aranjată pentru a indica relația de raportare în contextul proiectului. OBS reflectă modul în care proiectul este organizat funcțional.  Este o reprezentare directă și o descriere a ierarhiei și a organizațiilor care vor oferi resurse pentru planificarea și efectuarea lucrărilor identificate în WBS. OBS ajută managementul să se concentreze pe stabilirea celei mai eficiente organizații, luând în considerare disponibilitatea și capacitatea personalului de conducere și tehnic.  **Diagrama Gantt**  O diagramă Gantt este o reprezentare grafică utilizată în mod obișnuit a unui program de proiect. Este un tip de diagramă cu bare care arată datele de început și de sfârșit ale elementelor unui proiect, cum ar fi resurse, planificare și dependențe.  Recomandări cheie:  O diagramă Gantt este o vizualizare care ajută la programarea, gestionarea și monitorizarea sarcinilor și resurselor specifice dintr-un proiect.  Acesta constă dintr-o listă de sarcini și bare care descriu progresul fiecărei sarcini.  Barele orizontale de lungimi diferite reprezintă cronologia proiectului, care poate include secvențe de sarcini, durata și datele de început și de sfârșit pentru fiecare sarcină. O diagramă Gantt poate varia în complexitate și profunzime, dar va avea întotdeauna trei componente cheie: activități sau sarcini care trebuie efectuate, care rulează de-a lungul axei y; etapele de referință sau etapele de progres indicate de-a lungul axei x (fie în partea de sus sau de jos a diagramei); și bare de progres, notate ca bare orizontale, care indică cât de departe este fiecare sarcină la un punct dat.  Este cea mai utilizată diagramă în managementul proiectelor.  Diagramele Gantt pot fi utilizate în gestionarea proiectelor de toate dimensiunile și tipurile.  **Managementul timpului**  Managementul timpului este procesul de planificare și control al timpului petrecut pentru anumite activități. Gestionarea bună a timpului permite unei persoane să finalizeze mai mult într-o perioadă mai scurtă de timp, reduce stresul și duce la succes în carieră.  Beneficiile managementului timpului  Abilitatea de a-ți gestiona eficient timpul este importantă. Gestionarea bună a timpului duce la o eficiență și productivitate îmbunătățite, mai puțin stres și mai mult succes în viață. Iată câteva beneficii ale gestionării eficiente a timpului:   * Reducerea stresului: Elaborarea și respectarea unui program de sarcini reduce anxietatea. Pe măsură ce bifezi elementele din lista ta de „de făcut”, poți vedea că faci progrese tangibile. Acest lucru vă ajută să evitați să vă simțiți stresați de îngrijorarea dacă duceți lucrurile la bun sfârșit. * Mai mult timp: gestionarea bună a timpului vă oferă timp suplimentar de petrecut în viața de zi cu zi. Oamenilor care își pot gestiona timpul în mod eficient le place să aibă mai mult timp de alocat pasiunilor sau altor activități personale. * Mai multe oportunități: gestionarea bună a timpului duce la mai multe oportunități și la mai puțin timp pierdut cu activități banale. Abilitățile bune de gestionare a timpului sunt calități cheie pe care le caută angajatorii. Abilitatea de a prioritiza și de a programa munca este extrem de dorită pentru orice organizație. * Capacitatea de a realiza obiective: Persoanele care practică un management bun al timpului sunt capabile să atingă mai bine scopurile și obiectivele și să facă acest lucru într-un timp mai scurt.   Lista de sfaturi pentru un management eficient al timpului  După ce am luat în considerare beneficiile managementului timpului, să ne uităm la câteva modalități de a gestiona timpul în mod eficient:   * Stabiliți obiectivele corect   Stabiliți obiective care să fie realizabile și măsurabile. Utilizați metoda SMART atunci când vă stabiliți obiective. În esență, asigurați-vă că obiectivele stabilite sunt specifice, măsurabile, realizabile, relevante și oportune.   * Prioritizează cu înțelepciune   Prioritizează sarcinile în funcție de importanță și urgență. De exemplu, uită-te la sarcinile tale zilnice și stabilește care sunt:   * Importante și urgente: faceți aceste sarcini imediat. * Importante, dar nu urgente: decideți când să faceți aceste sarcini. * Urgente, dar nu importante: delegați aceste sarcini dacă este posibil. * Nu sunt urgente și nici importante: lasă-le deoparte pentru a le face mai târziu. * Stabiliți o limită de timp pentru a finaliza o sarcină   Stabilirea unor constrângeri de timp pentru finalizarea sarcinilor vă ajută să fiți mai concentrat și mai eficient. Depunând un mic efort suplimentar de a decide cât timp trebuie să aloci fiecărei sarcini, vă poate ajuta, de asemenea, să recunoașteți potențialele probleme înainte ca acestea să apară. În acest fel, puteți face planuri pentru a trata cu ei.   * Organizează-te   Utilizați-vă calendarul pentru o gestionare mai lungă a timpului. Notați termenele limită pentru proiecte sau pentru sarcinile care fac parte din finalizarea întregului proiect. Gândiți-vă ce zile ar fi cel mai bine să le dedicați unor sarcini specifice. De exemplu, ar putea fi necesar să planificați o întâlnire pentru a discuta despre fluxul de numerar într-o zi în care știți că directorul financiar al companiei este disponibil.   * Eliminați sarcinile/activitățile neesențiale   Este important să eliminați activitățile sau sarcinile în exces. Stabiliți ce este semnificativ și ce merită timpul dvs. Eliminarea sarcinilor/activităților neesențiale vă eliberează mai mult timp pentru a fi cheltuit cu lucruri cu adevărat importante.   * Planifică   Asigurați-vă că începeți fiecare zi cu o idee clară despre ceea ce trebuie să faceți - ce trebuie făcut în ACEEA ZI. Luați în considerare să vă faceți un obicei ca, la sfârșitul fiecărei zile de lucru, să vă scrieți lista „de făcut” pentru următoarea zi de lucru. În felul acesta, poți lovi pământul alergând în dimineața următoare.   * Luați o pauză între sarcini   Când faci o mulțime de sarcini fără pauză, este mai greu să rămâi concentrat și motivat. Permiteți un timp de nefuncționare între sarcini pentru a vă limpezi capul și a vă împrospăta. Luați în considerare să luați un pui de somn scurt, să mergeți la o scurtă plimbare sau să meditați.  Implicațiile managementului defectuos al timpului  Să luăm în considerare, de asemenea, consecințele unei gestionări proaste a timpului:   * Pierderea controlului: Neștiind care este următoarea sarcină, suferi de pierderea controlului asupra vieții tale. Acest lucru poate contribui la un nivel mai ridicat de stres și anxietate. * Calitatea slabă a muncii: managementul slab al timpului face de obicei să sufere calitatea muncii tale. De exemplu, nevoia să se grăbească să finalizeze sarcini în ultimul moment compromite de obicei calitatea. * Reputație slabă: dacă clienții sau angajatorul dvs. nu se pot baza pe dvs. pentru a îndeplini sarcinile în timp util, așteptările și percepțiile lor despre dvs. sunt afectate negativ. Dacă un client nu se poate baza pe tine pentru a face ceva la timp, probabil că își va duce afacerea în altă parte. * Flux de lucru slab: incapacitatea de a planifica dinainte și de a respecta obiectivele înseamnă o eficiență slabă. Cu toate acestea, dacă nu plănuiești din timp, ai putea ajunge să fii nevoit să sari înainte și înapoi, sau să dai înapoi, în a-ți face treaba. Aceasta se traduce prin eficiență redusă și productivitate mai scăzută. * Timp pierdut: gestionarea necorespunzătoare a timpului duce la pierdere de timp. De exemplu, vorbind cu prietenii pe rețelele sociale în timp ce faci o misiune, îți distragi atenția și pierzi timpul.   **Lucru in echipa**  Ce este lucrul în echipă?   * „Procesul de a lucra în colaborare cu un grup de oameni pentru a atinge un obiectiv.” * Este de fapt efortul colectiv al fiecărui membru al echipei de a-și atinge scopul atribuit. Niciun membru nu își poate permite să stea pe loc și să se aștepte ca celălalt membru să cânte în numele său. Membrii echipei trebuie să fie angajați față de echipa lor, precum și de organizarea lor, pentru a evita conflictele. * Înseamnă că oamenii vor încerca să coopereze, folosind abilitățile lor individuale și oferind feedback constructiv, în ciuda oricărui conflict personal între indivizi. * Este adesea o parte crucială a unei afaceri, deoarece este adesea necesar ca colegii să lucreze bine împreună, încercând tot posibilul în orice circumstanță.   **De ce este atât de important lucrul în echipă la locul de muncă?**  Munca în echipă este importantă în orice loc de muncă. Mediile în persoană/fizice, virtuale sau hibride care implică atât munca la distanță cât și fizic/în persoană, prosperă toate pe munca în echipă. Lucrul în colaborare este singura modalitate de a atinge obiectivele comune ale unei echipe.  Importanța muncii în echipă se întinde și dincolo de productivitate. Când faci parte dintr-o echipă eficientă, te simți apreciat pentru contribuțiile tale, iar experiența angajatului tău este mai bună. Puteți face o muncă semnificativă, care are un impact. Nu numai că te simți apreciat, dar munca care are sens îți sporește și angajamentul și bunăstarea.  Zece beneficii ale muncii în echipă:   * O mai bună rezolvare a problemelor * Potenţial crescut de inovare * Membrii echipei mai fericiți * Creștere personală sporită * Mai puțină epuizare * Mai multe oportunități de creștere * Productivitate sporită * Asumarea mai inteligentă a riscurilor * Mai puține greșeli * Creativitate extinsă   Legătura dintre munca în echipă și relație  O muncă în echipă excelentă necesită relații excelente, care, la rândul lor, necesită:   * Încredere care permite oamenilor să fie deschiși și sinceri unii cu alții. Stabilirea încrederii înseamnă că nu trebuind să-ți petreci timp întrebându-te dacă oamenii te înjunghie în spate. Înseamnă să fii pregătit să recunoști că ai făcut o greșeală, să fii nesigur și să-ți ceri scuze pentru că ai tratat rău un coleg. * Respect reciproc în care oamenii pot avea opinii diferite fără a fi criticați sau ridiculizați pentru acest lucru. * Conștientizarea de sine și a celorlalți: aceasta înseamnă să ai inteligență emoțională, să-ți asumi responsabilitatea pentru cuvintele și acțiunile tale și să ai empatie cu cei din jurul tău. * Diversitatea nu doar acceptând opinii și opinii diverse, ci primite pentru ceea ce adaugă echipei. * Comunicare deschisă și sinceră, care este, desigur, o condiție prealabilă pentru orice relație bună, indiferent de mediul de comunicare selectat și care permite partajarea de înaltă calitate a informațiilor. * Ascultarea: a depune un efort pentru a înțelege cu adevărat viziunea celuilalt despre lume. * Gestionarea conflictului, ceea ce înseamnă concentrarea asupra problemei, nu asupra personalităților implicate într-o diferență de opinie.   Construcția unei echipe  Team building este o tehnică de management utilizată pentru îmbunătățirea eficienței și performanței grupurilor de lucru prin diverse activități. Implică multe abilități, analiză și observație pentru formarea unei echipe puternice și capabile. Unicul motiv aici este realizarea viziunii și obiectivelor organizației.  Managerul responsabil cu team building trebuie să fie capabil să afle punctele forte și punctele slabe ale membrilor echipei și să creeze amestecul potrivit de oameni cu seturi diferite de abilități. El trebuie să se concentreze pe dezvoltarea relațiilor interpersonale puternice și a încrederii între membrii echipei.  Managerul trebuie să încurajeze comunicarea și interacțiunea între membrii echipei și, de asemenea, să reducă stresul cu ajutorul diferitelor activități de team-building.  Formarea echipei nu este un act unic. Este un proces pas cu pas care are ca scop aducerea unei schimbări de dorit în organizație. Echipele sunt de obicei formate pentru o anumită sarcină sau proiect și sunt în mare parte pe termen scurt.  Diferiții pași implicați în team building sunt următorii:   * Identificați nevoia de team building: managerul trebuie mai întâi să analizeze cerințele unei echipe pentru îndeplinirea unei anumite sarcini. Ar trebui să afle scopul muncii de efectuat, abilitățile necesare postului și complexitatea acestuia înainte de a forma o echipă; * Definiți obiectivele și setul necesar de abilități: în continuare urmează stabilirea obiectivelor organizaționale și a abilităților necesare pentru a le îndeplini; * Luați în considerare rolurile echipei: managerul ia în considerare diferitele aspecte, adică interacțiunile dintre indivizi, rolurile și responsabilitățile acestora, punctele forte și punctele slabe, componența și adecvarea posibililor membri ai echipei; * Determinați o strategie de team building: acum managerul trebuie să înțeleagă bine cadrul operațional pentru a asigura o team building eficientă. El/Ea trebuie să fie el însuși asigurat de obiective, roluri, responsabilități, durată, disponibilitatea resurselor, pregătire, fluxul de informații, feedback și construirea încrederii în echipă; * Dezvoltați o echipă de indivizi: în această etapă, indivizii sunt adunați pentru a forma o echipă împreună. Fiecare membru este familiarizat cu rolurile și responsabilitățile sale în cadrul echipei; * Stabiliți și comunicați regulile: sunt discutate regulile privind raportarea membrilor echipei, programul întâlnirilor și luarea deciziilor în cadrul echipei. Indivizii sunt încurajați să pună întrebări și să își dea punctele de vedere pentru a dezvolta o comunicare deschisă și sănătoasă în echipă; * Identificați punctele forte ale unui individ : sunt efectuate diverse exerciții de teambuilding pentru a scoate în evidență punctele forte ale indivizilor. De asemenea, ajută la familiarizarea membrilor echipei cu punctele forte și punctele slabe ale celuilalt; * Fii parte a echipei: în acest moment, managerul trebuie să se implice în echipă ca membru și nu ca șef. Este necesar ca indivizii să-și dea seama de importanța lor în echipă și să-i tratezi pe fiecare membru în mod egal. Membrii echipei ar trebui să-și vadă managerul ca lider de echipă, mentor și model de urmat; * Monitorizarea performanței: următorul pas este verificarea productivității și performanței echipei în ansamblu. Implică descoperirea lacunelor și a motivului. Acest pas este necesar pentru a îmbunătăți performanța și productivitatea echipei pe termen lung; * Programați întâlniri: unul dintre cei mai importanți pași este de a organiza întâlniri cu scop din când în când pentru a discuta despre performanța echipei, problemele legate de sarcini și pentru a discuta viitorul acțiunilor; * Dizolvarea echipei: în sfârșit, managerul trebuie să evalueze rezultatele și să recompenseze indivizii pentru contribuția și realizările lor. În final, echipa este dispersată pe îndeplinirea obiectivului pentru care a fost formată.   **UNITATEA 4: c) Conducerea**  Una dintre responsabilitățile principale ale unui manager este de a asigura finalizarea tuturor sarcinilor la timp și respectarea strictă a politicilor. Și pentru acest lucru abilitățile de conducere sunt importante. Abilitatea de conducere presupune:   * Crearea și împărtășirea unei viziuni asupra posibilelor realizări ale organizației * Comunicarea cu angajații și crearea de bune relații interpersonale * Motivarea și inspirarea membrilor echipei pentru a performa mai bine.   Conducerea asigură, de asemenea și crearea unui mediu pozitiv la locul de muncă. Acest lucru ajută, de asemenea, la îmbunătățirea performanței fiecărui angajat sau grup de oameni, le ridică moralul și conduce la o echipă productivă și inovatoare.  Conducerea implică sursele sociale și informale de influență pe care le folosești pentru a inspira acțiunile întreprinse de alții. Dacă managerii sunt lideri eficienți, subalternii lor vor fi entuziasmați să depună eforturi pentru a atinge obiectivele organizaționale.  Științele comportamentale au adus multe contribuții la înțelegerea acestei funcții a managementului. Cercetarea personalității și studiile despre atitudinile profesionale oferă informații importante despre modul în care managerii pot conduce cel mai eficient subordonații. De exemplu, această cercetare ne spune că pentru a deveni eficienți în conducere, managerii trebuie să înțeleagă mai întâi personalitățile, valorile, atitudinile și emoțiile subordonaților lor.  **UNITATEA 5: d) Controlul**  Controlul implică asigurarea faptului că performanța nu se abate de la standarde. Controlul constă din trei pași, care includ:   * Monitorizarea activităților în desfășurare * Stabilirea standardelor de performanță/producție; * Compararea performanței reale cu standardele; * Identificarea zonelor care necesită îmbunătățiri (pot fi procese, politici sau practici); * Luarea de măsuri corective atunci când este necesar.   Două tehnici tradiționale de control sunt:   * buget: un audit bugetar oferă informații despre locul în care se află organizația în raport cu ceea ce a fost planificat sau bugetat, în timp ce un audit de performanță ar putea încerca să determine dacă cifrele raportate reflectă performanța reală. * Auditul de performanță: un audit presupune o examinare și verificare a înregistrărilor și a documentelor justificative. | | |
| **5 intrări de glosar** | | |
| **Management:** Managementul este coordonarea și administrarea sarcinilor pentru atingerea unui scop. Astfel de activități de administrare includ stabilirea strategiei organizației și coordonarea eforturilor personalului pentru realizarea acestor obiective prin aplicarea resurselor disponibile.  **Managementul timpului:** Managementul timpului este procesul de planificare și control al timpului petrecut pentru anumite activități. Gestionarea bună a timpului permite unei persoane să finalizeze mai mult într-o perioadă mai scurtă de timp, reduce stresul și duce la succes în carieră.  **Lucrul în echipă:** înseamnă că oamenii vor încerca să coopereze, folosind abilitățile lor individuale și oferind feedback constructiv, în ciuda oricărui conflict personal între indivizi.  **Team building:** Team building este o tehnică de management folosită pentru îmbunătățirea eficienței și performanței grupurilor de lucru prin diverse activități. Implică multe abilități, analiză și observație pentru formarea unei echipe puternice și capabile. Unicul motiv este realizarea viziunii și obiectivelor organizației**.** | | |
| **Bibliografie și referințe suplimentare** | | |
| [surse și referințe ale conținutului, dacă există] | | |
| **Cinci întrebări de autoevaluare cu răspunsuri multiple** | | |
| **Întrebarea 1. Care sunt activitățile-cadru POLC?**  Opțiunea a: planificarea, organizarea, conducerea, controlul  Opțiunea b: punerea, deschiderea, învățarea, tăierea  Opțiunea c: Conectare, ordonare, scriere cu majuscule, legare  Opțiunea d: Niciun răspuns nu este corect  **Opțiunea corectă: a**  **Întrebarea 2. Cu Work Balance Structure este posibil să**  Opțiunea a: atribuiți responsabilități  Opțiunea b: generați estimări  Opțiunea c: colectați date despre progres  Opțiunea d: Toate răspunsurile sunt corecte  **Opțiunea corectă: d**  **Întrebarea 3. Care dintre următoarele activități nu face parte din management**  Opțiunea a: planificare  Opțiunea b: organizare  Opțiunea c: team building  Opțiunea d: vânzare  **Opțiunea corectă: d**  **Întrebarea 4. Formarea echipei necesită...**  Opțiunea a: diferiți pași  Opțiunea b: listă specifică de activități  Opțiunea c: urmați un model care se aplică tuturor  Opțiunea d: puține activități  **Opțiunea corectă: a**  **Întrebarea 5. De ce este important lucrul în echipă?**  Opțiunea a: creșterea potențialului de inovare  Opțiunea b: asumarea mai inteligentă a riscurilor  Opțiunea c: creativitate extinsă  Opțiunea d: toate răspunsurile sunt corecte  **Opțiunea corectă: d** | | |
| **Material aferent** | | [material aferent dacă este cazul] |
| **Link de referință** | | [link de referință dacă există] |
| **Videoclip în format YouTube (dacă există)** | |  |

# Misiunea 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titlul misiunii** | Tag Team Time Game | |
| 1. **Introducere: Despre ce este vorba?** | | |
| **Imagine introductivă** | | |
| **Drive URL a imaginii** | | <https://www.freepik.com/free-photo/light-bulb-ideas-creative-diagram-concept_4413599.htm#query=teamwork&position=19&from_view=search&track=sph> |
| **Titlul imaginii (inclusiv informații despre drepturile de autor)** | | Conceptul idei de becuri- diagramă creativă |
| **Aveți permisiunea de a utiliza această imagine?** | | **DA** |
| **Text introductiv** | | |
| Exerciții de planificare/adaptare în team building | | |
| 1. **Sarcină: Care este activitatea?** | | |
| **Imaginea activității** | | |
| **Drive URL a imaginii** | | [https://www.freepik.com/free-vector/business-team-brainstorm-idea-lightbulb-from-jigsaw-working-team-collaboration-enterprise-cooperation-colleagues-mutual-assistance-concept-pinkish-coral- bluevector-isolated-illustration\_11667116.htm#query=teamwork&position=5&from\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/business-team-brainstorm-idea-lightbulb-from-jigsaw-working-team-collaboration-enterprise-cooperation-colleagues-mutual-assistance-concept-pinkish-coral-bluevector-isolated-illustration_11667116.htm#query=teamwork&position=5&from_view=search&track=sph) |
| **Titlul imaginii (inclusiv informații despre drepturile de autor)** | | *Echipa de afaceri analizează idei și bec din puzzle. colaborarea în echipă de lucru, cooperarea între întreprinderi, conceptul de asistență reciprocă a colegilor.* |
| **Aveți permisiunea de a utiliza această imagine?** | | **DA** |
| **Textul activității** | | |
| Acest exercițiu de adaptare necesită doar câteva instrumente simple, care includ coli mari de hârtie, hârtie de scris, pixuri și markere. În acest exercițiu, participanții sunt împărțiți în grupuri de 4-8 persoane și sunt instruiți să împărtășească cu grupul lor punctele forte individuale și atributele pozitive care consideră că le-ar împrumuta pentru succesul grupului lor. Ei trebuie să noteze aceste puncte tari și atribute pe o bucată de hârtie. După discuția de grup, fiecărei echipe i se dă o foaie mare de hârtie, hârtie de scris, markere și un pix. | | |
| 1. **Proces: ce am de gând să fac?** | | |
| Grupurile ar trebui apoi instruite să creeze „membrul final al echipei”, combinând punctele forte și atributele pozitive ale fiecărui membru al echipei într-o singură persoană imaginară. Această „persoană” ar trebui să primească, de asemenea, un nume, să aibă o imagine a ei și să aibă diferitele atribute etichetate. Grupul ar trebui să scrie și o poveste despre această persoană, subliniind toate lucrurile pe care persoana lor imaginară le poate face cu toate atributele sale uimitoare. La sfârșitul exercițiului, fiecare grup ar trebui să-și împărtășească persoana cu grupul și să citească povestea însoțitoare. | | |
| 1. **Rezultatele învățării: ce voi învăța?** | | |
| **Competență**  **(LifeComp)** | | * Autoreglare: conștientizarea și gestionarea emoțiilor, gândurilor și comportamentului * Empatie: înțelegerea emoțiilor, experiențele și valorile altei persoane și furnizarea de răspunsuri adecvate * Colaborare: implicare în grup de activitate și lucru în echipă recunoașterea și respectarea celorlalți |
| **Competență**  **(EntreComp)** | | * Viziune: lucrează pentru viziunea ta asupra viitorului * Mobilizarea resurselor: adunați și gestionați resursele de care aveți nevoie * Mobilizarea celorlalți: inspirați, entuziasmați și aduceți-i pe alții la bord * Lucrul cu ceilalți: faceți echipă, colaborați și conectați-vă |
| 1. **Concluzii: Ce voi duce acasă?** | | |
| Acest exercițiu îi va ajuta pe colegi să se adapteze la slăbiciunile pe care le simt ei sau un membru al echipei, înțelegând că, în grup, sunt capabili să aibă mai multe puncte tari și atribute pozitive decât dacă ar fi lucrat singuri. | | |
| **6: Resurse: De ce am nevoie?** | | |
| **Site-uri web (URL-uri)** | | 14 elemente cheie ale exercițiilor de succes de formare a echipei |
| <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/03/09/14-key-elements-of-successful-team-building-exercises/?sh=276406e51554> |
| Beneficii, importanță și avantaje Team Building |
| <https://teambuildinghub.com/team-building/benefits/> |
| Tendințe globale în materie de competențe, nevoi de formare și strategii de învățare pe tot parcursul vieții pentru viitorul muncii |
| <http://www.g20.utoronto.ca/2018/g20_global_skills_trends_and_lll_oecd-ilo.pdf> |
| Competențele soft îmbunătățesc capacitatea de angajare a tinerilor și a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă |
| <https://www.ilo.org/jakarta/info/public/pr/WCMS_776501/lang--en/index.htm> |
| **Videoclipuri (de pe YouTube)** | | Echipele încep cu conexiuni umane | Matt Eng | TEDxSanAntonio |
| <https://www.youtube.com/watch?v=XVi-0a90XNA> |
| Echipe de încredere | CELE 5 PRACTICI |
| <https://www.youtube.com/watch?v=W5qQJhe7sLE> |
| **Documente** | | LifeComp: cadrul european pentru competența cheie personală, socială și de învățare pentru a învăța |
| <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/lifecomp_en> |
| Cadrul european de competențe pentru antreprenoriat (EntreComp) |
| <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en> |

# Misiunea 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titlul misiunii** | Dilema prizonierului | |
| 1. **Introducere: Despre ce este vorba?** | | |
| **Imagine introductivă** | | |
| **Drive URL a imaginii** | | <https://it.freepik.com/vettori-gratuito/attivita-ad-alto-rischio_763732.htm#query=prisoners%20dilemma%20business&position=2&from_view=search&track=ais> |
| **Titlul imaginii (inclusiv informații despre drepturile de autor)** | | Imagine gratuită |
| **Aveți permisiunea de a utiliza această imagine?** | | **DA** |
| **Text introductiv** | | |
| Negociere, comunicare, cooperare. Acest concept a atras interesul a mii de psihologi interesați de munca în echipă și egoism. În special, este posibilă aplicarea acestei paradigme în cadrul unui joc de cooperare stimulant și rapid. | | |
| 1. **Sarcină: Care este activitatea?** | | |
| **Imaginea activității** | | |
| **Drive URL a imaginii** | | <https://it.freepik.com/foto-gratuito/persone-in-miniatura-su-un-puzzle_991596.htm#query=prisoners%20dilemma%20game&position=2&from_view=search&track=ais> |
| **Titlul imaginii (inclusiv informații despre drepturile de autor)** | | Fotografie gratuita persoane in miniatura su un puzzle |
| **Aveți permisiunea de a utiliza această imagine?** | | **DA** |
| **Textul activității** | | |
| Participanții la team building sunt împărțiți în două subgrupuri și li se cere să aleagă dacă să mărturisească sau nu o crimă ipotetică de care sunt acuzați. Dilema apare din faptul că pedeapsa va fi împărțită diferit în funcție de modul în care fiecare dintre cele două subgrupuri decide să răspundă. | | |
| 1. **Proces: ce am de gând să fac?** | | |
| Dilema apare din faptul că pedeapsa va fi împărțită diferit în funcție de modul în care fiecare dintre cele două subgrupuri decide să răspundă. Concret, dacă una dintre cele două grupuri de confruntare decide să mărturisească, iar cealaltă nu, pentru prima se va reduce pedeapsa și 5 ani închisoare pentru cea din urmă; Dacă toate echipele mărturisesc, ambele vor fi închise pentru 4 ani; dacă nimeni nu recunoaște infracțiunea, pedeapsa comună va fi de 1 an. | | |
| 1. **Rezultatele învățării: ce voi învăța?** | | |
| **Competență**  **(LifeComp)** | | * **Autoreglare:** conștientizarea și gestionarea emoțiilor, gândurilor și comportamentului * **Flexibilitate:** capacitatea de a gestiona tranzițiile și incertitudinea și de a face față provocărilor * **Empatie:** înțelegerea emoțiilor, experiențele și valorile altei persoane și furnizarea de răspunsuri adecvate * **Colaborare:** implicare în grup de activitate și lucru în echipă recunoașterea și respectarea celorlalți * **Gândire critică:** evaluarea informațiilor și argumentelor pentru a susține concluzii motivate și a dezvolta soluții inovatoare |
| **Competență**  **(EntreComp)** | | * **Identificarea oportunităților:** folosiți-vă imaginația și abilitățile pentru a identifica oportunitățile de a crea valoare * **Gândire etică și durabilă:** evaluați consecințele și impactul ideilor, oportunităților și acțiunilor * **Viziune:** lucrează pentru viziunea ta asupra viitorului * **Lucrul cu ceilalți:** faceți echipă, colaborați și conectați-vă * **Confruntarea cu incertitudinea, ambiguitatea și riscul:** luați decizii referitoare la incertitudine, ambiguitate și risc |
| 1. **Concluzii: Ce voi duce acasă?** | | |
| Jocul oferă o perspectivă asupra măsurii în care membrii individuali ai grupurilor sunt dispuși să coopereze; va încuraja confruntarea și negocierea. | | |
| **6: Resurse: De ce am nevoie?** | | |
| **Site-uri web (URL-uri)** | | Dilema prizonierului |
| <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/prisoners-dilemma/> |
| Dilema prizonierului în afaceri și economie |
| <https://www.investopedia.com/articles/investing/110513/utilizing-prisoners-dilemma-business-and-economy.asp> |
| Descoperiți cum să construiți o echipă câștigătoare și să vă creșteți rezultatele negocierilor de afaceri |
| <https://www.pon.harvard.edu/freemium/team-building-strategies-building-a-winning-team-for-your-organization/> |
| Ritualuri la locul de muncă: echipele care se joacă împreună rămân împreună |
| <https://hbswk.hbs.edu/item/rituals-at-work-teams-that-play-together-stay-together> |
| **Videoclipuri (de pe YouTube)** | | Dilema prizonierului |
| <https://www.youtube.com/watch?v=t9Lo2fgxWHw> |
| *Titlu pentru videoclip* |
| *URL* |
| **Documente** | | LifeComp: cadrul european pentru competența cheie personală, socială și de învățare pentru a învăța |
| <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/lifecomp_en> |
| Cadrul european de competențe pentru antreprenoriat (EntreComp) |
| <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en> |

# Sfaturi pentru educatori/formatori

|  |
| --- |
| Activitățile de team building sunt o abordare fantastică pentru a îmbunătăți comunicarea, moralul, motivația, productivitatea, le permite angajaților sau noilor echipe să se cunoască mai bine și să învețe despre punctele forte și limitările celuilalt. De ele pot beneficia și echipele puternice.  Orice organizație, mare sau mică, poate folosi jocuri și activități de team building pentru a stimula munca în echipă mai puternică la locul de muncă, deoarece, așa cum știu majoritatea proprietarilor de afaceri și managerilor, munca în echipă puternică este unul dintre cele mai importante aspecte ale succesului unei companii.  Una dintre cele mai populare și mai des folosite tactici de intervenție pentru a îmbunătăți managementul și conexiunile organizaționale în afaceri, industrie și sport este activitățile de team building.  Potrivit Brawley & Paskevich, dezvoltarea echipei este o strategie de asistență pentru grupuri în:   * Creșterea eficienței; * Să respecte cerințele membrilor; * Îmbunătățirea condițiilor de muncă   Câștigarea încrederii, îmbunătățirea comunicării și promovarea unei atmosfere de înțelegere și autoevaluare deschisă în rândul membrilor echipei sunt toate posibile cu ajutorul formării echipei.  Acest lucru implică faptul că psihologul poate lucra cu grupuri pentru a promova munca timpurie în echipă, pentru a pregăti terenul pentru gestionarea eficientă a conflictelor la mijlocul (sau, în cazul sportului, la mijlocul sezonului), care este o perioadă crucială pentru stimularea coeziunii (Tekleab et al. ., 2009).  Potrivit lui Patten (1981), exercițiile de team building sunt frecvent utilizate pentru a-i învăța pe membrii grupului valoarea cooperării, astfel încât aceștia să poată împărtăși mai eficient resurse, abilități și informații.  **Misiunea 1:** Timpul jocului în echipă  **Misiunea 2:** Dilema prizonierului |
| **Resurse suplimentare (videoclipuri, material suplimentar):**  Bruce Tuckman: Conceptul de **Forming, Storming, Norming and Performing (FSNP) descrie cele patru etape ale dezvoltării psihologice prin care trece o echipă în timp ce lucrează la un proiect (**[**https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDelvelopment.aspx**](https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDelvelopment.aspx%20) **)**  **Teoria Belbin Team Building** : <https://www.emg.co.uk/team-building-theory/belbin/>  **ÎNȚELEGEREA DIFERENȚELOR DINTRE LUCRUL ÎN ECHIPĂ ȘI COLABORARE:** <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-understanding-the-differences-between-teamwork-and-collaboration-203> |