

FENIX

CADRUL ORAM

mai 2022



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat
de les Illes Balears



ISQe
ENGAGING PEOPLE

helixconnect
Consult Finance Grow



IEKEP
30 years
INSTITUTE
OF RESEARCH
AND VOCATIONAL
GUIDANCE



Colaboratori

Acest ghid a fost elaborat de Centrul de Formare pentru Inovare (abreviat în engleză: ITC) în cadrul proiectului ERASMUS+ FENIX Promovarea rezilienței organizaționale și a managementului adaptiv în întreprinderi finanțate cu sprijinul Comisiei Europene. Conținutul a fost creat prin contribuții și sprijin din partea tuturor partenerilor. Site : <https://fenixproject.eu/>.

Consortiu :

UNIVERSITATEA LES ILLES BALEARS (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIX CONNECT EUROPE SRL (RO)

INOVATION TRAINING CENTER, SL (ES)

INSTITOUTO EKPAIDEFTIKOU KAI EPAGGELMATIKOU PROSANATOLISMOU (GR)

Confirmare

Dorim să mulțumim tuturor formatorilor, experților și cercetătorilor care au participat la acest raport.

Drepturi de autor

Materialele pot fi utilizate în conformitate cu Creative Commons License Non-Comercial Share Alike:



Disclaimer

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută a informațiilor conținute în ea. Număr proiect: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.

Cuprins

Cuprins	3
Introducere	4
Proiectul FENIX	4
Grupul țintă	5
Acest document	6
1. Cadrul ORAM	7
2. Filiala forței de muncă: Gamificare pentru calificarea forței de muncă pe Reziliență	12
3. Filiala organizatorica	15
3.1 Acțiunea 1: Ghid pentru implementarea practicilor de reziliență sistemică în cadrul întreprinderilor (PR4)	15
Bibliografie	30

Introducere

Proiectul FENIX

FENIX este un proiect ERASMUS+ KA2 cu o perioadă de implementare de 24 de luni, în perioada 03/01/2022 - 03/01/2024. Proiectul este condus de un consorțiu de cinci (5) parteneri din patru (4) țări europene: Spania, Portugalia, România și Grecia.

Pandemia COVID19 a arătat că reziliența este cheia pentru a aborda evenimentele negative imprevizibile. Întreprinderile din Europa încearcă să se recupereze de impactul negativ cauzat de multiplele blocări, restricțiile de izolare, pierderea productivității, pentru a numi doar câțiva factori. Pentru a supraviețui acestei crize economice, sanitare și sociale, întreprinderile trebuie să demonstreze reziliență organizațională susținută de sisteme de management adaptive. Odată cu creșterea încălzirii globale, probabilitatea unei alte pandemii, modele majore de migrație (și altele), este un caz de a ști cum să facem față următoarei crize (nu DACĂ va exista o următoare criză). Cu toate acestea, organizațiile se confruntă zilnic cu adversități, iar modul în care răspund la astfel de adversități poate face organizația fragilă (dacă acționează rigid) sau flexibilă (dacă acționează printr-un set de abilități care promovează eficiența și creșterea organizației) (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Reziliența organizațională este capacitatea organizațiilor de a face față adversității în așa fel încât să genereze un răspuns care să permită revenirea și activarea mecanismelor de adaptare, realizarea unei adaptări sănătoase/pozitive, plus dezvoltarea de noi capacități și extinderea abilităților care permit explorarea oportunităților și construirea de abilități pentru a face față adversităților viitoare (Coutu, 2002). Acest lucru se realizează prin două componente:

- a) reziliența individuală a forței de muncă din organizație (când este utilizată colectiv) și
- b) reziliența sistemică a proceselor organizației (capacitatea sistemului) (Irigaray, Paiva și Goldschmidt, 2017).

FENIX își propune să contribuie la stimularea rezilienței întreprinderilor europene și a lucrătorilor acestora, prin dezvoltarea unei experiențe inovatoare de formare

gamificată, a unui ghid pentru a sprijini implementarea practicilor sistemice de reziliență în cadrul întreprinderilor și a unui curs rapid online privind managementul adaptativ.

Grup țintă

Grupurile țintă vizate sunt, după cum este ilustrat în figura 1:

FORTA DE MUNCA:

Gamificare: Grupuri țintă: microîntreprinderi, IMM-uri și forța de muncă a corporațiilor; antreprenori; șomeri care doresc să își perfecționeze competențele; adulți care urmăresc să-și îmbunătățească competența de reziliență; centre de inovare; acceleratoare și incubatoare de afaceri.

ORGANIZAȚII:

1: Ghid pentru implementarea practicilor de Reziliență Sistemică în cadrul întreprinderilor (PR4): Grupuri țintă: Microîntreprinderi, IMM-uri, Corporații, Alte organizații (cum ar fi ONG-uri, federații, asociații), Antreprenori, Acceleratoare și incubatoare de afaceri.

2: Curs rapid de management adaptativ (PR3): Grupuri țintă: lucrători la nivel de conducere și executiv, alți lucrători care doresc să-și perfecționeze competențele, șomeri care doresc să își perfecționeze competențele

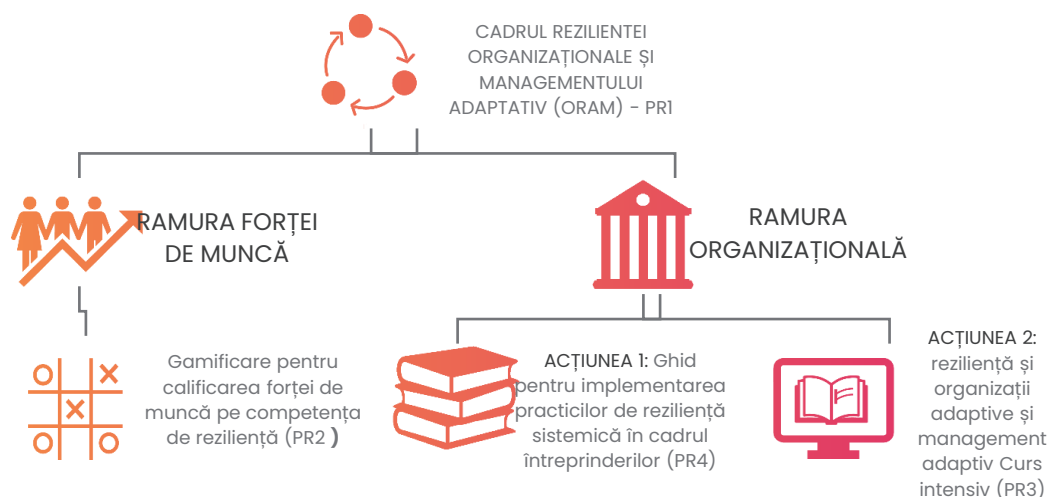


Figura 1: Proiect FENIX: Relații dintre rezultatele proiectului. Creație proprie

Acest document

În acest document propunem cadrul de reziliență organizațională și management adaptiv (abreviat în engleză: ORAM) care include rezultatele învățării necesare pentru:

- Gamificare pentru forța de muncă
- Ghid pentru implementarea practicilor de Reziliență Sistemică în cadrul întreprinderilor
- Curs rapid de management adaptativ pentru organizații

Este împărțit în 3 capitole:

1. Cadrul de Reziliență Organizațională și Management Adaptiv (ORAM) propus de parteneriatul FENIX
2. Capitolul 2 prezintă gamificarea pentru calificarea forței de muncă pe competența de reziliență: o introducere despre reziliență plus nivelul EQF propus și rezultatele învățării preconizate în cadrul formării gamificate pentru forța de muncă
3. Pentru organizații, capitolul 3 prezintă Ghidul pentru implementarea practicilor de reziliență sistemică în cadrul întreprinderilor plus nivelul EQF propus și rezultatele învățării preconizate în cadrul Cursului rapid de management adaptativ.

1. Cadrul ORAM

Reziliența provine din cuvântul latin *recilio* (Kotliarenco , Caceres și Fontecilla , 1997) care este interpretat ca sărituri înapoi. Termenul de reziliență este menționat de câțiva ani și a fost cunoscut inițial în studiile efectuate în fizică, când s-a verificat că materialele care au fost supuse deformărilor sau modificărilor au capacitatea de a reveni la aceleași caracteristici, recuperându-și toate proprietățile și condițiile inițiale după ce a fost supus la presiuni mari (Hollnagel , 2006). De exemplu, dacă avem două bile, una din hârtie și cealaltă din cauciuc, și activăm în ele presiunea unei greutate de cincizeci de kilograme, cele două bile se vor deforma. Când presiunea este îndepărtată, bila de hârtie nu revine la forma sa inițială, în schimb bila de cauciuc revine aproape instantaneu la forma inițială. Din punct de vedere științific se arată că mingea de cauciuc are diferiți factori care pot fi chimici, densitatea etc., care afectează reziliența corpurilor (Fink, Wayne și Carroll, 1981).

Dacă ne concentrăm pe **reziliența organizațională**, aceasta este considerată ca fiind capacitatea generată de o instituție de a face față schimbărilor care apar ca evenimente care produc crize bruște (López, 2009). În reziliența organizațională sunt identificate mai multe etape: 1) prevenirea evenimentelor negative, care provoacă crize și fac companiile vulnerabile; 2) pregătiți-vă pentru a preveni agravarea rezultatelor negative în timp; 3) având structura astfel încât după depășirea crizei să aibă puterea de a-și reveni din consecințele negative lăsate de aceste evenimente, aplicând într-o manieră dinamică, dar flexibilă, acțiuni care urmăresc să-și recupereze punctele forte și eficiența după criză. (Nemeth, Hollnagel și Dekker, 2009).

Este important ca companiile să fie pregătite să facă față unei crize și să nu aștepte să apară pentru a lua măsuri defensive. Reziliența este importantă, deoarece le permite indivizilor să dezvolte mecanisme pentru a se proteja în situații potențial copleșitoare și stresante. De asemenea, ne ajută să menținem un echilibru în viața profesională și în perioadele provocatoare și stresante.

O forță de muncă rezilientă este capabilă să găsească noi niveluri de implicare și abilitare. Echipele reziliente prosperă și răspund cu încredere provocărilor personale și profesionale, menținând în același timp performanța optimă și oferind o productivitate sporită.

Managementul adaptiv, cunoscut și sub numele de management adaptiv al resurselor sau evaluare și management adaptiv de mediu, este un proces structurat, iterativ de luare a deciziilor în fața incertitudinii, cu scopul de a reduce incertitudinea în timp prin monitorizarea sistemului. În acest fel, luarea deciziilor îndeplinește simultan unul sau mai multe obiective de management al resurselor și, fie pasiv sau activ, acumulează informații necesare pentru îmbunătățirea managementului viitor. Managementul adaptiv este un instrument care ar trebui folosit nu numai pentru a schimba un sistem, ci și pentru a învăța despre sistem (Holling, 1978).

Deoarece managementul adaptiv se bazează pe un proces de învățare, îmbunătățește rezultatele managementului pe termen lung. Provocarea utilizării abordării de management adaptiv constă în găsirea echilibrului corect între dobândirea de cunoștințe pentru a îmbunătăți managementul în viitor și obținerea celui mai bun rezultat pe termen scurt bazat pe cunoștințele actuale (Allan & Starkey, 2009).

Rezultatele FENIX se vor baza pe Cadrul de Reziliență Organizațională și Management Adaptativ (ORAM) care se bazează pe 3 elemente principale:

1. FORȚĂ DE MUNCA REZILIENTĂ (joc serios)
2. ORGANIZAȚII RESILIENTE SISTEMICE (Orientări)
3. PERFECȚIUNARE ÎN MANAGEMENT ADAPTIV (Curs intensiv)

Figura 2 ilustrează Cadrul ORAM propus.



Figura 2: Proiect FENIX: ORAM FRAMEWORK. Creație proprie

Figura 2 prezintă cele 3 componente principale luate în considerare, și anume necesitatea de a îmbunătăți competențele forței de muncă printr-un **joc serios specific** pentru a învăța despre reziliență, cum să construți capacități de reziliență, cum să gestionați emoțiile și să construți valori reziliente, plus **liniile directoare privind organizațiile reziliente sistemice**, inclusiv definiția rezilienței sistemice, diferitele modele de leadership și diferitele recomandări pentru construirea rezilienței în organizații.

Acesta este completat de cursul **rapid de management adaptiv**, care se va concentra pe 9 unități de competență:

1. Privire de ansamblu asupra managementului adaptativ
2. Managementul adaptativ în întreprinderi
3. Metodologii de monitorizare și evaluare (M&E) concepute pentru a face față complexității
4. Colectarea și analiza datelor de afaceri
5. Caracterizarea incertitudinii sistemului
6. Acceptând riscul și incertitudinea
7. Luare iterativă a deciziilor
8. Adaptare tactică și strategică
9. Învățare organizațională (mecanisme de feedback)

După cum este ilustrat în figura 3:

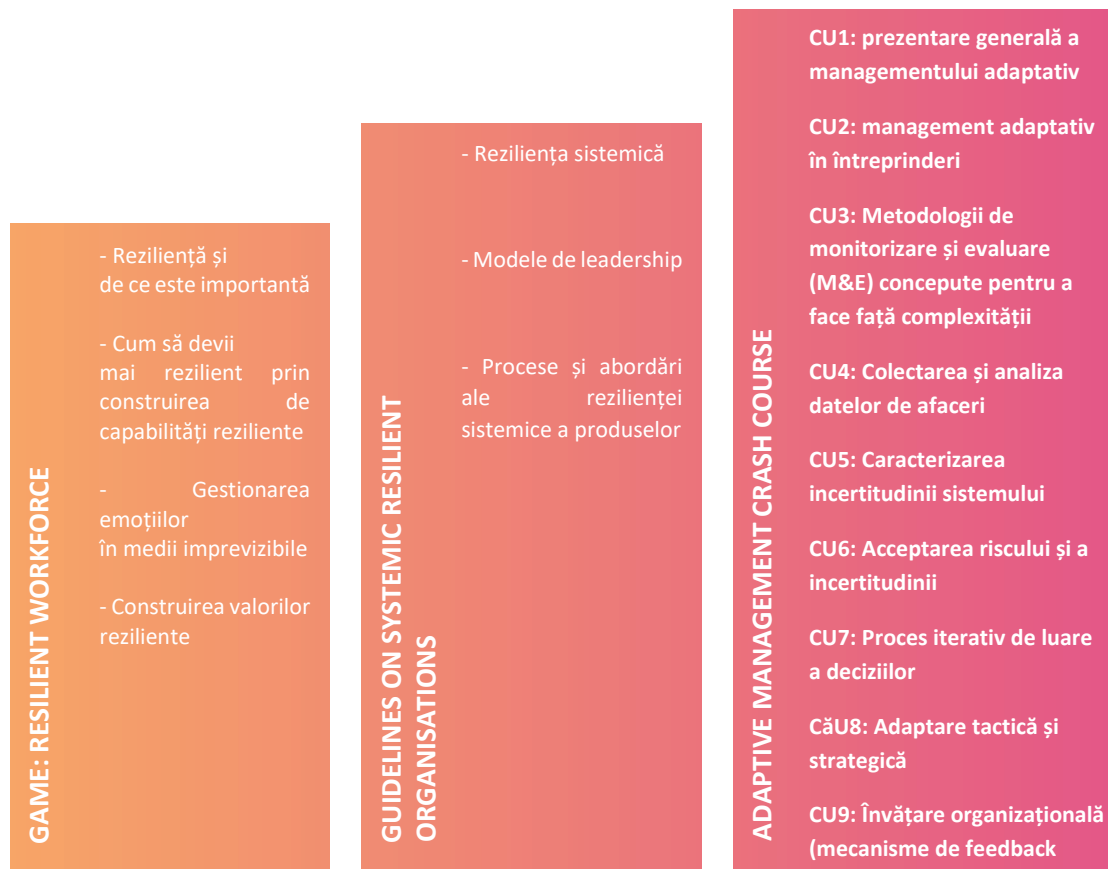


Figura 3: Conținutul componentelor cadrului ORAM. Creație proprie

2. Ramura forței de muncă: Gamificare pentru calificarea forței de muncă privind reziliența

Acest capitol prezintă o introducere despre reziliență plus nivelul EQF propus și rezultatele învățării preconizate în cadrul formării gamificate pentru forța de muncă, menită să consolideze competența de reziliență a acestora pentru a fi utilizată colectiv în sprijinirea întreprinderii.

Grupurile țintă ale acestei instruirii sunt microîntreprinderile, IMM-urile și forța de muncă a corporațiilor; antreprenori; șomeri care doresc să își perfecționeze competențele; adulții care urmăresc să-și îmbunătățească competența de reziliență; Centre de inovare; acceleratoare și incubatoare de afaceri.

Propunem nivelul 3 EQF pentru instruire, așa cum se arată în tabelul 1:

Tabelul 1: Propunere: EQF nivelul 3

	Cunoștințe	Aptitudini	Responsabilitate și autonomie
EQF nivelul 3	Cunoașterea faptelor, principiilor, proceselor și conceptelor generale dintr-un domeniu de muncă sau de studiu	O serie de abilități cognitive și practice necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și rezolvarea problemelor prin selectarea și aplicarea metodelor, instrumentelor, materialelor și informațiilor de bază	<ul style="list-style-type: none"> Asumarea responsabilității pentru îndeplinirea sarcinilor de lucru sau de studiu. Adaptarea propriului comportament la circumstanțe în rezolvarea problemelor

Competența privind reziliența este abilitatea de a face față stresului și obstacolelor, precum și de a reveni din nenorocire. Pe scurt este denumită reziliență.

Pentru a asigura abilități bune de reziliență, șase competențe diferite de reziliență ar trebui folosite și cultivate. Provocările din viața ta pot fi rezolvate mai ușor, iar dificultățile vor apărea mai rar dacă ești conștient și folosești anumite calități de reziliență. Conștientizarea de sine, autocontrolul, optimismul, punctele forte ale caracterului, agilitatea mentală și conectarea sunt printre ele.

Criza pandemică a demonstrat și liderilor de afaceri valoarea reală a managementului rezilienței. Ei și-au dat seama cât de importante erau planurile lor de urgență pentru criză pentru a-i ajuta să treacă prin catastrofă. Deși amploarea epidemiei și impactul său în cascadă nu au fost anticipate, procesele și procedurile în vigoare s-au dovedit a fi eficiente (sau ineficiente) în fața circumstanțelor extreme.

După această experiență de formare, cursanții vor fi mai motivați, capabili să facă față schimbării și mai puțin predispuși la stres. De asemenea, este benefică pentru sănătatea generală a beneficiarilor, deoarece reziliența la locul de muncă și bunăstarea sunt strâns legate. Auto-reflecția, timpul și practica sunt toate componentele necesare dezvoltării rezilienței. Liderii de echipă și managerii, pe de altă parte, pot ajuta o persoană să se dezvolte oferindu-le instrumentele și formarea adecvate. Facilitarea rezilienței de la vârful organizației crește reziliența organizațională, transformând-o într-o cultură la nivel de companie. Acest lucru îi liniștește și îi motivează pe angajați să dedice timp dezvoltării profesionale.

Tabelul 2: Rezultatele învățării propuse ale formării gamificate pentru forța de muncă.

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘȚINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
<p>Cunoștințe factuale în:</p> <ul style="list-style-type: none"> reziliența și de ce este importantă cum să devii mai rezilient prin construirea de capacități reziliente gestionarea emoțiilor în medii imprevizibile construirea unor valori reziliente 	<ul style="list-style-type: none"> Folosirea de tehnici simple de reziliență în rutina lor zilnică de lucru Schimbarea problemelor legate de rutina lor de lucru Gestionarea emoțiilor grele Cum se face față schimbărilor în mediul de lucru 	<ul style="list-style-type: none"> Formularea de strategii simple de reziliență Organizarea eficientă a rutinelor de lucru evaluarea strategiilor de a face față emoțiilor grele cum se face pregătirea pentru schimbare – la un anumit nivel

În cadrul FENIX GAMIFIED TRAINING EXPERIENCE (FGTE), participanții vor:

- Dezvolta o conștientizare a factorilor lor de stres și a răspunsurilor emoționale la locul de muncă
- Îmbunătăți capacitatea lor de a se auto-regla la stres și emoții
- Învăța și aplica tehnici de comunicare verbală și non-verbală în situații stresante și emoționale
- Învăța și aplica abilități de inteligență emoțională pentru a recunoaște și gestiona mai bine stresul
- Îmbunătăți abilitățile de a dezvolta o cultură rezilientă și sănătoasă din punct de vedere emoțional la locul de muncă.

3 . Ramura organizațională

Acest capitol prezintă o privire de ansamblu asupra ghidului pentru implementarea practicilor de reziliență sistemică în cadrul întreprinderilor și a nivelului EQF propus și a rezultatelor de învățare preconizate în cadrul Cursului rapid de management adaptativ.

3.1 Acțiunea 1: Ghid pentru implementarea practicilor de reziliență sistemică în cadrul întreprinderilor (PR4)

Grupurile țintă ale acestui ghid sunt microîntreprinderi, IMM-uri, corporații, alte organizații (cum ar fi ONG-uri, federații, asociații), antreprenori, acceleratoare și incubatoare de afaceri.

Prin prezenta am inclus o definiție cheie pentru a încadra liniile directoare.

REZILIENTA SISTEMICA

Capacitatea actorilor dintr-un sistem complex de a răspunde în mod eficient și de a se recupera după șoc și surpriză (Walker și Salt, 2012; Ungar, 2018).

TIPURI DE CONDUCERE

Conducere autocratică

Abordare de sus în jos pentru luarea deciziilor în cadrul unei organizații. Este o abordare mai conservatoare de comandă și control. Utilizarea ar trebui să se limiteze la chestiuni urgente.

Conducere cu autoritate

În loc să emită doar ordine, liderii care folosesc acest model își fac timp pentru a-și explica gândirea. Liderii autoritari oferă oamenilor autonomie în ceea ce privește modul în care ar trebui atinse obiectivele comune.

Conducerea ritmică

Este concentrat pe performanță și atingerea obiectivelor. Acest tip de lideri așteaptă excelență de la echipa lor și de la ei înșiși și pot fi văzuți implicându-se pentru a se asigura că obiectivele sunt îndeplinite. Acest stil este ideal pentru a face lucrurile să meargă înainte, dar poate fi stresant pentru membrii echipei pe termen lung.

Conducere democratică

Este un model care apreciază participarea membrilor echipei pentru a-și împărtăși punctele de vedere și pentru a alege cum doresc să facă lucrurile.

Conducere asistată (Coaching leadership)

În acest tip de conducere, liderii oferă membrilor echipei direcții pentru a-i ajuta să obțină cele mai bune rezultate și să-și atingă întregul potențial. Acești lideri sunt concentrați să scoată tot ce e mai bun în echipele lor.

Conducere afiliativă

Cunoscută și sub denumirea de Conducere colaborativă, se bazează pe formarea de acorduri și stabilirea de relații de cooperare între membrii echipei.

Conducere laissez-faire

Opusul conducerii autocratice, acest tip de lider oferă echipelor resursele și instrumentele de care au nevoie pentru a reuși, dar rămân în general neimplicați în munca de zi cu zi.

17

ABORDĂRI SISTEMICE DE REZILIENȚĂ PENTRU PROCES E ȘI PRODUSE

Recuperarea și adaptarea după perturbări este o cerință pentru sistemele economice, industriale, sociale și de sănătate interconectate din secolul XXI, iar reziliența este o parte esențială a strategiilor de evitare a colapsului sistemic.

Pe baza rapoartelor OCDE și a literaturii privind reziliența, recomandările specifice pentru construirea rezilienței în organizații, pentru a limita efectele epidemiilor și a altor amenințări sistemice, includ:

- Proiectarea sistemelor, inclusiv infrastructura, lanțurile de aprovizionare și sistemele economice, financiare și de sănătate publică, astfel încât să fie reziliente, adică recuperabile și adaptabile.

- Dezvoltarea de metode de cuantificare a rezilienței, astfel încât compromisurile între eficiența și reziliența unui sistem să poată fi făcute explicite și să ghideze investițiile.
- Control privind complexitatea sistemului pentru a minimiza defecțiunile în cascadă rezultate din întreruperi neașteptate prin decuplarea conexiunilor inutile în infrastructură și pentru a face conexiunile necesare controlabile și vizibile.
- Gestionare a topologiei sistemului prin proiectarea unei conexiuni și comunicații adecvate prin infrastructura interconectată.
- Adăugare de resurse în componentele esențiale ale sistemului pentru a asigura funcționalitatea.
- Dezvoltare de instrumente de asistență decizională în timp real care integrează date și automatizează selecția alternativelor de management pe baza unor compromisuri explicite de politică în timp real.

O procedură în mai mulți pași pentru a identifica, analiza și governa riscurile sistemice, precum și pentru a pregăti mai bine sistemele afectate pentru astfel de riscuri prin atenuarea posibilelor amenințări și tranziția sistemului către unul de reziliență prin proiectare a fost concepută prin Ghidurile Centrului Internațional de Governare a Riscurilor. pentru Governarea Riscurilor Sistemice (IRGC 2018) și poate fi utilizată în mod complementar:

- Explorați sistemul, definiți limitele și dinamica acestuia.
- Elaborați scenarii luând în considerare posibilele tranziții în curs și viitoare.
- Determinați obiectivele și nivelul de tolerabilitate pentru risc și incertitudine.
- Co-dezvoltați strategii de management care se ocupă de fiecare scenariu.
- Abordați barierele neprevăzute și schimbările critice bruște.
- Decideți, testați și implementați strategii.
- Monitorizați, învățați din experiențele acumulate, revizuiți și adaptați.

3.2 Acțiunea 2: Curs rapid de management adaptativ (PR3)

Grupurile țintă ale acestei instruirii sunt lucrătorii de la nivel de conducere și executiv, alți lucrători care doresc să își perfecționeze competențele, șomerii care doresc să își perfecționeze competențele.

Propunem nivelul 4 EQF pentru instruire, așa cum se arată în tabelul 1:

Tabelul 3: Propunere: EQF nivelul 4

	Cunoștințe	Aptitudini	Responsabilitate și autonomie
EQF nivelul 4	Cunoștințe factuale și teoretice în contexte largi într-un domeniu de muncă sau de studiu	O serie de abilități cognitive și practice necesare pentru a genera soluții la probleme specifice dintr-un domeniu de muncă sau de studiu	<ul style="list-style-type: none"> • Exerciția auto-gestionarea în conformitate cu liniile directoare ale contextelor de muncă sau de studiu care sunt de obicei previzibile, dar care sunt supuse modificării; • Supraveghează munca de rutină a altora, • Asumarea unei anumite responsabilități pentru evaluarea și îmbunătățirea activităților de muncă sau de studiu

„Cursul rapid de management adaptativ” va fi conceput pentru învățarea mobilă asincronă (mLearning) și va fi un curs cu o durată scurtă. Cursul intensiv va corespunde rezultatelor învățării dezvoltate în acest cadru.

Scopul și obiectivele experienței de formare sunt de a sprijini cursanții să îmbunătățească progresiv practicile de management prin implementarea planurilor în moduri care maximizează oportunitățile de a învăța din experiență.

Sunt dezvoltate următoarele unități de competență:

CU1: Privire de ansamblu asupra managementului adaptativ

CU2: Managementul adaptativ în întreprinderi

CU3: Metodologii de monitorizare și evaluare (M&E) concepute pentru a face față complexității

CU4: Colectarea și analiza datelor de afaceri

CU5: Caracterizarea incertitudinii sistemului

CU6: Acceptarea riscului și a incertitudinii

CU7: Luare iterativă a deciziilor

CU8: Adaptare tactică și strategică

CU9: Învățare organizațională (mecanisme de feedback)

CUI – Privire de ansamblu asupra managementului adaptiv		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
Cunoștințe teoretice/factuale în: Ce este managementul adaptiv și ce implică acesta (pași și linii directoare scurte).	<p>Definirea managementului adaptiv ca abordare cheie a luării deciziilor care pune accent pe responsabilitate și explicit</p> <p>Identificare de pași pentru aplicarea managementului adaptiv</p> <p>Adoptare de mentalitatea pt. a folosi elementele de management adaptiv pentru a le folosi în diferite proiecte</p>	<p>Exercitare de management adaptiv în cadrul liniilor directoare care subliniază responsabilitatea și explicitatea</p> <p>Aplicarea celor șase pași principali implicați în managementul adaptiv: 1) evaluarea problemei, 2) proiectarea, 3) implementarea, 4) monitorizarea, 5) evaluarea și 6) ajustarea.</p>

CU2 Managementul adaptativ în întreprinderi		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
<p>Cunoștințe teoretice/factuale în:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Managementul adaptiv în companii pentru a face față mai bine riscului și incertitudinii: linii directoare de aplicare. - Ce este o întreprindere adaptivă (sau organizație adaptivă) 	<p>Descrierea abordărilor de management adaptiv în companii pentru a face față mai bine riscurilor și incertitudinii</p> <p>Identificarea organizațiilor adaptive în comparație cu întreprinderile care sunt mai puțin adaptive</p> <p>Recunoașterea avantajele organizațiilor adaptive față de întreprinderile care sunt mai puțin adaptive</p>	<p>Abordări de management adaptativ pentru a face față mai bine riscului și incertitudinii din cadrul companiei</p> <p>Organizare și supraveghere a muncii personalului întreprinderii pentru a implementa abordări de management adaptiv în cadrul companiei.</p>

CU3 Metodologii de monitorizare și evaluare (M&E) concepute pentru a face față complexității		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
<p>Cunoștințe teoretice/factuale în:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluarea complexității - Strategii de adaptare - Gestionare a timpului - Procese de ierarhizare 	<p>Rezolvare – într-o anumită măsură – de probleme referitoare la complexitatea rutării lor de lucru</p> <p>Proiectare de strategii simple de adaptare</p> <p>Pregătire a programului de lucru într-un mod eficient</p> <p>Ierarhizare eficientă a listei de sarcini de zi cu zi.</p>	<p>Dezvoltarea unui cadru de lucru eficient</p> <p>Alegerea de strategiile potrivite de adaptare</p> <p>Organizarea mai bine a rutinei zilnice de lucru.</p>

CU4 Colectarea și analiza datelor de afaceri		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
<p>Cunoștințe teoretice/factuale în:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehnici de colectare a datelor de afaceri - Metodologii de analiză a datelor 	<p>Compararea și alegerea de tehnici potrivite de colectare a datelor de afaceri</p> <p>Analizarea datelor de afaceri.</p>	<p>Proiectarea – într-o anumită măsură – a strategiei de analiză a datelor</p> <p>Pregătirea unui plan de afaceri și pașii următori .</p>

CU5 Caracterizarea incertitudinii sistemului		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va putea		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
<p>Cunoștințe teoretice/factuale în:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertitudinea sistemului - Inferență cu mai multe modele 	<p>Descriere conceptului de incertitudine a sistemului</p> <p>Recunoașterea abordării inferenței cu mai multe modele pentru a face față incertitudinii sistemului</p> <p>Identificarea incertitudinii în cadrul proceselor și resurselor unei companii date.</p>	<p>Autogestionarea în conformitate cu liniile directoare ale contextelor de lucru care sunt de obicei previzibile, dar care pot fi modificate</p> <p>Supravegherea muncii de rutină a membrilor echipei, cu asumarea de responsabilitate pentru evaluarea și îmbunătățirea activităților de muncă sau de studiu.</p>

CU6 Acceptarea riscului și a incertitudinii		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va putea		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
Cunoștințe teoretice/factuale în: Strategii pentru a îmbrățișa riscul și incertitudinea	Definirea riscului și incertitudinii în domeniul managementului unei echipe Adoptarea unei mentalități de acceptare a riscului, în loc să-l tolereze Identificarea de strategii pentru a accepta riscul și incertitudinea în domeniul de activitate.	Autogestionarea în conformitate cu liniile directoare ale contextelor de lucru care sunt de obicei previzibile, dar care pot fi modificate Supravegherea muncii de rutină a membrilor echipei, asumarea de responsabilitate pentru evaluarea și îmbunătățirea activităților de muncă sau de studiu.

CU7 Luare iterativă a deciziilor		
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII		
La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va putea		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
Cunoștințe teoretice/factuale în strategii, proceduri și competențe legate de observarea, interpretarea și intervenția către anumite scopuri și obiective la locul de muncă	<p>Definirea principalelor elemente ale proceselor decizionale</p> <p>Identificarea elementelor sau situațiilor perturbatoare legate de procesele de luare a deciziilor</p> <p>Interpretarea și adoptarea de procese iterative sau în buclă atunci când planifică și decide în cadrul activităților sale la locul de muncă.</p>	<p>Aplicare a anumitor procese și strategii care duc la luarea deciziilor adaptative și de succes</p> <p>Analizare, propunere și aplicare de procese adaptative de luare a deciziilor în întreaga organizație/companie.</p>

CU8 Adoptarea tactică și strategică

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:

CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
Cunoștințe teoretice/factuale în strategii, proceduri și competențe legate de planificarea strategică	<p>Analizare critică a proceselor urmate atât la nivel individual, cât și organizațional în ceea ce privește planificarea și abordările strategice la locul de muncă</p> <p>Capacitatea de a analiza și prioritiza anumite soluții la anumite dificultăți în cadrul competențelor și aptitudinilor adaptative</p> <p>Aplicarea unor anumite procese nu atât de concentrate pe stimularea și conducerea adoptării strategice și tactice, ci concentrate pe promovarea adoptării strategice și tactice.</p>	<p>Proiectare și aplicare de strategii pe termen scurt, mediu și lung bazate pe nevoile, deficitale și potențialul organizației</p> <p>Motivarea ceilalți membri ai companiei/organizației să adopte abordări strategice și tactice atunci când planificați pe termen scurt, mediu și lung.</p>

CU9 Învățare organizațională (mecanisme de feedback)

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

La finalizarea experienței de formare gamificată, cursantul va fi capabil să:		
CUNOȘTINȚE	APTITUDINI	RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE
Cunoștințe teoretice/factuale privind mecanisme de feedback (monitorizare și evaluare) ca instrumente pentru a oferi și a primi feedback	<p>Identificarea și adaptarea celor mai adecvate mecanisme de monitorizare și evaluare care să fie utilizate pentru a sprijini managementul adaptiv</p> <p>Aplicare de mecanisme de monitorizare (bucle scurte, concentrate pe plăți și conformitatea procesului) și evaluare (bucla lungă de feedback asupra rezultatelor, poate rezultate) pentru a sprijini managementul adaptiv în procesul de învățare al organizațiilor.</p>	<p>Proiectare și aplicare înainte, în timpul și după implementare, de mecanisme de monitorizare și evaluare pentru a sprijini managementul adaptiv în procesul de învățare al organizațiilor.</p> <p>Analizarea rezultatelor pentru a sprijini managementul adaptiv în procesul de învățare al organizației.</p> <p>Sprijinirea învățării organizațiilor folosind rezultatele evaluării: monitorizarea și evaluarea rezultatelor, reevaluarea și ajustarea deciziilor pe măsură ce se învață mai multe informații.</p>

Bibliografie

Allan, C., Stankey , GH (2009). Managementul adaptiv al mediului: un ghid al practicianului . Springer Science & Business Media. ISBN : 9781402096327 .

Coutu, DL (2002) Cum funcționează reziliența. Harvard Business Review, 80, 46-55.

Holling , CS (1978). Evaluare și management adaptiv de mediu. John Wiley & Sons. ISBN : 9781932846072 .

Hollnagel , E. (2006). Reziliența: provocarea instabilului. În: Hollnagel , E., Woods, DD & Leveson, NC (Eds.), Resilience engineering: Concepts and precepts (p. 9-18). Aldershot, Marea Britanie: Ashgate .

Fink D., Casas, J, Beaty W., Carroll JM (1981) Manual práctico de electricidad para ingenieros. ISBN: 84-291-3026-8.

Irigaray AR, Paiva C. M, & Goldschmidt (2017) Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. Cadernos EBAPE.BR 2017, 15.

KOTLIARENCO M. A, CÁCERES I., FONTECILLA M. (1997), Estado del Arte en Resiliencia. Disponibil la: <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>.

Nemeth CP, Hollnagel E., Dekker S., (2009) Resilience Engineering Perspectives, Volumul 2: Pregătire și restaurare. Ashgate. ISBN: 978-0-7546-7520-4.



Sutcliffe, K. M. și TJ Vogus (2003). Organizare pentru Reziliență. Bursă organizațională pozitivă: fundamentele unei noi discipline. KS Cameron, JE Dutton și RE Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.



FENIX

Consortium



Universitat
de les Illes Balears



helixconnect
Consult. Finance. Grow.



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.