



## ***Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése***

ÁROP-1.A.2/2008-0228



# ***Tervszerű kompetencialapú képzések, felkészítések tartása***

## **Kompetencia alapú képzési terv**

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



## 1. A képzési tervről

Az iskolán kívüli képzést végző szervezetek (cégek, képző vállalkozások) számára a törvény meghatározza, hogy tevékenységük ellátásához milyen tervet kell készíteni. Ez a képzési program. A Törvény kimondja, hogy képzési program nélkül képzés nem végezhető.

Ezen felül azonban a képzési terv gyakorlati haszonnal is bír, hiszen összeállítása előtt és közben olyan funkciókat, célokat, logikailag felépített tervezetet kell létrehoznia az oktatóknak vagy az oktató cégnek, amelyek a későbbi, tényleges tanítási folyamatot igen megkönnyítik. Nem csak azért teszi egyszerűbbé a helyzetet, mert az előzetes váz követésével nehezebben tér le a kitalált gondolatmenetről a tanár, hanem olyan információk birtokába kerül általa, amelyek a mélyebb összefüggésekre is rámutatnak, azokat előtérbe helyezik. Így nem csak érdekes módszerekkel, változatosan juttatja a szükséges kompetenciák birtokába a hallgatóságot, hanem biztos lehet abban is, hogy akármi történik az órán (kitérések, váratlan kérdések, stb.), vissza tud térni az eredetileg kitűzött célhoz a váratlan helyzet, kérdés után.

A képzési terv összeállítása nem magával az órateranggal egyenlő. Annál sokkal korábbi fázisban kezdődik, és sokkal későbbiben fejeződik be. Ezen felül több módon is lehet oktatni: a kompetenciafejlesztés szempontjából ugyanolyan jó megoldás egy több napos workshop, mint egy egyalkalmas tréning vagy egy hagyományos értelemben vett óra, továbbképzés. Ezek variálásával lehet igazán érdeklődést fenntartó, hasznos képzést összeállítani.

### A képzési terv tartalma

Először is igényfelméréssel indul. Mi az a kompetencia, amiben hiányosság mutatkozik? Milyen szintű ez a hiányosság? Mit lehet tenni ellene? Hogyan a legérdekesebb azt fejleszteni az adott körülmények és alkalmazottak között? Ezen ismeretek birtokában már ki lehet dolgozni egy előzetes követelményrendszert, ami rögzíti, hogy a képzés(ek) végére hová szeretnénk eljutni, milyen célokat kell, hogy elérjünk. Az is fontos, mennyi idő áll rendelkezésünkre. Jelenleg a pályázati idő volt a keret, így a több területen végrehajtott képzések különböző időszakokra estek.



Ezután következhet a szélesebb látószögből megfogalmazott programok szűkítése, testreszabása. Fontos, hogy ne csupán egyediségükben vizsgáljuk ezeket a képzéseket, hanem olyan integritásban, hogy az egyes elemek egyazon nagy egységnek alkossák a kisebb alkotóelemeit. Ezek tehát egyfajta szimbiózist kell, hogy létrehozzanak. A köztük fennálló kapcsolatokat a képzési tervben fel kell tüntetni.

Amint birtokunkban vannak a felkészítési programok, össze kell gyűjtenünk, milyen materiális és egyéb jellegű eszközökre lesz szükségünk az oktatás kivitelezése során. Erre is egyrészt amiatt van szükség, hogy ne a helyszínen derüljenek ki a problémák (kicsi a terem, nem megfelelő a projektor, nincsenek bizonyos eszközök a feladatokhoz), másrészt viszont a költségtervezet részét kell, hogy képezzék a hozzávalók.

Az órák utáni visszacsatolás, eredményességi mutatók is a képzési tervhez tartoznak, hiszen az alapján tudjuk eldönteni, jól dolgoztunk-e, illetve ha nem, melyek azok a területek, amiket átírni, fejleszteni kell.

## **2. Képzési követelmények és igények felmérése (ütemezés, módszer)**

Ezen információk csakis helyben, interjúk, kérdőívek, esetleg irányított meetingek segítségével gyűjthetők össze. A pályázatban kiemelt célterületekre fókuszálva hajtottuk végre az igényfelmérést, mely eredményeképp a következő célterületeken tartottunk szükségesnek kompetenciafejlesztést:

- 1. sz. célterület (általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében)
- 2. sz. célterület (a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében)



- 3. sz. célterület (ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása))
- 4. sz. célterület (rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása)
- 7. sz. célterület (az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása)
- 8. sz. célterület (az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe)
- 12. sz. célterület (a projekt szemlélet megerősítése)
- 20. sz. célterület (pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása)
- 24. sz. célterület (szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére)

Ezek esetében az egy, kettő vagy háromnapos workshopok megrendezését találtuk a kivitelezés legmegfelelőbb formájának. Ezen workshopok részletes leírása, eredményessége megtalálható a különböző célterületi beszámolóokban; a rövid áttekintésük, a workshopok programjai mellékletként, a dokumentum végén olvashatók.

Ezeken kívül három, célterületekhez konkrétan nem köthető képzést is megtartottunk a dolgozóknak. Ezek a következők voltak:

- egy 2x8 órás projektmenedzser képzés,
- egy négy órás esélyegyenlőségi képzés,
- egy négy órás környezeti fenntarthatóságra vonatkozó képzés.

Ezek anyagai, tematikái szintén a mellékletben találhatóak.



### 3. Képzési, felkészítési programok, a köztük lévő kapcsolatok

Ahogy a célterületek sem egyértelműen elhatárolhatók egymástól, így az azokra ütemezett workshopok sem válnak el egymástól élesen. Pl. több olyan terület van, ahol a szervezési kompetenciákra van szükség – akár ügyfélfogadást megkönnyítő intézkedésekről, akár belső, önkormányzati napi ügyvitelről legyen szó. De ugyanezt a képességet lehet kamatoztatni az intézmények átstrukturálásánál vagy akár a pénzkezelési metódusokban. Pontosan ez a kompetenciafejlesztés alapja: nem csupán a felszínt, tehát azt kell figyelni, jelenleg mire, pontosan milyen mechanikai megoldásokra van szükség, hanem el kell érni annak mélyebb összefüggéseire, hogy a későbbiekben mobilabb, több szálra alkalmazható tudásalapot kapjunk. A projektszemlélet alakításához kapcsolódó workshop a leginkább mobil: e látásmód elsajátításával azt később a legtöbb tevékenységi körbe eredményesen tudják használni.

A három másik képzés pedig, melyek konkrét oktatás keretein belül zajlottak le, mindegyik kompetenciához és tárgykörhöz párosíthatók. Ezért is tartottuk fontosnak azok megtartását. A projektmenedzseri képzés szoros kapcsolatot mutat a projektszemlélet kialakítását célzó workshopkal. Az esélyegyenlőség és a környezeti fenntarthatóságot célzó képzések oka pedig nem is szorul részletező magyarázatra, hiszen olyan volumenű, előremutató és hosszú távú jellegű kompetenciák megalapozása indult meg általuk, amelyre nem csak dolgozóként, alkalmazottként, de egyénként, állampolgárként is mindenkinek szüksége lenne.

### 4. Képzési, felkészítési eszközök



Ahogy a terv elején jeleztük, itt nem csupán a kézzel fogható eszközökre kell gondolni (papír, ceruza, stb). Olyanok is helyet kapnak a listán, mint pl. terem (ha nem áll rendelkezésre, annak bérlete), székek, bizonyos technikai feltételek.

Somberek körjegyzősége esetében ezek az utóbbi feltételek szerencsére adottak voltak, hiszen az önkormányzat épülete helyszínt tudott biztosítani a programoknak. Mivel kevés a résztvevők létszáma, megfelelt az ott található irodák szinte bármelyike. De az ülésterem is rendelkezésre állt. Technikai problémák sem adódtak, hiszen az önkormányzat rendelkezik olyan szintű felszereléssel, amelyre szükség volt a mi esetünkben.

Az ezen felüli igényeket minden egyes workshop esetén feltüntettük az adott napi tervezetben. A három másik képzés nem igényelt több tárgyi eszközt, mint papírt és tollat és projektort, flipchartot.

## **5. A képzések eredményességének mérése és visszacsatolása a képzési tervbe**

A képzések lezárása után már csak egy feladat maradt hátra: a képzések értékelése, visszacsatolások értékelése.

A workshopok esetében a legegyszerűbb és legcélratoróbb lekérdezési módot választottuk: egyszerűen beiktattuk a visszacsatolást és értékelést a közös munka mindenkor utolsó napja programjának a végére. Így nem jelentett nyűgöt a résztvevőknek sem az utólagos értékelés (mert ez sok esetben így van: nem szeretik az emberek az utólag kiküldött és megválaszolandó kérdéseket). A másik fontos szempont, amiért ezt így csináltuk, hogy az ilyen gyors lekérés esetében az emberek még emlékeznek az apró részletekre, könnyebben meg tudják, akár példákkal alátámasztva is indokolni, mi tetszett nekik és mi nem. A visszacsatolások eredményei részletesen olvashatók a célterületi beszámolókból az erre vonatkozó részekben. A képzések esetén is hasonló eljárást alkalmaztunk.



## Mellékletek

### Az 1. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

#### Workshop 1.nap Somberek

<p>• 8.00- 8.15</p>	<p><b>Célok</b></p> <p><b>Elvárások</b></p>	<p>1. Vezetői készségfejlesztés, feladatok átgondolása</p> <p>2. Együttműködés, hatékonyság javítása a közös feladatok, a jövő miatt, az egymás közötti kommunikáció letisztulása</p> <p>Mindenki gyűjtse össze, hogy mi az a 3 dolog, amiben szeretne fejlődni. Ezeket írja fel post-itre és FC-re kivinni, ha akar pár szót mondani róla, akkor hajrá, ha nem, akkor csak tegye fel.</p>	<p>Post itek, filcek, FC tábla</p>
<p>8.25- 8.45</p>	<p><b>Bemutakozás</b></p>	<p>Hogy jobban megismerjék egymást, új oldalukról is.</p> <p>Kigondolás: 3 perc</p> <p>Páronként: 3 perc</p> <p>Kigondolni nagyon humoros, vicces sztori magukról, konkrétumokkal (évszámok, helyek).</p> <p>Felírni a nevüket egy cetlire, majd összehajítani 2x</p> <p>Mindenki keressen egy párt, és mondja el neki a sztorit E/1-ben, átadva a sztorival a cetlit.</p> <p>3 vagy 4 párcsere, a sztorit mindig E/1-ben a cetlit továbbadva mesélni el.</p> <p>Végül az utolsó ember E/1-ben elmondja a történetet, aki ráismer a sajátjára, ill. az első ember ne mondja el, a többieknek kell kitalálni, hogy kinek a története lehet.</p>	<p>A4-es lapok, Olló Tollak</p>

		Miért rá gondoltak?	
8:45-9:15	<b>Egy vezető</b>	<p>A szöveg:</p> <p>Egy vezető beosztottját nem javasolta fizetésemelésre. A beosztott benyújtotta felmondását. Ezt munkatársai sajnálták, mert közkedvelt volt. Beszélgettek arról, hogy tegyenek-e valamit.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Egyénileg</li> <li>2. Táblázatban beírjuk /flip charta</li> <li>3. Kiscsoportokban megvitatják az egyéni véleményeket és konszenzusra jutnak</li> <li>4. Csoport eredményeket táblára írjuk és közös vita majd a tréner megmondja a megoldást</li> <li>5. Tapasztalatok megbeszélése: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mi okozta a különböző értelmezéseket? (Pl. tapasztalatok stb.)</li> <li><input type="checkbox"/> Kinek volt teljes a történet? /kiegészítjük a hiányzó információkat/</li> <li><input type="checkbox"/> Milyen konfliktusokat, zavarokat okoz ez a munkahelyen?</li> </ul> </li> </ol>	<p><i>Egy vezető lap (6db)</i></p> <p><i>Tollak</i></p> <p><i>FC+ papír</i></p> <p><i>filcek</i></p>
9.15-9.45	<b>Pletyka kezelése</b>	<p>Pletyka szerepe náluk: Milyen analógia jut eszükbe erről a mindennapokban?</p> <p>Pletyka hatásai: Mennyire okoz ez problémát?</p> <p>Mi az, ami a fő problémát okozza?</p> <p>Kiemelni, hogy nincs ebben semmi rossz indulat!!!</p> <p>Pletyka a modern marketingben (gerilla mark.:</p>	<p>FC</p> <p>FC papírok</p> <p><i>Filcek</i></p>



		<p>buzz mark., fórumtechn.)                  Mennyire torzult a történet?</p> <p>Miért?                  Kis kommunikációelemzés velük közösen, a zaj kiemelése                  Jut-e eszükbe olyan sztori, amikor megélték ezt a torzulást a saját munkájukban?                  Workshop: mit lehet tenni a zaj/torzulás csökkentése érdekében náluk? (feljegyzés a megbeszélésekről, emlékeztető stb.) info-hiányosak az emberek, nincs rendszeres fórum a vezető és az emberek között. A személyes kommunikáció jelentősége, nem elég infót adni - a személyes kapcsolat jelentősége.                  Hol fordul elő tipikusan?                  Mik azok a területek, ahol ezek tényleg gondot, fejfájást okoznak?                  Mi lehet a megoldás?</p>	
9:45-10:00	<b>Amőba</b>	<p>A feladat célja: <b>Gyűjtsetek minél több pontot egy perc alatt!</b></p> <p>Pontot úgy lehet gyűjteni, hogy négy azonos jel legyen egymás mellett, vízszintesen, vagy függőlegesen, vagy átlósan. A csapatok felváltva rajzolnak.</p> <p>Válasszanak maguknak jelet: X vagy O. A csapatok válasszanak egy szóvivőt, aki berajzolja a csoport döntését. Indul a játék.</p> <p>Pénzfeldobás alapon, h melyik csapat kezd.</p> <p>Eredményhirdetés: Ki mennyit gyűjtött?</p> <p>2 fordulóban újra elmondani a célt. Próbáljanak meg újra minél több pontot gyűjteni!</p> <p><i>Mi történt?</i></p> <p><i>Hogyan született a döntés a csapatokon belül?</i></p>	<p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>filcek</i></p>



		<p><i>Mennyi pontot gyűjtöttek, mennyit lehetett volna?</i></p> <p><i>Miért alakult ez így?</i></p> <p><i>Volt-e kommunikáció a két csapat között?</i></p> <p><i>Ki hogyan érezte magát?</i></p> <p><i>Hol kezdődött a versengés?</i></p> <p><b>Ők mit tapasztalnak, a mindennapjaikban van-e hasonló?</b></p> <p>Szinergia megbeszélése</p>	
10:00-10:10	<b>Szünet</b>	Zene	<p><i>Hangszóró</i></p> <p><i>Notebook</i></p> <p><i>Hosszabbító</i></p>
10:10-10:30	<b>Teszt</b>	<p>Littauer-féle teszt kitöltetése, leírások elolvasatása, majd tippelés a többiekről</p> <p>Akik csinálták már, azok megnyugtatósa, hogy most másról lesz szó, és hogy most csinálják az épp aktuális válaszaiknak megfelelően, kicsit más jöhet ki, mint múltkor...</p>	<p><i>Tesztek (6 db)</i></p> <p><i>Tollak</i></p> <p><i>Leírások</i></p>
10:30-11:20	<b>Önismeret</b>	<p>Felírtni a pontszámaikat a FC-ra</p> <p>Miért fontos ezt mindenkinek tudni magáról?</p> <p>Miért fontos egymásról tudniuk?</p> <p>Miért fontos az állományt megnézni ilyen szemmel?</p> <p>TFH, hogy létezik olyan vezető, akiről kiderült, hogy 40 pontos szangvinikus, mik az erősségei, mikre kell odafigyelni (az a vezető, aki szélsőségesen szangvinikus/kolerikus/..., az milyen hibákat követ el, mikre érdemes odafigyelni, elgondolkodni...?)</p> <p>Pl.:</p> <p>Zoltánnál a lényeg, hogy a titkárnőt feljogosítja dolgokra, nem csak maga mellé veszi, de felhatalmazza, hogy ő vasaljon be eredményeket,</p>	<p><i>FC-tábla</i></p> <p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>Filcek</i></p>



		és hogy őt is zrikálhatja, ha nem, akkor hogyan oldhatja meg...!  Egyenként végigvenni, hogy kinek mire kell odafigyelni...	
11:20-11:30	<b>Szünet</b>	Zene	
11:30-12:20	<b>Zin-obeliszk</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 fős csoportok kialakítása</li> <li>2. leültetni őket, a kártyákat kiosztani, nem mutathatják meg egymásnak.</li> <li>3. Feladat kiadása és megoldás. Max 25 perc a megoldásra.</li> </ol> <p>A csoport működésének jellemzői</p> <p>Az eredményre jutást segítő és gátló mozzanatok</p> <p>Tanulságok a mindennapi munkára vonatkoztatva</p>	Zin szöveg, kártyák, toll, papír
12:20-13:05	<b>Ebéd</b>	Zene	
13:05-13:25	<b>Varázsbót</b>	<p>A csapat 3 perc alatt emelje fel szemmagassáig a bótót, majd tegye le, úgy hogy mindenki folyamatosan alulról hozzáér a bothoz, de csak a mutató ujjával.</p> <p>Mit lehet fejleszteni?</p> <p>Mo: A két végén egymáshoz nagyon közel az ujjak, és valaki irányít.</p> <p>Megbeszélés:</p> <p>Milyen érzések voltak?</p> <p>Mi kellett ahhoz, hogy meg lehessen csinálni?</p> <p>Mi volt a reakció, amikor elszállt a bótó? (bűnbak keresés, mások hibáztatása)</p> <p>együtműködés, tervezés, folyamatok</p>	<i>bambuszrúd</i>



		megkérdőjelezése	
13:25- 14:05	<b>Toronyépít és</b>	<p>Leírás:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Helyezd el az asztalon a kockákat, minden résztvevő tippjét. Mennyi kockát tudsz 2' alatt egymásra rakni segédeszköz használata nélkül  balkézze  bekötött szemmel?</li> <li>Alkoss a résztvevőkből több 4 fős csoportot (vállalatot)! A csoportok döntsenek az alábbi kérdésekben:  Vállalat neve  Vezérigazgató  Két művezető  Munkás</li> <li>Egy kormányzati megrendelő tendert írt ki egy torony felépítésére. A tendert az a vállalat nyeri meg, aki a legmagasabb tornyot építi fel kísérleti helyzetben. Az építés során csak a dolgozó építhet, a többiek segíthetnek az építésnél, koordinálhatnak, és információt adhatnak, de a kockához nem érhetnek hozzá.</li> <li>A munkás súgja a tréner fülébe mennyit vállal? A vállalat döntsön arról, hogy mennyi kocka építését vállalják! Mindkét vállalat rögzíts flipchartra, úgy, hogy a többiek ne lássák!</li> <li>Az egyik csoport elhagyja a termet, a másik csoport megépíti a tornyot. <b>Alternatíva:</b> Mindenki bennmarad, és a legtöbbet vállaló csoport kezdi az építést.  Az építést során jegyzeteld az elhangzó utasításokat. Rögzítsd az eredményt a flipcharton.</li> <li>Válassz a csoportból egy résztvevőt, mondd,</li> </ol>	<p>2 Kendő  kockacukor</p>



		<p>hogy most te szeretnél építtetni.          Tisztázd, mennyi volt a résztvevő vállalása,          mondd el, mennyi kellene! <i>(közös cél)</i></p> <p>Ha ledől nem gond! <i>Megadni a kudarc          lehetőségét!</i></p> <p>Húzd végig a kezed, ha már kettőnél több          kocka áll! <i>Technológia</i></p> <p><b>Ügyes vagy, menni fog. Motiváció</b></p> <p>Itt vagyok, ha szükséges segítek, látok          helyetted! <i>Felajánlani a segítséget!</i></p> <p><b>Megbeszélés:</b> Milyen vezetői módszereket          láttatok az egyes csoportoknál?</p> <p>Mi a különbség?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a különböző vezetői stílusok bemutatása</li> <li>▪ a motiváció különböző formái</li> <li>▪ a teljesítmény visszacsatolás fontossága</li> </ul>	
14:05- 14:15	<b>Szünet</b>	Zene	
14:15- 15:35	<b>Vezetési stílusok</b>	Prezentáció	<p>FC</p> <p>FC-papírok</p> <p>filmek</p>
15:35- 15:45	9 pont	<p><b>Mindenki bele van rögzülve a saját logikájába          prezentálására.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. felrajzolni</li> <li>2. 4 vonallal összekötni az összes pontot</li> <li>3. ismeri vk?</li> <li>4. van rá 8 percek</li> <li>5. Kinek sikerült?</li> <li>6. megmutatni</li> <li>7. felhívni a figyelmet arra, hogy a saját          logikánkba, gondolkodásunkba vagyunk</li> </ol>	<p>Lapok, tollak, fc,          filc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerintetek mit jelképez ez a feladat?</li> <li>• Lehet ahogy kötni a munkátokhoz ?</li> </ul>



		zárva, s így vitatkozunk mindenki mással naponta. Érdemes rajta elgondolkodni. 8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az egymással való kommunikációhoz?</li> </ul>
15:45-16:00	Lezárás	<b>Mi volt számomra tanulság a mai napon?</b> Miről, milyen vezetéssel kapcsolatos témát szeretnék többet a következő alkalommal?	kislabda

## Workshop 2. nap Somberek.

<ul style="list-style-type: none"> <li>8.00-8.15</li> </ul>	Köszöntés, bemelegítés		
8:15-9:15	<b>hajóépítés és</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ossza ki a csoportvezetőknek a hajóépítéshez szükséges vezetői tájékoztatót és egy rajzot.</li> <li>Adjon csoportonként egy résztvevőnek egy vásárlói tájékoztatót és egy rajzot.</li> <li>Ossza ki a megfigyelői tájékoztatót azoknak a résztvevőknek, akik a megfigyelők szerepét fogják játszani /egy vagy két fő csoportonként/.</li> <li>Küldje vissza a megfigyelőket és a vásárlókat a csoporthoz, hogy elolvassák a tájékoztatókat /Őn majd később beszél velük/.</li> <li>Mondja meg a csoportvezetőknek, hogy a tájékoztatókat most olvassák el, de a kérdésekre később fog válaszolni. A csoporttagoknak /akiknek nincs tájékoztatója/ pedig mondja el, hogy őket a hajóépítő mester fogja tájékoztatni, amikor a gyakorlat elkezdődik.</li> <li>Menjen be a csoportszobákba, és válaszoljon a megfigyelők és vásárlók kérdéseire. Röviden körvonalazza a megfigyelőknek a vásárlói tájékoztató tartalmát, hogy értsék miről folyik a tárgyalás és ismerjék az árbóccal és a hajóorral kapcsolatos követelményeket. Kérje meg a megfigyelőket, hogy tartsák az időt.</li> <li>Térjen vissza a nagyterembe, adja oda a</li> </ol>	<i>Tollak, papír, flip chart szövegkiemelő tollak, stopper, vonalzó</i>  <i>egy doboz Lego, kb. 200 db különféle színű és nagyságú Lego tégla.</i>  <i>Az árbochoz legalább 10 egyszemes téglára lesz szükség.</i>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői tájékoztató</li> </ul>



		<p>csoportvezetőknek a Lego-s zsákokat és négy szemközt válaszoljon a kérdéseikre. A vásárlókat és a megfigyelőket küldje vissza, és indítsa el a gyakorlatot.</p> <p><b>Áttekintés és visszajelzés</b></p> <p>A gyakorlat végén, amikor a teljes csoport együtt van, a megfigyelőktől származó információk segítségével hasonlítsák össze az egyes csoportok nyereségét/veszteségét. /Ez a gyakorlat elég nehéz, így azok a csoportok, akik nyereséggel zártak, nem lehettek túl rosszak./</p>	<p><i>a hajóépítésh ez – egy példány</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hajórajz – két példány</i></li> <li>• <i>A megfigyelő tájékoztatój a – egy példány</i></li> </ul>
9:15-9:25	<b>Szünet</b>		<i>Notebook, hangszóró, hosszabbító</i>
9:25-10:45	<b>Vezetési stílusok</b>	<p>Prezentáció</p> <p>Mi a vezető feladata?</p> <p>A vezetésemleletekről előadást tartani. Klasszikus vezetésemlelet...</p> <p>Szervezés, irányítás, vezetés, termelés, irányítás, ellenőrzés...</p> <p>Csinálni és csináltatni egyensúly.</p> <p>Empátia és bátorság kell a vezetéshez.</p> <p>Vezetési stílusok.</p> <p>A mai legmodernebb vezetésemlelet: szituatív vezetésemlelet</p> <p>Hagyományos: demokratikus – autokratikus – laissez-fair</p> <p>Sokáig a demokratikust tartották a legjobbnak.</p> <p>Mikor egy vezető a vezetési stílusát keresi, akkor a modern válasz: attól függ. <b>A legnagyobb hiba, ha minden emberrel ugyanúgy bánsz.</b> Egészen</p>	<p><i>FC</i></p> <p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>filcek</i></p>



		<p>máshogy kell bánni az egyik emberrel, mint a másikkal.</p> <p>2 szempont, amit ehhez érdemes megfigyelni a munkatársnál:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hogy belülről mennyire motivált, az adott feladathoz!!!</li> <li>- Készség, képesség a feladathoz</li> </ul> <p>Szituatív vezetéselméletnél miután átbeszéltük, 5 perc, hogy átgondolják a beosztottaikat, és utána párokban beszéljék át a felismeréseiket.</p>	
10:45-11:15	<b>Vezetői megbeszélés</b>	<p><b>Vezetői megbeszélés</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az Ön vállalata automata ipari berendezéseket gyárt. A forgalom 2 milliárd forint volt a múlt évben. 20% növekedést értek el az előző évhez képest.                  Létszám: 810 alkalmazott, a székhely Budapest.</li> <li>2. Ön, mint marketing igazgató tagja az igazgatósági tanácsnak és közvetlenül a vezérigazgatónak tartozik beszámolóval.                  Önnek négy közvetlen beosztottja van:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• kereskedelmi vezető /6 regionális menedzser és 60 üzletkötő/</li> <li>• marketingvezető /4 termékfelelős és 1 piackutató/</li> <li>• garanciális szerviz részleg vezetője /12 szerelő/</li> <li>• beszerzési menedzser</li> </ul>                 Ön elégedett beosztottaival.</li> <li>3. A jelenlegi kormányzat új pénzügyi, adózási jogszabályai miatt az igazgatósági tanács két fontos döntést fogadott el.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalati autók megnevezített adózása miatt december 31.-ig értékesíteni kell az összes jelenlegi állományt. A gépkocsi igényeket másképpen kell megoldani.</li> <li>• Azonnal csökkenteni kell az utazási és szociális</li> </ul> </li> </ol>	



		<p>juttatásokat.</p> <p>4. Az igazgatósági értekezletnek vége. Ön visszatér az irodájába. Két megbeszélésre készül közvetlen beosztottjaival.</p> <p>a/ A kereskedelmi vezetővel – 30 üzletkötőnek van cégautója és az Ön véleménye, hogy a döntés miatt a saját autójukat kellene használniuk, és a vállalat havi hozzájárulást fizethetne.</p> <p>b/ A marketingvezetővel – Ő egyhetes San Francisco-i konferenciára volt bejelentkezve. Repülőjegy, szállás, gépkocsi foglalása folyamatban van. Ön úgy döntött, ez az út az új helyzetben nem lehetséges.</p> <p>• Készüljön fel a 2 megbeszélésre.</p>	
12:05-13:00	<b>Ebéd</b>		
13:05-13:25	<b>Varázsbót</b>	<p>A csapat 3 perc alatt emelje fel szemmagasságig a botot, majd tegye le, úgy hogy mindenki folyamatosan alulról hozzáér a bothoz, de csak a mutató ujjával.</p> <p>Mit lehet fejleszteni?</p> <p>Mo: A két végén egymáshoz nagyon közel az ujjak, és valaki irányít.</p> <p>Megbeszélés:</p> <p>Milyen érzések voltak?</p> <p>Mi kellett ahhoz, hogy meg lehessen csinálni?</p> <p>Mi volt a reakció, amikor elszállt a bot? (bűnbak keresés, mások hibáztatása)</p> <p>együttműködés, tervezés, folyamatok megkérdőjelezése</p>	<i>Bambuszrúd</i>

13:25-14:10	<b>Asszertív kommunikáció</b>	Párok alkotása	
• 4:10-14:30	9 pont	<p><b>Mindenki bele van rögzülve a saját logikájába prezentálására.</b></p> <p>9. felrajzolni                  10. 4 vonallal összekötni az összes pontot                  11. ismeri vk?                  12. van rá 8 perccel                  13. Kinek sikerült?                  14. megmutatni                  15. felhívni a figyelmet arra, hogy a saját logikánkba, gondolkodásunkba vagyunk zárva, s így vitatkozunk mindenki mással naponta. Érdemes rajta elgondolkodni.                  16.</p>	<p>Lapok, tollak, fc, filc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerintetek mit jelképez ez a feladat?</li> <li>• Lehet v hogy kötni a munkátokhoz?</li> <li>• Az egymással való kommunikációhoz?</li> </ul>
14.30-14.55	<b>Pletyka kezelése</b>	<p>Pletyka szerepe náluk: Milyen analógia jut eszükbe erről a mindennapokban?</p> <p>Pletyka hatásai: Mennyire okoz ez problémát?</p> <p>Mi az, ami a fő problémát okozza?</p> <p>Kiemelni, hogy nincs ebben semmi rossz indulat!!!</p> <p>Pletyka a modern marketingben (gerilla mark.: buzz mark., fórumtechn.)                  Mennyire torzult a történet?</p> <p>Miért?                  Kis kommunikációelemzés velük közösen, a zaj kiemelése                  Jut-e eszükbe olyan sztori, amikor megélték ezt a torzulást a saját munkájukban?                  Workshop: mit lehet tenni a zaj/torzulás csökkentése érdekében náluk? (feljegyzés a megbeszélésekről, emlékeztető stb.)                  infohiányosak az emberek, nincs rendszeres fórum a vezető és az emberek között. A személyes</p>	<p>- FC</p> <p>- FC papírok</p> <p>- <i>Filcek</i></p>



		kommunikáció jelentősége, nem elég infót adni, a személyes kapcs jelentősége. Hol fordul elő tipikusan? Mik azok a területek, ahol ezek tényleg gondot, fejfájást okoznak? Mi lehet a megoldás?	
14:55-15:10	<b>Szünet</b>		
15:10-16:00	<b>Egyéni fejlődési terv</b>	Egyénileg, majd kollektíven átbeszélve	<i>Lapok, tollak, FC, filcek, fényképezőgép</i>
16:00-16:10	Lezárás	<b>Mi volt számomra tanulság a 2 nap során?</b> Hogy fogom betartani az elhatározásom...	kislabda

### Workshop 3. nap Somberek

8.00 – 9.00	<b>„Brainstorming”</b> módszertan	<b>prezentáció</b>	projektor, FC, filcek
9.00 -9.15	szünet		
9.15 – 10.30	<b>„Brainstorming”</b>	<b>„Ötletelés”</b> a fejlesztésre szoruló területek kérdéskörében  Bővebb kifejtés és kritika nélkül, felsorolás jelleggel összeáll a munkalista  <b>Közös munka</b>	FC, filcek
10.30 – 10.45	Szünet		
10.45 – 12.00	<b>„Brainstorming”</b>	Az összeállított lista elemeinek áttekintése  A homályos megfogalmazások egyértelmű kifejtése	FC, filcek



		A duplikációk kiküszöbölése	
12.00 – 13.00	Ebéd		
13.00 – 14.15	<b>Brainstorming</b>	<b>Az ötletek első körös kifejtése, megvitatása</b>  Az ötletek szűrése hangsúlyossági, megvalósíthatósági, prioritási szempontok alapján	FC, filcek, A4-es lapok, post-it
14.15 – 14.30	Szünet		
14.30 - 15.55	<b>Brainstorming</b>	Fejlesztési területek meghatározása  Felelősségi körök kialakítása  Javaslattétel	FC, filcek, A4-es lapok, post-it
15.55 – 16.00	Lezárás		

Az 2. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>WORKSHOP FORGATÓKÖNYV</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 9:15</b>	Témafelvetés Célok kijelölése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>9:15 – 10:45</b>	Elméleti bevezető („Tipikus esetek a közigazgatásban” c. mintavizsgálat ismertetése) Veszteségvadászat a mintavizsgálatban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:45 – 11:05</b>	Kávészünet	
<b>11:05 – 13:30</b>	Egy saját folyamat kiválasztása, elemzése Veszteségvadászat a kiválasztott saját folyamat alapján Tréneri szakasz (a veszteségvadászat korrigálása)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> </ul>
<b>13:30 – 14:30</b>	Ebédészünet	
<b>14:30 – 15:30</b>	Felelősségorientációs gyakorlat lefolytatása (közigazgatás-specifikus) Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• cellux</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• műanyag pálcikák (8 féle szín)</li> </ul>
15:30 – 16:30	A Lean szerepe a köz- és államigazgatási hatékonyságnövelésben  Közös elméleti implementálás az aldebrői viszonyokra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• tollak</li> </ul>
16:30 – 16:50	Kávészünet	
16:50 – 17:50	Egy kiválasztott folyamat racionalizációjának a szimulálása („Tréner, mint ügyfél” játék)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• flipchart</li> </ul>
17:50 – 18:05	Lezárás, konklúzió	

### Az 3. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Workshop forgatókönyv 1. nap</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
9:00 – 9:15	Témafelvetés  Célok azonosítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> </ul>
9:15 –	Elméleti bevezető a munkafázisok ideális meghatározásáról	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szerepkártyák</li> <li>• A4-es lapok</li> </ul>



<b>11:00</b>	„Erőtér-elemzés” játék	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> </ul>
<b>11:00 – 11:15</b>	Kávészünet	
<b>11:15 – 12:40</b>	„Áramvonalasítás a munkahelyen” feladat  A feladat értékelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>12:40 – 13:40</b>	Ebédészünet	
<b>13:40 – 14:40</b>	Az ergonómia szerepe az ügyfélkezelésben (elméleti rész, vita)  Ergonómiai labirintus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>14:40 – 15:45</b>	„Jelen – jövő modell” kiépítése és fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• post-it</li> <li>• folyamatábra-sablonok</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>15:45 – 17:00</b>	A Lean Office mutiplikatív vívmányai (elméleti rész)  Esetszimuláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• színes lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>17:00 –</b>	Lezárás, „házi feladat” kiosztása,	



<b>17:10</b>	megbeszélése	
<b>Workshop forgatókönyv 2. nap</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 10:00</b>	A „házi feladat” alapján a témaláncolat létrehozása (2 fős csoportokban)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:00 – 11:30</b>	„Rejtett célok érvényesítésének demonstrálására” – az aldebrői hivatal pozícióinak elcsúsztatásával	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ceruza</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>11:30 – 11:50</b>	Kávészünet	
<b>11:50 – 13:30</b>	Döntési folyamatok előkészítésének ideális módszertana a Lean Office szellemében  Jövőállapot-szimuláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• színes golyók</li> <li>• üvegcsészék</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>13:30 – 14:30</b>	Ebédészünet	
<b>14:30 – 15:30</b>	Döntési folyamatok foganatosításának ideális módszertana és ésszerűsítése a Lean Office módszerével  Jövőállapot-szimuláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• színes golyók</li> <li>• üvegcsészék</li> <li>• A4-es lapok</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> </ul>
<b>16:30 – 17:30</b>	Duplikációk szűrése az ügyintézésben „Lean Office libikóka” gyakorlat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• színes pálcikák</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>17:30 – 18:00</b>	Konklúzió Lezárás	
<b>Workshop forgatókönyv 3. nap</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 10:00</b>	Előző nap felelevenítése, hibák meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:00 – 12:00</b>	Döntési folyamatok foganatosításának ideális módszertana és ésszerűsítése a Lean Office módszerével (egyedi azonosítások folyamatonként)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>12:00 – 12:20</b>	Kávészünet	
<b>12:20 – 13:40</b>	Folyamathatékonyosság a projektmenedzsment tükrében (tipikus hibák és elkerülési módjaik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>13:40 – 14:40</b>	Ebédészünet	



<b>14:40 – 17:00</b>	Komplex szervezetrányítási szimuláció egy fiktív “szigeten”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• laptop</li> <li>• színes kendő-csomag</li> </ul>
<b>17:00 – 17:15</b>	Lezárás Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

#### Az 4. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Workshop 1. napja</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	Témafelvetés és célok kijelölése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>9:30 – 11:30</b>	„Idea és realitás” – az szervezetiség horizontjai (elmélet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>11:30 – 11:45</b>	Kávészünet	



<p><b>11:45 – 13:00</b></p>	<p>„Idea és realitás” – a szervezetiség horizontjai (gyakorlati példák fázisainak deklarációja csoportokban)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
<p><b>13:00 – 13:30</b></p>	<p>Ebédszünet</p>	
<p><b>13:30 – 14:45</b></p>	<p>Döntéshozatali szimulációs szerepjáték váltott munkakörökkel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tréner #2-es egységcsomagok</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<p><b>14:45 – 15:15</b></p>	<p>Konklúziók megállapítása és „ülepítése”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> </ul>
<p><b>15:15 – 15:30</b></p>	<p>Kávészünet</p>	
<p><b>15:30 – 16:45</b></p>	<p>„A minimális kompromisszum” elve és alkalmazása a közigazgatási rendeletalkotásban</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>
<p><b>16:45 –</b></p>	<p>A workshop második napjára történő felkészüléshez szükséges anyag átbeszélése</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• projektor</li> </ul>

<b>17:00</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> </ul>
<b>Workshop 2. napja</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	A „házi feladat” megbeszélése és értékelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> </ul>
<b>9:30 – 11:30</b>	Az rendeletalkotási anomáliák azonosítása, prioritások felállítása (rezolutív szakasz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>11:30 – 11:45</b>	Kávészünet	
<b>11:45 – 13:00</b>	A rendeletalkotási anomáliák értékelése és új prioritások, célok deklarálása (kompozitórius szakasz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>13:00 – 13:30</b>	Ebédészünet	



<b>13:30 – 15:00</b>	Rendeletek és szabályozási tervek menedzselése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>14:45 – 15:00</b>	Kávészünet	
<b>15:00 – 16:45</b>	Az E-közigazgatás hatékony használata a szervezeten belüli döntéshozatalban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>16:45 – 17:00</b>	Konklúziók, feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>

#### A 7. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 10:00</b>	Témafelvetés A projektmenedzsment létjogosultsága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:00 – 11:30</b>	Projekt-előkészítési módszertan Gyakorlati feladatok a módszertan kipróbálására	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• tollak</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• post-it</li> </ul>
<b>11:30 – 11:45</b>	Kávészünet	
<b>11:45 – 13:15</b>	SWOT analízis eszköztár (elméleti előadás)  SWOT analízis készítése egy kiválasztott aldebrői szervezeti területre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>13:15 – 14:15</b>	Ebédészünet	
<b>14:15 – 15:30</b>	Projektkalkuláció (személyi-, tárgyi-, anyagi erőforrás, idődimenziók számbavételezése és tervezése)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>15:30 – 16:45</b>	„Játszótér-konfliktus” (multilaterális projektmenedzsment feladat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tréning-egységcsomag (6)</li> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>16:45 – 17:15</b>	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a projektszemléletre történő átállásban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>

A 8. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 10:00</b>	Témafelvetés A kommunikációs technikák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:00 – 12:00</b>	Kommunikációs gyakorlatok Gyakorlati feladatok, esettanulmányok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• tollak</li> <li>• flipchart</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>12:00 – 13:00</b>	Ebédünet	
<b>13:00 – 13:45</b>	Pletyka kezelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>13:45 – 14:00</b>	Tapasztalatok megbeszélése, áttekintés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>14:15 –</b>	Kávészünet	



<b>14:30</b>		
<b>14:00 – 15:15</b>	„Hajóépítés” (szervezetirányítási stratégiákat előtérbe hozó játék)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>15:30 – 16:45</b>	„Játszótér-konfliktus” (feladat a kommunikációs készségek tesztelésére)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tréning-egységcsomag (6)</li> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>16:45 – 17:15</b>	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a kommunikációs gyakorlat javítására	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>

## A 12. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 10:00</b>	Témafelvetés A projekt szemlélet fontossága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>10:00 – 11:30</b>	Projekt-folyamatok, kulcselemek meghatározása Gyakorlati feladatok a projekt fázisainak bemutatására	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>



<b>11:30 – 11:45</b>	Kávészünet	
<b>11:45 – 13:15</b>	Kompetenciák alkalmazása SWOT analízis készítése egy kiválasztott projekt területre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>13:15 – 14:15</b>	Ebédészünet	
<b>14:15 – 15:30</b>	Hajóépítés (multilaterális projektmenedzsment feladat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>15:30 – 15:45</b>	Kávészünet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>15:45 – 17:00</b>	Projekt sikerességét befolyásoló tényezők, eszközök ismertetése, bemutatása Esettanulmányok, gyakorlati példák bemutatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• post-it</li> <li>• tollak</li> </ul>



<b>17:00 – 17:30</b>	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a projektszemléletre történő átállásban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
--------------------------	---	---

## A 20. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	A téma bevezetése, párhuzamok és különbségek 17. célterülettel kapcsolatos workshop-alkalommal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>9:30 – 10:45</b>	Áramvonalasítás, mint a pénzügyi végrehajtás hatékonyságának javítása (elméleti előadás)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> </ul>
<b>10:45 – 11:00</b>	Kávészünet	
<b>11:00 – 13:00</b>	Pénzügyi szinergia-felmérés a szervezetben és a fenntartásában álló intézménnyel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
<b>13:00 – 14:00</b>	Ebédészünet	
<b>14:00 – 15:30</b>	A költségtervezés fázisai (veszteséges működések és anomáliák azonosítása)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• post-it</li> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> </ul>

<b>15:30 – 15:50</b>	Kávészünet	
<b>15:50 – 17:10</b>	A költségtervezés fázisai (az ideális pénzügyi feltételek szerint működő szervezet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>17:10 – 17:35</b>	Lezárás, feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postit</li> <li>• tollak</li> </ul>

#### A 24. sz. célterülethez kapcsolódó workshop programja

<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	Köszöntés, bemelegítés, célok kijelölése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>9:30 – 10:45</b>	„Hajóépítés” (szervezetirányítási stratégiákat előtérbe hozó játék)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tollak</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• Tréner #2-es egységcsomag</li> </ul>
<b>10:45 – 11:00</b>	Tapasztalatok megbeszélése, áttekintés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A4-s lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>11:00 – 13:00</b>	Vezetési stílusok előadás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>13:00 – 14:00</b>	Ebédészünet	

<b>14:00 – 15:30</b>	A rossz logikai rögzülések hatása a hálózatokra (szemlélettágítás)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> <li>• filcek</li> <li>• flipchart</li> </ul>
<b>15:30 – 15:50</b>	Kávészünet	
<b>15:50 – 17:10</b>	A változás kezelése [paradigmaváltás a vállalat- (szervezet) irányításban]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• tollak</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lap</li> </ul>
<b>17:10 – 17:35</b>	Lezárás, feedback, szervezeti célok kitűzése	

A célterületekhez nem köthető képzések programja, sorrendben:

1. Projektmenedzsment képzés leírása
2. Esélyegyenlőségi képzés leírása
3. Környezeti fenntarthatósági képzés leírása



# Képzési program

Projektmenedzsment, projekt szemlélet kialakítás



***Az SKC Consulting Kft. képzési programja***  
**Projektmenedzsment, projekt szemlélet kialakítás – vezetők részére**  
**c. képzés**

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. A képzés azonosítója:</b>         | 340020   |
| <b>2. Időtartam:</b>                    | 2 képzési nap (2x8, óra - 16 óra)  |
| <b>3. Szükséges iskolai végzettség:</b> | Középfokú végzettség   |
| <b>4. Akiknek ajánljuk:</b>             | Felső és középfokú végzettségűeknek, menedzsereknek, akik a projektszemlélet gyakorlati megvalósítását kívánják cégüknél - szervezetüknél bevezetni vagy tökéletesíteni. |

**5. A képzés során megszerezhető kompetenciák:**

A résztvevők a program során megértik a projektszemlélet lényegét, megismer néhány, a projekt eredményes vezetéséhez nélkülözhetetlen alapelvet és koncepciót. Elsajátít néhány alapvető projekttervezési és irányítási technikát. Az MS Projekt program segítségével képes lesz egy projekt teljes idő- és költség- erőforrástervét elkészíteni.

**6. Eredmény:**

A képzés ideje alatt folyamatosan törekszünk arra, hogy a dolgozók megértsék a projektszemlélet lényegét. Megismernek néhány, a gyakorlati munka szempontjából fontos technikát: a projektek eredményes vezetéséhez nélkülözhetetlen alapelvet és koncepciót. Megtanulnak néhány alapvető projekttervezési és irányítási technikát. A vezetők képesek lesznek arra, hogy a hivatal irányításában hasznosítsák a képzésen szerzett projekt menedzsment eszközöket és a hivatal saját projektjeit végig menedzseljék. Megtanulják annak a módszerét, hogy a beosztottak hatékonyabban működjenek közre a projektek kezdeményezésében, tervezésében és levezetésében.

**7. A képzés módszerei:**



Az elméleti összefoglalás a projektmenedzsment gerincét alkotó területekről, kapcsolódási és függőségi viszonyaik tisztázása. Emellett a résztvevők önálló, saját munkájuk során is képesek lesznek kiválasztani értékrendjük, és a megtanult technikák alapján a személyiségüknek leginkább megfelelő PM technikát.

- **Tréneri előadás** – *interaktív, a mai gazdasági életből vett példákkal*
- **Kiscsoportos munka** – *a tudás+képesség+attitűd integrált alkalmazását célozza*
- **Szimulációs játékok** – *kiscsoportokban adott PM technika alkalmazásával*
- **Prezentáció** – *az eredmények prezentálása*
- **Egyéni gyakorlat** – *önálló számítási munka, egyéni megfigyeléssel és közös elemzéssel stb.*

**A résztvevők hozzáállását az előadók személyes élettapasztalata és példamutatása, a vezetői felelősségvállalás fontosságának hangsúlyozása és a projektmunkában rejlő számtalan lehetséges kihívás felvillantása formálja.**

#### 8. A tananyag egységei, tartalmuk:

Projektmenedzsment alapismeretek vezetőknek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektek és projektmenedzsment</li> <li>• Projektkörnyezet és érdekeltségi körök vizsgálata</li> <li>• Projektcélok kitűzése</li> <li>• Projektszakaszok és életciklusok</li> </ul>
Szociális ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szociális érzékelés és kommunikáció</li> <li>• Vezetési motivációs és csapatépítési készségek fejlesztése</li> <li>• Teljesítménymenedzsment, kockázatmenedzsment</li> </ul>
Módszertani ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektstrukturálás</li> <li>• Tevékenység- és időmenedzsment</li> <li>• Eszköz/költség/pénzügyi menedzsment</li> <li>• Integrált projektirányítás és projektfigyelés</li> </ul>
Szervezési ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalat- és projektszervezés</li> <li>• Projektindítás és projektzárás legfontosabb szervezési kérdései</li> <li>• Dokumentáció-menedzsment</li> <li>• Szerződés és Claim-menedzsment</li> </ul>
MS-Projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az MS –Projekt gyakorlati haszna</li> <li>• A program felépítése</li> <li>• határidő, trend-tervezés és elemzés</li> <li>• Költség-trend tervezés és elemzés</li> <li>• Erőforrás tervezés</li> <li>• Integrált projektirányítás</li> </ul>



**8. A résztvevők száma:**

**9. A képzésben résztvevő teljesítményét értékelő rendszer:**

A résztvevők a képzés során folyamatos visszajelzést kapnak a kompetenciáik fejlődéséről.

**10. A képzés elvégzéséről szóló igazolás kiadásának feltételei:**

A képzés elvégzéséről szóló igazolás kiadásának feltétele a képzésen való 70 %-os részvétel.

**11. A képzési program végrehajtásához szükséges személyi és tárgyi feltételek:**

A program végrehajtásához szükséges összes személyi és tárgyi feltételről a SKC Consulting Kft. gondoskodik.



## Tematika

### Antidiszkriminációs és esélyegyenlőségi képzés

Időtartam: 8 óra

#### I. A tréning célja

A tréning célja, hogy a résztvevők részére információt nyújtson a diszkrimináció és esélyegyenlőség témaköréhez kapcsolódó főbb fogalmakról, illetve érzékenyítse őket a kirekesztettségéből és a kisebbségi létből eredő társadalmi hátrányok tekintetében. A tréning során a résztvevők az elvont társadalmi, szociálpszichológiai és jogi fogalmakat elsősorban saját élményű megtapasztalás révén ismerik meg.

#### II. A tréning tananyag egységei (moduljai), azok célja, tartalma

##### 1. modul: Csoportképzés, ismerkedés, elvárások, keretek, csoportszabályok

**Modul célja:** egymás megismerése, ráhangolódás a csoportmunkára, egyéni elvárások felmérése, keretek meghatározása, csoportszabályok megalkotása, „szerződés” a csoporttal.

**Modul tartalma:** ismerkedős gyakorlatok; elvárások összegyűjtése kiscsoportos munka keretében; keretek, szabályok megalkotása nagycsoportos beszélgetés keretében; tréneri tájékoztatás.

##### 2. modul: Társadalmi integráció

**Modul célja:** Megismerkedni a társadalmi integráció fogalmával, célkitűzéseivel, előnyeivel, hátrányaival, valamint intézményrendszerével, a kirekesztett társadalmi csoportokkal, azok speciális szükségleteivel.

**Modul tartalma:** Társadalmi integráció, előnyei, hátrányai, integrációs jelenségek a társadalomban, másság, kisebbség fogalma. Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód fogalma, kapcsolódási pontok a társadalmi integrációval



### 3. modul: Előítélet kialakulása, működési mechanizmusa, diszkrimináció fogalma

**Modul célja:** a modul célja, hogy a résztvevők megismerjék a sztereotípiák, előítélet kialakulásának mechanizmusait, a kapcsolódó szociálpszichológiai fogalmakat, tudatosítsák saját előítéleteiket, illetve azt, hogyan tudják azokat csökkenteni, hogyan tudnak munkájuk során tudatosabban működni.

**Modul tartalma:** kategorizáció, sztereotípiák, előítélet, diszkrimináció szociálpszichológiai megközelítése

### 4. modul: Diszkrimináció tilalma, esélyegyenlőségi politika fogalma, jogi keretek

**Modul célja:** a modul célja, hogy a résztvevők megismerjék a tréning során tárgyalt fogalmakhoz kapcsolódó jogszabályi keretet, megismerjék az Egyenlő bánásmódról szóló törvényt és az ide kapcsolódó jogi eljárásokat

**Modul tartalma:** fogalomtisztázás, jogi szabályozás, az Egyenlő bánásmódról szóló törvény, esélyegyenlőségi terv

## III. A tréning munkamódszere

Elsősorban olyan feladatok, gyakorlatok alkalmazására kerül sor a képzésen, amelyek segítségével a résztvevők saját élmény szerzése útján ismerkednek meg a témával. A játékos, gyakorlat-orientált feladatokat tréneri előadások, prezentációk szakítják meg, amelyek során az elméleti háttér tisztázásra kerül. A tréner az elsajátítandó elméleti ismeretekről közérthető vázlatot készítenek, amelyet a résztvevőknek kiosztanak majd.



## Környezeti fenntarthatósági képzés

- 1. Időtartam:** 1 képzési nap (4 óra)  
**2. Szükséges iskolai végzettség:** Nincs végzettséghez kötve  
**3. Akiknek ajánljuk:** Menedzserek munkatársainak, asszisztenseknek, a szolgáltatási területen dolgozóknak és minden közalkalmazottnak ajánljuk

### **4. A képzésen megszerezhető kompetenciák:**

A képzésen résztvevők használható tudást szereznek a környezettudatos menedzsment eszközökről, a társadalmi felelősségvállalásról, a jövő generációk jogairól, a környezettudatos viselkedési formákról és lehetőségekről, a környezettudatosság bevezetési lehetőségeiről az oktatásban és a hivatali munkában. Képesek lesznek alkalmazni és betartani a környezeti felelősségvállaláshoz szükséges legfontosabb elveket, eszközöket és képesek lesznek meghatározni saját szerepüket a település környezetileg fenntartható fejlődésében.

### **5. A képzés eredményei:**

A képzés eredményeként a köztisztviselők és a közalkalmazottak tisztában lesznek a környezeti állapotunk problémáival és azzal a mentalitással, amely szükséges a környezetbarát iroda és a környezettudatos oktatás megvalósításához. A képzés további eredménye lesz az, hogy a dolgozók hasznos közérdekű információkhoz jutnak környezetbarát folyamatokról (pl. zöld közbeszerzés) és lehetőségekről, amelyek segítségével hatékonyan lesznek képesek közvetíteni a környezeti fenntarthatóság szempontjait a lakosság, az ügyfelek és a település gyermekei felé.

