

Intrapoduzetništvo u mikropoduzećima

Okvir usvajanja

Pripremili



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU
I POSLOVNU EKONOMIJU



Coordinated by



Studeni, 2023.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



SAŽETAK PROJEKTA

GENIE je inovativni projekt koji razvija obuku i alate za pokretanje poduzetništva unutar mikro, malih i srednjih poduzeća (MSME). Intrapoduzetništvo je spoj poduzetništva, otvorenih inovacija i modela upravljanja koji gledaju u budućnost. Ima potencijal uključivanja i angažiranja osoblja i menadžmenta u MSME-ima za razvoj novih ideja, poslovnih i upravljačkih procesa, proizvoda i usluga za održavanje inovacija, konkurentnosti i rasta MSME-a.

Stoga GENIE ima za cilj pomoći malim i srednjim poduzećima da integriraju i implementiraju intrapoduzetništvo u svoje svakodnevno radno okruženje realizacijom sljedećih rezultata projekta:

1. Postavljanje **OER platforme** projekta GENIE, koja sadrži sve sadržaje obuke, operativne alate i interaktivnu društvenu igru stvorenu za podršku rastu i uspjehu MSME-a kroz usvajanje intrapoduzetništva.

Za bolju orientaciju na OER platformi pogledajte našu GENIE OER platformu

Videovodič: <https://www.youtube.com/watch?v=hV0E1FWUsKU>

2. Razvoj **inovativnog GENIE modela intrapoduzetništva** u mikro, malim i srednjim poduzećima. Ovaj rezultat ocrtava mehanizme pomoći kojih MSME-i mogu implementirati intrapoduzetništvo koje uključuje i angažira osoblje i menadžment za razvoj novih ideja, poslovnih i upravljačkih procesa, proizvoda i usluga – sve kako bi se održala inovativnost, konkurentnost i rast MSME-a.
3. **GENIE inovativna obuka i gamifikacija** glavni je rezultat projekta. Partneri su razvili skup inovativnih obuka o intrapoduzetništvu. Dio obuke je i igra GENIE za testiranje i poboljšanje znanja o intrapoduzetništvu. Obuka uključuje mnoge studije slučaja, primjere i naučene lekcije kako bi bila što konkretnija i izravnija.
Vrlo važan dio rezultata ovog projekta je faza testiranja i validacije, koja je neophodna za finaliziranje obuke i društvene igre. Tijekom ovog stvarnog operativnog testiranja okoliša, GENIE partneri su prikupili povratne informacije od korisnika o sadržaju, načinima isporuke, širini i relevantnosti obuka, jednostavnosti društvene igre za korisnika, funkcionalnostima OER platforme itd.

-
4. **GENIE okvir usvajanja i GENIE Dekalog o intrapoduzetništvu u mikropoduzećima za strukovno obrazovanje i osposobljavanje** posljednji je dio GENIE slagalice koji uokviruje sliku za potpuno usvajanje i uključivanje projekta u ekosustave strukovnog obrazovanja i osposobljavanja malih i srednjih poduzeća diljem Europe te potpuno uvođenje obuke i društvenih igara.

Svi rezultati projekta dostupni su online na našoj OER platformi: www.genieproject.eu



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



UVOD U OKVIR USVAJANJA

GENIE OKVIR USVAJANJA ima za cilj odražavati skup operativnih smjernica za aktere ekosustava MSME-a i strukovnog obrazovanja i osposobljavanja diljem Europe, koji su zainteresirani za razvoj i promicanje unutarnjeg poduzetništva u MSME-ima kako bi doprinijeli njihovoj konkurentnosti, rastu i inovativnosti.

Ovaj dokument će pomoći čitatelju da prihvati, prilagodi i usvoji GENIE obuku i društvenu igru.

Naglasit će operativne lekcije naučene iz perspektive partnera i extrapolirana iskustva o tome što je funkcionalo i što se moglo poboljšati na temelju faze implementacije te testiranja i validacije GENIE inovativne obuke i gamifikacije.

PREGLED PROGRAMA OBUKE

Projekt GENIE predstavlja jedanaest detaljnih obuka. Sve obuke prati tematska studija slučaja.

Na OER platformi, gdje su sve obuke besplatne, mogu se koristiti različiti načini za provođenje obuke: polaznik je može izvoditi izravno na OER platformi, on ili ona mogu preuzeti modul obuke kao PowerPoint prezentaciju ili slušati obuku preko video zapisa.

Za svaku obuku čitatelj će također pronaći poseban opis osposobljavanja koji sadrži, na primjer, ključne riječi, očekivane ishode učenja, pregled i opis modula, referencu na EQF razini i glosarij.

Na kraju svake obuke polaznik može položiti test samovrednovanja. Ako ima sve točne odgovore, može dobiti potvrdu o uspješnom završetku dotične GENIE obuke.

U nastavku je prikazan pregled obuka, s međusobnim poveznicama s ishodima učenja:



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 1

Nada, očekivanje i stvarnost poduzetništva unutar organizacije: Otkrivanje intrapoduzetnika

Cjeline

1. Otkrivanje poduzetnika unutar organizacije

1.1. Kako potaknuti poduzetništvo unutar organizacije?

2. Intrapoduzetničke osobine

2.1. Dio 1: Inovacije + fleksibilnost

2.2. Dio 2: Intelektualna znatiželja + upornost

3. Karakteristike intrapoduzetnika

3.1. Dinamičan

3.2. Kreator ideja

3.3. Pokretač promjena

3.4. Odlučan

3.5. Posvećen

3.6. Marljin

4. Identificiranje intrapoduzetnika

5. Koristi poduzetništva unutar organizacije

Ishodi učenja

Ovaj modul će vas pripremiti da saznate više o intrapoduzetničkim vještinama i kako otkriti zaposlenike s intrapoduzetničkim načinom razmišljanja.

Na kraju ovog modula moći ćete:

- Potaknuti zaposlenike na poduzetništvo unutar organizacije
- Znati više o intrapoduzetničkim osobinama i koristima
- Prepoznati potencijalne poduzetnike unutar organizacija

Studija slučaja

Program intrapoduzetništva—oslobađanje novih talenata u TEB-u



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 2**Uspostavljanje ravnoteže: Upravljanje resursima i vremenom unutar intrapoduzetničkih MMSP****Cjeline****1. Organizacijski uvjeti koji utječu na poduzetništvo unutar organizacije**

- 1.1. Podrška menadžmenta
- 1.2. Otvoreni komunikacijski kanali
- 1.3. Diskrecija i autonomija posla
- 1.4. Nagrade i jačanje
- 1.5. Odgovarajuće vrijeme i opskrba resursima

2. Upravljanje intrapoduzetnicima

- 2.1. Upravljanje inovativnim zaposlenicima
- 2.2. Poduzetništvo unutar organizacije kao poseban sustav
- 2.3. Prelazak na sustav poduzetništva unutar organizacije
- 2.4. Mentor
- 2.5. Izazovi
- 2.6. Pravni lijekovi

3. Strategije za upravljanje poduzetništvom unutar organizacije

- 3.1. Ponašajte se kao mentor, a ne kao menadžer
- 3.2. Dajte timu svoje povjerenje, ali dogovorite jasne ciljeve
- 3.3. Dogovorite jasne ciljeve, dajte timu svoje povjerenje
- 3.4. Neka sami rade greške
- 3.5. Pozovite intrapoduzetnike na odgovornost

Ishodi učenja

Ovaj će vas modul pripremiti da saznate više o organizacijskim uvjetima koji utječu na intrapoduzetnike, kako upravljati intrapoduzetničkim vještinama i dati vam strateške savjete za upravljanje vremenom i resursima.

Na kraju ovog modula moći ćete:

- Upravljati intrapoduzetnicima na pravi način
- Znati o organizacijskim uvjetima koji utječu na intrapoduzetnike
- Prepoznati izazove za promicanje poduzetništva unutar organizacije

Studija slučaja

G-mail: Od iskre koja je dovela do proizvoda vrijednog milijardu dolara



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 3**Od ideje do realizacije 1: Upute za korisnike – popis pokretača za njegovanje, ocjenjivanje i nagrađivanje poduzetničkih stavova i osjećaja za inicijativu****Cjeline****1. Što činiti i što ne činiti**

- 1.1. Lekcija iz povijesti – Animal Spirits (“životinjski porivi”)
- 1.2. Kritika – Djeluju li Animal Spirits za poduzetništvo i osjećaj poduzetničkog stava?
- 1.3. Inspirirajte i motivirajte!... ili možda ne? – Poduzetništvo unutar organizacije ne funkcioniра za sve...
- 1.4. Pazite na zamke – Slalom kroz uobičajene kočnice i prepreke poduzetništvu unutar organizacije
- 1.5. Kratkoročna vizija nije dopuštena – Čekanje da biljka procvjeta...
- 1.6. Izgradite sustav koji će ostati – Vježbajte izdržljivost i otpornost
- 1.7. Čarobna formula je formula bez čarolije – Prihvate neizvjesnost...donekle

2. Obnovljeni menadžerski pristup

- 2.1. Podrška i pokroviteljstvo – Otvorena i fluidna kultura za poticanje poduzetništva unutar organizacije
- 2.2. Samosvijest i samoučinkovitost – Istraživanje putova naprijed
- 2.3. Poticaji ... nefinancijske prirode
- 2.4. Nagrade... finansijske prirode
- 2.5. Resursi – Kapital temeljen na znanju, vrijeme i granice za pogreške
- 2.6. Komunikacija ... za osiguranje kvalitete i strateško planiranje
- 2.7. Procesi – Decentralizacija i delegiranje

Ishodi učenja

Na kraju ovog tečaja moći ćete:

- Razumjeti osnove poduzetništva unutar organizacija
- Implementirati savjete što činiti i što ne činiti kako bi njegovali kulturu poduzetništva unutar organizacije
- Usavršiti obnovljeni menadžerski pristup
- Razumjeti dobre i manje dobre prakse njegovanje poduzetničkog duha unutar organizacije
- Razumjeti pokretače i kočnice osjećaja inicijative vaših zaposlenika
- Razumjeti prednosti menadžerskog pristupa koji podržava poduzetništvo unutar organizacije

Studija slučaja

Happy Meal od McDonald'sa: od jednostavnog trika do ikone



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 4

Od ideje do realizacije 2: Intrapoduzetnički stav, upravljanje konfliktima i promjenama u MMSP

Cjeline

1. Intrapoduzetnički stav

- 1.1. Definicija
- 1.2. Četiri načela intrapoduzetničkog stava: odnos prema organizaciji, zadovoljstvo, motivacija i namjera

2. Upravljanje promjenama

- 2.1. Definicija
- 2.2. Modeli upravljanja promjenama
- 2.3. Provođenje promjena u vašem poduzeću

3. Upravljanje konfliktima

- 3.1. Definicija
- 3.2. Harvardski model
- 3.3. Vježba

Ishodi učenja

Na kraju ovog modula moći ćete:

- Shvatiti što je intrapoduzetnički stav i koja su njegova četiri načela
- Shvatiti koliko je važno upravljanje promjenama i kako ga implementirati u svoje poslovanje
- Što je upravljanje konfliktima i što možete učiniti ako do konflikta dođe u vašoj tvrtki

Studija slučaja

Procesi upravljanja promjenama u KMU - Uspješan organizacijski razvoj na primjeru Josef M. GmbH & Co. KG



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 5
Predstavljanje ideje (pitcha) šefu: Prezentacija ideje i prikupljanje podrške Cjeline
<p>1. Pitch ideja i njezina struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Što je pitch ideja? 1.2 Prednosti pitcha u predstavljanju ideje 1.3 Vrste pitcha <p>2. Razvoj pitch ideje</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Priprema pitcha 2.2 Vježbanje pitcha 2.3 Strategije za uspjeh pitcha <p>3. Predstavljanje pitch ideje</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Predstavljanje vašeg pitcha 3.2 Govor tijela i ton glasa u pitchu 3.3 Kako se nositi s neuspjehom pitcha
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definirati izraz "idea pitch" and odrediti prednosti predstavljanja ideje korištenjem pitcha • Raspravljati o različitim vrstama pitcha • Razviti dobar pitch • Učinkovito predstaviti korištenjem pitcha poslovnu ideju • Prezentirati pitch ideju svom šefu • Nositi se s neuspjehom pitcha
Studija slučaja
Format predstavljanja jednom rečenicom Instituta Founder



Tečaj 6
Osobni razvoj i intrapoduzetništvo: rastuća samosvijest i svjesnost
Cjeline
1. Obilježja i prednosti intrapoduzetnika <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Individualne karakteristike intrapoduzetnika 1.2 Osobni razvoj kao preduvjet 1.3 Prednosti intrapoduzetničkog ponašanja za zaposlenike 2. Ojačati svjesnost za razvoj intrapoduzetnika <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Definicija 2.2 Učinci 2.3 Razvoj i praksa 2.4 Integracija u svakodnevni život i rad 3. Ojačati samosvijest za razvoj intrapoduzetničkog ponašanja <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Definicije i karakteristike 3.2 Faze razvoja 3.3 Integracija u svakodnevni život i rad
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificirati karakteristike intrapoduzetnika • Prepoznati dodanu vrijednost razmišljanja i djelovanja intrapoduzetnika • Upoznati značenje i najvažnije dimenzije svjesnosti i samosvijesti u kontekstu intrapoduzetničkog djelovanja • Uspješna praksa i korištenje, na temelju uvida u modul, za iskorištavanje samosvijesti i pažnje u svakodnevnom životu i radu
Studije slučaja
Vimeo: Intrapoduzetnički primjer inovacije poslovnog modela



Tečaj 7
Upravljanje inovacijama u intrapoduzetničkim organizacijama
Cjeline
<p>1. Pojam i priroda upravljanja inovacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pojam inovacije 1.2 Kako se stvaraju inovacije? 1.3 Što je upravljanje inovacijama <p>2. Čimbenici koje treba uzeti u obzir u upravljanju inovacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Kreativnost nasuprot stabilnosti 2.2 Neizvjesnost i potraga za znanjem 2.3 Interni procesi <p>3. Ključni pojedinci, alati i metodologije u upravljanju inovacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Ključni pojedinci u upravljanju inovacijama unutar organizacije 3.2 Ključni alati i metodologije u upravljanju inovacijama unutar organizacije
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objasniti značenje i složenu prirodu upravljanja inovacijama unutar organizacija • Identificirati čimbenike kojima organizacije moraju upravljati kako bi postigle uspjeh u inovacijama • Identificirati aktivnosti koje obavljaju ključni pojedinci u upravljanju inovacijama unutar organizacija
Studija slučaja
Gore-Tex®: Inovativna organizacija i suvremena kultura



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 8
Unutarorganizacijska komunikacija i upravljanje timom
Cjeline
<p>1. Poboljšanje unutarorganizacijske komunikacije za jačanje intrapoduzetničke kulture</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Definicija i tehnike 1.2 Česta razmjena 1.3 Kultura povratnih informacija 1.4 Transparentnost vizija, ciljeva i zahtjeva 1.5 Prednosti poticanja intrapoduzetništva za vašu tvrtku <p>2. Unapređenje upravljanja timom kao preduvjet intrapoduzetničkog ponašanja</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Stil vođenja 2.2 Organizacijski razvoj 2.3 Zahvalnost 2.4 Različite generacije <p>3. PDCA ciklus kao alat za implementaciju dobre komunikacije i upravljanje timom</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 PDCA ciklus i njegove faze 3.2 Primjer korištenja
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znati kako i zašto poboljšati unutarorganizacijsku komunikaciju a upravljanje timom je važno • biti svjestan uloge i važnosti kulture pozitivnih povratnih informacija i uvažavanja u jačanju intrapoduzetništva • znati koliko su važne zajedničke vizije, ciljevi i zahtjevi te kako ih provesti • shvatiti da je važno uključiti sve zaposlenike u proces organizacijskog razvoja • vježbati i uspješno koristiti, na temelju uvida u module, strategija komunikacije i upravljanja timom, kao i poticanje za intrapoduzetništvo u svakodnevnom radu
Studija slučaja
Tri kronološka koraka prema poticanju unutarnjeg poduzetništva: Lekcije iz slučaja Wehkam



Tečaj 9
Uvod u korisnički priručnik za AARRR! Lijevak
Cjeline
<p>1. Kratak uvod u Pirates lijekav aka AARRR! Model</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Što je AARRR! O modelu? Kratak uvod u Pirates lijekav 1.2 AARRR! za intrapoduzetnike - Zašto se uopće truditi... 1.3 AARRR! Model u svojim temeljnim osnovama – Pet koraka za mjerjenje metrike 1.4 Male varijacije uvelike se primjenjuju i valoriziraju u praksi - AAARRR! Model <p>2. Osnovne faze Pirates lijekva poznatog kao AARRR! Model</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Akvizicija – glavna faza 2.2 Aktivacija – daljnje stimuliranje kontakta elektrode 2.3 Zadržavanje – njegovanje lojalnosti kupaca 2.4 Prihod – Vrijeme za ostvarivanje profita 2.5 Preporuka – Pokretanje učinka usmene predaje i pozitivnih vanjskih učinaka
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog tečaja ćete moći:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upoznati se s osnovama hakiranja rasta • Eksperimentirati s pet ključnih faza piratskih tokova • Potvrditi analizu mjernih podataka u praksi za zadržavanje kupaca
Studija slučaja
AARRR model na djelu. Primjer Grammarly



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 10
Digitalno intrapoduzetništvo: Izgledi i izazovi
Cjeline
<p>1. Uvod. Što je digitalno intrapoduzetništvo?</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Digitalna transformacija 1.2. Definicija intrapoduzetništva 1.3. Intrapoduzetnik 1.4. Modeli intrapoduzetništva <p>2. Kako pružiti podršku digitalnom intrapoduzetništvu</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Kako otkriti intrapoduzetnike 2.2. Intrapozetnička kultura 2.3. Praktične aktivnosti 2.4. Sponzori <p>3. Preporuke i savjeti za intrapoduzetnike. Što se smije a što ne smije</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Općeniti savjeti 3.2. Što se smije a što ne smije
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objasniti digitalno unutarnje poduzetništvo i kako ono funkcionira • Promovirati intrapoduzetništvo u vašoj tvrtki • Biti uspješan intrapoduzetnik
Studija slučaja
Kada ti poduzeće vjeruje



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Tečaj 11
ICT alati za intrapoduzetništvo
Cjeline
1. ICT alati za upravljanje vremenom <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Koristi i nedostaci 1.2. Alati za upravljanje vremenom 2. Upravljanje zadacima u timskom radu <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Osmišljavanje vlastite timske strategije 2.2. Provedba vlastite timske strategije
Ishodi učenja
<p>Na kraju ovog modula moći ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bolje iskoristiti svoje vrijeme • Bolje upravljati timskim radom i raspodjelom zadataka • Koristiti alate koji će vam pomoći u procesu upravljanja zadacima
Studija slučaja
Virgin Atlantic – riblja kost od milijardu dolara



ORGANIZACIJA OBUKE

Kako bi se INSTRUKTORIMA olakšalo, GENIE tečajevi razvijeni su na način da se mogu primjeniti u tradicionalnoj učionici/licem u lice, na mreži kao i u mješovitom formatu učenja.

Tijekom faze testiranja i validacije, obuka je bila isporučena u mješovitom formatu, sadržavajući i aktivnosti samoučenja (OER platforma) i aktivnosti licem u lice te virtualne radionice koje je vodio instruktor. Prikupljeno iskustvo pokazuje da se online samoučenje odvija vlastitim tempom svakog polaznika i stoga je posebno povoljno za MSME-e, jer se sadržaj učenja može fleksibilno internalizirati. Daljnje prednosti online učenja su, između ostalog, to što ne ovisi o mjestu održavanja te sudionici ne troše vrijeme na putovanje.

Radionice su, s druge strane, posebno korisne za nadopunu znanja stečenog licem u lice ili online, tako da je fokus na izravnoj interakciji, praktičnoj primjeni i otvorenim raspravama za rješavanje pitanja, razmišljanja i nedoumica te dijeljenje vrijednih uvida ili osobnih iskustva o intrapoduzetništvu. Druge prednosti učenja licem u lice su mogućnosti veće individualne podrške, nastavnik brzo prepoznaće gdje je potrebna intenzivnija pomoć ili se sadržaj može bolje prilagoditi interesima grupe.

Zaključno, format izvođenja obuka uvelike ovisi o ciljnoj skupini, njihovim individualnim potrebama i opsegu obuke. Iz tog razloga, preporučuje se provesti prethodnu procjenu kako bi se dobio uvid u profile i preferencije sudionika. Ove vrijedne informacije omogućuju prilagodbu obuke kako bi se zadovoljile specifične potrebe i očekivanja, osiguravajući individualizirane i učinkovite iskustve učenja.

Bez obzira na način održavanja, radionice bi trebale započeti kratkim uvodom u GENIE i motivacijom koja stoji iza projekta, relevantnim informacijama i pregledom svih modula i ishoda učenja, kako bi se polaznicima omogućilo da postave prioritete učenja. Za to se preporučuje korištenje OER platforme, koja služi kao središnje mjesto za pristup relevantnim projektnim materijalima, uključujući ključne nalaze iz drugih rezultata projekta kao što je GENIE model intrapoduzetništva u MSME-ima.

Također, OER platforma bi se trebala koristiti kao referenca za teme koje se proučavaju i raspravljaju i u smislu mehanizama i instrumenata isporuke. Na platformu i njezin sadržaj se može osloniti kako bi se odredile glavne koordinate zadanih tema kao uvod u novi ciklus predavanja, ali i ekstrapolirale i istaknule ključne točke iz tog specifičnog sadržaja.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Za izvođenje obuka, budući instruktori mogu se odlučiti za vrlo agilan, prijateljski i transparentan pristup, ali svejedno visoko profesionalan i pouzdan. Cilj je uspostaviti klimu koja bi pogodovala razmjeni anegdota među sudionicima koje bi mogle odražavati njihovu percepciju intrapoduzetništva.

Voditelji se potiču da koriste tehnike zagrijavanja, PPT materijale, sažetke obuka, studije slučaja, testove samoprocjene, Mentimeter, Jamboard, Google Forms i fokusne grupe – posljednje četiri su vrlo učinkovite za prikupljanje povratnih informacija, u slučaju da su sudionici prilično sramežljivi.

Savjet I: kako biste smanjili napor putovanja za sudionike, možete se odlučiti za kombinirani format (2 sesije licem u lice: prva – kako bi se sudionici mogli upoznati i zadnja – u svrhu informiranja; dok se ostale radionice mogu održati online).

Savjet II: preporučujemo preuzimanje svih PowerPoint prezentacija, studija slučaja i sažetaka obuke prije radionice licem u lice, tako da budete sigurni da možete nastaviti s obukom čak i ako je internetska veza loša.

IGRANJE DRUŠTVENE IGRE

Vrlo važan alat za upoznavanje ciljnih skupina s intrapoduzetništvom i uspostavljanje poveznica s odgovarajućim sadržajem obuke je razvijena društvena igra GENIE.

Društvena igra dostupna je kao online igra putem OER platforme i kao analogna društvena igra. To omogućuje instrukturima i sudionicima da fleksibilno koriste igru prije, tijekom/usporedo s provedbom modula obuke i nakon toga. Stoga, postoje i različiti načini i prednosti korištenja igre: može se koristiti za podizanje svijesti o intrapoduzetništvu, može se koristiti kao praktičan primjer za interaktivnu obuku i intrapoduzetničke koncepte ili se može koristiti izravno kao alat za prijenos znanja i razvoj "poduzetničkog" načina razmišljanja.

Međutim, općenito, preporučuje se igrati igru nakon što se raspravi ili obradi sadržaj obuke. Ovaj pristup osigurava da sudionici imaju potrebno znanje i vještine za potpuno uključivanje u koncepte i dinamiku igre. Nakon toga, igra omogućuje informiranje i učinkovitije iskustvo



igranja i povećava njezinu relevantnost. U ovom slučaju igra služi i kao svojevrsna samoprocjena naučenog.

Prije simulacije igre preporučuje se dati pregled elemenata društvene igre, ključnih značajki i pravila. Ovaj pristup pomogao je polaznicima da razumiju kako igra funkcionira i kako je mogu sami koristiti. OER platforma također služi kao središte resursa za sve materijale i dodatni sadržaj.

Kad god je to moguće, preporučuje se korištenje društvene igre licem u lice jer promiče dinamičnu osobnu interakciju, timski rad, stvaranje podržavajućeg i privlačnog okruženja za učenje koje olakšava učinkovit prijenos znanja, sudjelovanje svih polaznika i praktičnu primjenu.

Online opcija preporučuje se za polaznike na daljinu ili one koji nisu u mogućnosti pohađati i voditi obuku uživo. U online formatu, instruktor može koristiti videokonferencijske alate za simulaciju fizičkog iskustva društvene igre.

Savjet: za velike fizičke radionice, instruktori mogu predstaviti/igrati igru projicirajući ekran OER platforme za sve sudionike.

PRIVLAČENJE & UKLJUČIVANJE

Ciljne skupine koje mogu imati koristi od GENIE-a i koje trebaju biti u fokusu su cijeli ekosustav MMSP-a (razina uprave i zaposlenika), poduzetnički strukovni i obrazovni stručnjaci i institucije, poslovna udruženja, kreatori politika zainteresirani za povećanje konkurentnosti MMSP-a itd.

Kako bi se osigurala relevantnost ciljnih skupina, korisna je procjena potreba za identifikaciju pojedinaca i organizacija zainteresiranih za intrapoduzetništvo.

Privlačenje sudionika može se odvijati kroz više kanala kao što su:

- vlastita organizacija
- doseg kroz vlastitu profesionalnu mrežu povezanih partnera i/ili organizacija za ciljani pristup
- korištenje vaše mrežne stranice, društvenih medija, e-pošte za pozive i diseminaciju
- regionalne gospodarske i industrijske komore, obrtničke komore, trgovачki odbori ili razvojne agencije



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



- kroz nastavu ili izborne predmete u strukovnim školama/obrazovnim institucijama
- izravniji pristup i usmena predaja.

Kombiniranjem različitih kanala možete se pozabaviti različitim komunikacijskim preferencijama i osigurati da doprete do šire i raznolikije skupine polaznika i potencijalnih sudionika.

Prilikom organiziranja grupa za obuku, preporučljivo je osigurati heterogen, uravnotežen sastav grupe kako bi svi mogli imati koristi i učiti jedni od drugih te kako bi kvaliteta rezultata bila maksimizirana. Uz pozivnicu možete dostaviti i online obrazac za prijavu sudionika.

Bez obzira na kanal koji odaberete, odgovor sudionika trebao bi biti pozitivan ako uz vaš zahtjev dobiju pravu informaciju. Preporučuje se poslati kratak opis projekta i njegovih ciljeva u okviru poziva za radionicu. Također biste trebali jasno istaknuti važnost i dodanu vrijednost implementacije GENIE obuke i drugih rezultata ciljnim skupinama. Obvezno pošaljite sažete informacije o projektu i točno opišite fazu provedbe, navodeći razloge i motivaciju za uključivanje vanjskih sudionika, prednosti njihovog uključivanja i doprinosa. To će ciljnim skupinama pomoći da imaju bolji okvir sadržaja u njegovim tehničkim detaljima i opsegu.

Personalizirane pozivnice i izjave prethodnih sudionika dovest će do pozitivnijih reakcija potencijalnih polaznika. Prilagođavanje poruke kako bi se naglasila relevantnost obuke i društvene igre određenim profilima sudionika, kao što su vlasnici tvrtki koji traže inovacije, rezultirat će pozitivnim rezultatima.

Savjet: GENIE obuka može se organizirati zajedno s drugim događajima na koje se sudionici također mogu pozvati – moduli se mogu smatrati dobrom prilikom da se nauči nešto novo.

KOMUNIKACIJA S CILJNIM SKUPINAMA & POTENCIJALnim POLAZNICIMA

Kako biste zainteresirali sudionike i uspostavili pozitivno okruženje u prostoriji za obuku, bitno je od samog početka stvoriti opuštenu atmosferu dobrodošlice i povjerenja. Stoga, tehnike zagrijavanja, bilo osobno ili online, igraju ključnu ulogu u stvaranju ugodnog i otvorenog okruženja za učenje, povećavajući angažman i povjerenje sudionika.

Što se tiče komunikacije unutar učionice, izravna i bliska komunikacija sa sudionicima potiče se od početka obuke i takva bi se trebala održati do kraja sesije. Usredotočujući se na



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



komunikaciju licem u lice i koristeći pristupa odozdo prema gore, osigurat ćete da polaznici aktivno pridonose obuci i sesijama društvene igre, što će rezultirati zanimljivijim i učinkovitijim iskustvom učenja.

Dobri alati su na primjer: skupno predstavljanje sudionika kako bi se međusobno upoznali, sesije prijave prije radionice da se svi uključe, vježbe izgradnje tima, dijeljenje osobnih anegdota, poticanje sudionika da se izjasne oko svojih očekivanja i nedoumica, korištenje pristupa odozdo prema gore za osnaživanje sudionika, čineći da se osjećaju cijenjenima, itd. Kroz aktivnosti zagrijavanja potaknut ćete sudionike da se angažiraju i povežu na osobnoj razini. Ovaj pristup omogućuje otvorenu razmjenu ideja i aktivno sudjelovanje. Nadalje, neformalan ton također je koristan za poticanje aktivnog sudjelovanja i otvorene komunikacije. Sudionici će pozitivno reagirati i osjećat će se ugodnije tijekom obuke.

U slučaju online održavanja, predlaže se korištenje dodatnih virtualnih aktivnosti zagrijavanja, kao što su zabavne ankete ili interaktivne rasprave, kako bi se potaknuo osjećaj zajednice. Instruktori također mogu koristiti dodatno zagrijavanje: prije početka prve radionice, napravite popis "kućnih" pravila i potaknite polaznike da dodaju svoja.

Na primjer, uspostavite "način razmišljanja za danas", definirajte uloge: instruktor, dnevni promatrač, mjeritelj vremena, definirajte vrijeme za kratke stanke, istaknite da svi trebaju isključiti zvuk osim ako ne govore ili da "podignu ruku" kada žele govoriti i "uključiti zvuk" tek kada druga osoba završi s razgovorom, potaknite ih da uključe svoje kamere, onemogućite obavijesti/upozorenja tijekom održavanja obuke, koristite *chat* ako njihov mikrofon ne radi itd. Na taj način osiguravate da je većina neugodnosti eliminirana i da postoje alternative za tehničke probleme, tako da svi ostanu uključeni u mirnom, gostoljubivom i opuštenom okruženju te da je cjelokupna interakcija ugodna i učinkovita.

Moguće je da voditelj ne može uvijek osjetiti točnu atmosferu u prostoriji za obuku. Kako biste prevladali taj osjećaj, predlažemo da jasno kažete da je prostorija za obuku siguran prostor i da imaju podršku za rješavanje bilo kakvih pitanja ili nedoumica koje bi mogli imati – nema glupih pitanja, glupo je ne pitati – kako bi se o tome odmah moglo raspravljati. Na ovaj način polaznik je uključen u obuku, a istovremeno vi kao voditelji vodite računa o ponudi korisnih i primjenjivih sadržaja, gdje se polaznik također osjeća ugodno postavljati pitanja i davati povratnu informaciju na kraju te tako sudjeluje u obogaćivanju iskustva, a time i samog projekta.

Interakcija u stvarnom vremenu postavljanjem neformalnih sesija pitanja i odgovora tijekom obuke i završnog kruga rasprave omogućit će sudionicima da traže pojašnjenja, podijele svoja razmišljanja i sudjeluju u raspravama.



Savjet: za učinkovito zagrijavanje možete koristiti alate kao što su Mentimeter ili Kahoot.

MOTIVACIJA SUDIONIKA I UPRAVLJENJE RAZREDOM

Glavni motivacijski čimbenici za sudjelovanje polaznika bili su težnja za stjecanjem praktičnih znanja u (novom) području treninga intrapoduzetništva i time stjecanje ili poboljšanje kompetencija, vještina, stavova potičući proaktivan osjećaj inicijative i poduzetničkog angažmana. Činjenica da su obuka i alati otvoreni i besplatni također je motivirajuća.

Ako polaznici prepoznaju važnost teme intrapoduzetništva za uspjeh MMSP-a i za osobni razvoj pojedinca u malom poduzeću, motivacija za sudjelovanje u GENIE-u i materijalima za obuku je zajamčena. Motivacija polaznika povećava se ako se neke od tema prepoznaju kao posebno zanimljive i vrijedne za unapređenje profesionalnog razvoja. Stoga je korisno upoznati zainteresirane polaznike s ishodima učenja pojedinačnih modula i tako im dati priliku da dobiju pregled tema i postave vlastite fokuse.

Angažman polaznika osigurat će se kroz sam sadržaj budući da intrapoduzetništvo za većinu njih nije uobičajen pojam. Nadalje, način na koji se prezentira, multimedija podrška i poticanje polaznika na sudjelovanje i njihovo uključivanje u obuku je jedan od ključnih elemenata. Na primjer, kombinirano učenje (*blended learning*) može osiguravati angažman polaznika i biti glavni pokretač njihove motivacije. Polaznici će proći kroz e-učenje vlastitim tempom, imati dovoljno vremena za dodatno istraživanje, a zatim mogu internalizirati informacije kroz sesije uživo koje vodi instruktor.

Međutim, postoji rizik da će sudionici do trenutka održavanja obuke već znati nešto o intrapoduzetništvu i nekim od resursa povezanih s njim. Kako biste diversificirali ponudu, možda ćete morati pronaći nove načine za uključivanje ciljnih skupina putem pristupa različitim od prethodno opisanih. U tom smislu, moglo bi biti potrebno prilagoditi sadržaj obuke trenutnom kontekstu i pružiti više informacija kako bi se sadržaj operacionalizirao u stvarnim životnim i praktičnim scenarijima i pomoglo polaznicima premostiti jaz između teorije i prakse.

Preporučuje se interakcija sa sudionicima pružanjem što više primjera iz stvarnog života i povezivanjem sadržaja s njihovim vlastitim iskustvima ili poznatim kontekstima.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Instruktor također igra ključnu ulogu u održavanju sudionika motiviranim i angažiranim. On ili ona treba dosljedno naglašavati značaj projekta GENIE, Erasmus+ programa i istraživanja provedenog prije obuke.

Značajan motivator za angažman ciljnih skupina može biti mogućnost igranja društvene igre i iskustvo praktične primjene koncepata. To će pomoći da se polaznici zainteresiraju za temu i požele naučiti više o njoj. Daljnja sredstva koja instruktor treba koristiti su, kao što je prije spomenuto, prezentacije, zagrijavanje i demonstracije alata uživo u koje se može izravno uključiti polaznike. Na ovaj način, polaznike se potiče da se pozabave stvarima koje nisu razumjeli tijekom e-učenja. Oni koji su željni učenja imat će i pokazivat će proaktivne stavove, entuzijazmom i uključenošću u sesije.

Još jedan alat koji pomaže u osiguravanju angažmana polaznika je odvajanje vremena na kraju svake sesije za prikupljanje povratnih informacija i ispitivanje, tako da svaki sudionik može podijeliti svoje iskreno mišljenje o tome kako je obuka održana i vlastita iskustva. Tako će sudionici razumjeti svoju ulogu u prostoriji za obuku i pokazati predanost tijekom sljedećih sesija.

ISKUSTVA I PRIJEDOZI KAKO NAJBOLJE ODRŽATI OBUKU I IGRU U RAZLIČITIM OKRUŽENJIMA

- **Kombinirani pristup:** Kombinacija online i formata licem u lice pokazala se učinkovitom u zadovoljavanju različitih preferencija polaznika i geografskih lokacija. Radionice licem u lice pružile su detaljno, praktično iskustvo kao i mogućnosti za interakciju.
- **Komunikacija s polaznicima:** Preporučljivo je koristiti pristup odozdo prema gore u komunikaciji, interakcijama u stvarnom vremenu i aktivnostima zagrijavanja kako bi se polaznici aktivno uključili, stvorilo ugodno ozračje i okruženje za učenje temeljeno na povjerenju.
- **Motivacija i angažman ciljne skupine:** Provodenje predprocjene kako bi se obuka prilagodila profilima i potrebama pojedine ciljne skupine pomoći će osigurati relevantnost obuke za polaznike. Dodatni alati i instrumenti (tj. Mentimeter,



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Jamboard, PPTs, Kahoot) vrlo su učinkoviti kako bi sudionici bili proaktivniji i angažirani.

- **Praktična relevantnost:** Ponudite što više primjera iz stvarnog života/prakse i studija slučaja. Pokušajte povezati sadržaj obuke sa svakodnevnim radnim životom ili industrijom. Ovo će osigurati da sudionici također mogu identificirati praktične koristi za sebe i primijeniti svoje znanje u svakodnevnoj praksi. Korištenje praktičnih primjera značajno će poboljšati obuku i učiniti je uzbudljivijom.
- **Prilagodite za različite potrebe polaznika:** Fleksibilnost tijekom izvođenja obuke, kako biste se prilagodili različitoj publici i stilovima učenja, pomaže u postizanju najboljeg mogućeg iskustva učenja i može povećati relevantnost i učinkovitost obuke (npr. kombinacija formalnih i neformalnih tonova, prilagođavanje sadržaja obuke, zagrijavanje, uključivanje grupnih rasprava itd.). Ako imate osjećaj da su neki moduli obuke previše znanstveni ili komplikirani za neku grupu, pokušajte objasniti temu jednostavnijim jezikom i s više praktičnih primjera.
- **Uključivanje u online formatima:** Osigurajte da su online sesije obuke osmišljene tako da budu uključive i jednostavne za korisnike, da se bave tehničkim izazovima (npr. greške u mrežnoj igri) i nude jasne smjernice za sudjelovanje.
- **Praktični alati:** Videozapisi, PPT materijali ili demonstracije uživo korisni su za vizualnu podršku i bolji prikaz informacija. Prisutnost praktičnih alata osigurava učinkovitost i utjecaj obuke.
- **Korištenje OER platforme:** OER platforma služi kao dragocjeno središte resursa koje poboljšava dostupnost materijala za obuku. Pokušajte koristiti što više značajki (koristite platformu za kretanje kroz module obuke, preuzimanje dokumenata, testove samoprocjene, izradu certifikata itd.). To će pomoći polaznicima da se osjećaju sigurni u samostalno korištenje platforme i da je koriste dugoročno.
- **Povratne informacije:** Postavite trajne mehanizme povratnih informacija za kontinuirano poboljšanje obuke i društvene igre na temelju informacija polaznika. Formulirajte jasna, laka, izravna pitanja čiji odgovori nisu očiti, ali nisu ni previše komplikirani. Redovite ankete i otvoreni forumi za prijedloge mogu biti vrijedni. Također se preporučuje korištenje vanjskih mrežnih stranica za kontinuirano prikupljanje povratnih informacija.



- **Primjena društvene igre:** Igra je važan instrument za komuniciranje teme intrapoduzetništva dionicima na razigran način. Kako je riječ o učinkovitom alatu za praktičnu primjenu, procjenu znanja, ali i za prijenos znanja, igru je moguće igrati u bilo kojem trenutku. Međutim, ima smisla prvo proći kroz module obuke, a zatim igrati igru, budući da se na neka od pitanja igre može odgovoriti samo ako je igrač već proučavao module. Ipak, vrijedilo bi razmisliti o uvođenju igre ranije u obuku. To bi moglo ojačati teorijske koncepte kroz praktičnu primjenu i dovesti do veće interakcije tijekom obuke. Razlog tome mogao bi biti taj što su sudionici zainteresirani saznati više o pitanjima na koja nisu mogli odgovoriti tijekom igre. Preporučuje se korištenje online verzije igre putem računala jer verzija za mobilne uređaje još nije u potpunosti optimizirana.

- **Dodatni materijal:** Potaknite sudionike da provedu testove samoprocjene, preuzmu certifikate za svoje sudjelovanje, pogledaju sažetke obuke, preuzmu prezentacije obuke, pogledaju studije slučaja i igraju društvenu igru. Dodatni materijal pomoći će polaznicima da internaliziraju temu intrapoduzetništva i postignu dugoročne učinke.



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

