Modul:
Social Innovation och Entreprenörskap

Av

university of groningen

Översikt över modulen:

Lektion 1. Organisera för social innovation **Lektionsmål:** **1.** Visa förståelse för de viktigaste drivkrafterna och strukturerna för organisationer inom området social innovation.	
Ativitet	**Lärandemål**
Aktivitet 1.1. Förberedelser	1. Identifiera organisationens betydelse för framgången för sociala innovationer. 2. Specificera egna förväntningar och lärandemål om ämnet sociala organisationer och sociala innovationer.
Aktivitet 1.2. Individuella studier: Typer av social innovation	3. Utforska och klassificera vilka olika typer av sociala innovationer som kan identifieras. 4. Skillnad mellan rollen för individer, organisationer och nätverk för att åstadkomma en innovation. 5. Beskriv (social) innovation som en process med faser, beslut och intressenter.
Aktivitet 1.3. Gemensamt arbete: Analysera ett misslyckande	6. Analysera orsakerna till misslyckande av några intressanta sociala innovationer.
Aktivitet 1.4. Design: Föreslå en organisation som skapar förutsättningar för ett innovativt ärende	7. Designa en social organisation som skulle kunna utveckla en specifik social innovation (case)
Aktivitet 1.5. Övning: Färdigheter i att rita en processkarta	8. Träna färdigheter som krävs för effektiv processdesign: rita en processkarta
Aktivitet 1.6. Testa Testa dina kunskaper och färdigheter i detta ämne	

Lektion 2: Sociala entreprenörer som hanterar resurser
Lektionsmål:

2. Lär dig vad personalplanering är och rollen för personalplanering i en (social) organisation.
3. Lär dig vad en varierad arbetskraft är och vilka konsekvenser detta har på den dagliga verksamheten.
4. Lär dig att hantera problemen inom personalplanering (personalresurser) i sociala organisationer.
5. Lär dig hur informationsteknik kan hjälpa till med personalplanering och hantering av mänskliga resurser

Aktivitet	**Lärandemål**
Aktivitet 2.1. Förbereda: Fallstudie BRAC - Fattigdom	9. Identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot inom personalhantering i sociala organisationer.
Aktivitet 2.2. Individuella studier:	10. Lär dig vad personalplanering är och rollen för personalplanering i en (social) organisation. 11. Lär dig vad en varierad arbetskraft är och vilka konsekvenser detta har på den dagliga verksamheten.
Aktivitet 2.3. Gemensamt arbete:	12. Lär dig att hantera problemen inom personalplanering (personalresurser) i sociala organisationer.
Aktivitet 2.4. Design:	13. Lär dig hur informationsteknik kan hjälpa till med personalplanering och hantering av mänskliga resurser.
Aktivitet 2.5. Övning:	14. Träna dina färdigheter i personalplanering med hjälp av informationsteknik.
Aktivitet 2.6. Test: Testa dina kunskaper och färdigheter i detta ämne	

Lektion 3: Socialt företagande och företagsledning **Lektionsmål:** **6.** Förstå de logistiska utmaningarna för sociala entreprenörer **7.** Förstå typiska personalhanteringsfrågor för att hantera sociala innovationer. **8.** Förstå aspekter av ekonomisk förvaltning inom socialt företagande.	
Aktivitet	**Lärandemål**
Aktivitet 3.1 Förberedelse:	15. Identifiera eventuella utmaningar för sociala entreprenörer.
Aktivitet 3.2 Individuella studier:	16. Förstå de logistiska utmaningarna för sociala entreprenörer 17. Förstå typiska personalhanteringsfrågor för att hantera sociala innovationer. 18. Förstå aspekter av ekonomisk förvaltning inom socialt företagande.
Aktivitet 3.3. Gemensamt arbete:	19. Identifiera olika strategier att hantera utmaningar för en social entreprenör.
Aktivitet 3.4. Design:	20. Designa strategier för en social entreprenör inom secondhandbutiker.
Activity 3.5. Övning:	21. Utveckla dina förbättringsförmågor
Activity 3.6 Test: Testa dina kunskaper och färdigheter i detta ämne	

Föreslagen tid för lektionerna:
Lektion 1: 8 timmar
Lektion 2: 8 timmar
Lektion 3: 8 timmar
Totalt för denna modul: 24 timmar

Lesson 1: Organisera för social innovation

Lektionsmål:

1) Visa förståelse för de viktigaste drivkrafterna och strukturerna för organisationer inom området social innovation.

Aktivitet 1.1. Förbereda.

Avsedda lärandemål:

1. Identifiera organisationens betydelse för framgången för sociala innovationer.
2. Specificera egna förväntningar och kunskapsbehov inom ämnet sociala organisationer och sociala innovationer.

Tid	1 timme
Innehåll	*Studerande kommer att:* ● *Memorera exempel som hjälper dem att identifiera sig med ämnet* ● *Titta på en eller flera videor och analysera ett videoklipp* ● *Utveckla inledande förståelse för ämnet* ● *Utveckla individuella inlärningsmål* ● *Dela tankar och idéer med de andra i gruppen*
Föreläsar-aktivitet	Be eleverna läsa texten från sin individuella förberedelse och dela exempel på misslyckanden som de känner till med varandra . Identifiera vem som vill undersöka vilket fall (video) och samla dem för det första uppdraget. Låt dem titta på videon, svara på frågorna och rapportera till sina medstudenter. För det andra uppdraget behövs en mer personlig angreppsvinkel, så eleverna ska känna sig säkra på att dela med sig av sina tankar och misslyckanden. Bjud in dem i en öppen atmosfär för att dela och övervaka nivån så att alla känner sig trygga i gruppen. Det sista uppdraget är en (läxa) individuell uppgift. Be dem sätta gula klisterlappar på sina egna inlärningsmål och undersöka hur de relaterar till andra i gruppen. Som föreläsare kan du ge feedback på alla dessa uppgifter.
Studerande aktivitet	Har du någonsin undrat varför några innovationer som skulle ge verkliga fördelar för människor inte lyckades? Vad kunde ha orsakat misslyckandet med denna innovation?

	Tänk till exempel på följande sociala innovationer och diskutera [i forumet] varför du tror att denna innovation (ännu) inte har nått sin fulla potential. ● *Housing for homeless in LA (10 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)* ● *Nepal wildlife conservation using Google Glass (3 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)* ● *Employing refugees (9 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)* *(Total längd för första uppgiften: 20 minuter)* Gemensamt för dessa innovationer är att de är sociala innovationer som involverar organisationer för att förverkliga innovationen. Detta får oss att överväga två uppföljningsfrågor: 1) Kräver sociala innovationer ett annat tillvägagångssätt än andra innovationer? 2) Vilken roll har organisationer inom social innovation? *Uttryck dina egna tankar om dessa två frågor genom att ta upp de ämnen som är relevanta i din personliga situation. Vilka utmaningar står du inför och hur relaterar de till den sociala dimensionen av innovationen och / eller den organisatoriska aspekten av innovationen?* *(Total längd på andra uppgiften: 20 minuter)* Denna lektion / ämne kommer att diskutera vilka som är de viktigaste drivkrafterna och strukturerna som hjälper organisationer att utveckla bra idéer till sociala innovationer. Den kommer att belysa: • Typer av social innovation • Innovation och innovatörer • Innovationsprocessen • Varför misslyckas vissa innovationer? *Please express what you hope to learn when studying each of these four items.* *(Total length of third assignment: 20 minutes)*
Material	Videoklipp + internet Gula klisterlappar

Aktivitet 1.2. Studera individuellt Typer av social innovation

Avsedda lärandemål:

3. Utforska och klassificera vilka olika typer av sociala innovationer som kan identifieras.

4. Skillnader mellan rollen för individer, organisationer och nätverk för att åstadkomma en innovation.

5. Beskriv (social) innovation som en process med faser, beslut och intressenter.

Tid	3 timmar
Innehåll	Typer av social innovation Enligt Europeiska kommissionen (EU, This is European Social Innovation, 2016), är sociala innovationer nya idéer som tillgodoser sociala behov, skapar sociala relationer och bildar nya samarbeten. Dessa innovationer kan vara produkter, tjänster eller modeller som effektivt tillgodoser ouppfyllda behov. Sociala innovationer tillgodoser ouppfyllda behov inom den sociala domänen, dvs i hur människor lever tillsammans och försörjer sig. Sociala innovationer är inte begränsade till den fysiska domänen, eftersom de också inkluderar virtuella aktiviteter som fokuserar på människors välbefinnande. För att förstå de olika dimensionerna av sociala innovationer skiljer vi mellan • produktinriktade sociala innovationer, • processinriktade sociala innovationer, • serviceinriktade sociala innovationer. Produktinriktade sociala innovationer syftar till att tillhandahålla en ny produkt som gör det möjligt för kunder att bättre uppfylla sina sociala behov. Ett exempel på en ny produktorienterad social innovation är Sittande segway (se figur 1). En sådan rullstol gör det möjligt för användare att nå ut till områden där vanliga rullstolar inte kan användas, till exempel inom små hissar, icke-asfalterade terrängvägar osv. Därför anses det vara en social innovation, eftersom den tillgodoser sociala behov hos användare som använder en ny och innovativ teknik i en produkt. Processorienterade sociala innovationer syftar till att etablera en ny process som tjänar kunderna att bättre uppfylla sina sociala behov. En process är en sekvens av steg eller aktiviteter som utvecklas för att nå ett specifikt mål. Ett exempel på en processorienterad social innovation är projektet In-made och Ex-made för människor i holländska fängelser (se:

https://www.youtube.com/watch?v=lNElUpl9Z74), där de lär sig att utveckla färdigheter, disciplin och en effektiv attityd för arbete. Processen hjälper interner att utveckla sina färdigheter och hitta betalt arbete efter sin fängelse. Därför betraktas det som en social innovation, eftersom den tillgodoser sociala behov hos interner som använder en ny och innovativ process.

Tjänsteorienterade sociala innovationer syftar till att tillhandahålla nya tjänster som hjälper kunderna att bättre uppfylla sina sociala behov. Innovationerna kan fokusera på huvudtjänsten, men också på att ge tillgång till denna tjänst för specifika grupper av kunder. Ett exempel på en serviceinriktad social innovation är en automatisk översättningstjänst för att ge kunder med språkproblem bättre tillgång till information.

För att bättre förstå skillnaden mellan dessa tre typer av social innovation kan du titta på den här 5 minuters videon (undertexter finns genom att klicka på CC-knappen i Youtube-videon):
https://www.youtube.com/watch?v=9QdhABLacUs

Innovation och innovatörer

Entreprenörer driver förändringar inom företagande. Dessa individer skapar nya innovativa produkter, processer eller tjänster. De identifierar ett specifikt behov, utvecklar en idé eller uppfinning som hjälper till att uppfylla detta behov och organiserar finansiering, marknadsföring, försäljning, produktion och leverans av den nya produkten eller tjänsten. Entreprenörer är därför innovatörer.

Företag eller statliga organisationer kan också fungera som innovatörer. De kan också uppmärksamma specifika behov de vill möta, identifiera kundgrupper, utveckla ett marknadsföringssätt, finansiering, tillhandahållande av tjänster och logistik som ingår i produktion och leverans av produkten eller tjänsten.

Många idéer kommer dock aldrig att nå det stadium att de faktiskt uppfyller kundernas behov. Det handlar om ett entreprenöriellt tankesätt för de individer som är inblandade för att skapa något nytt. Det finns många risker inblandade och entreprenörer kan behöva kämpa flera strider samtidigt för att övervinna hindren för att få den nya idén att leva upp.

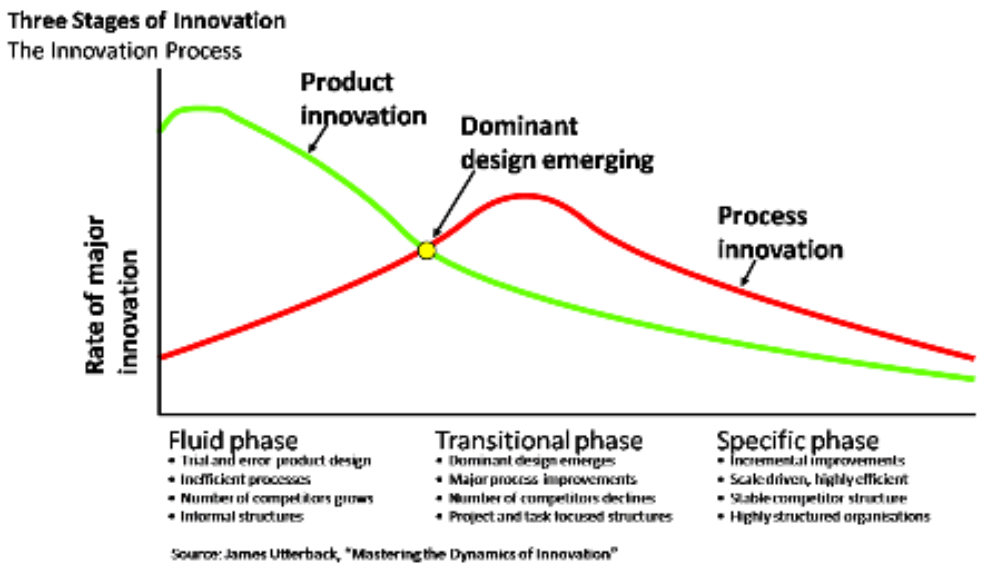
En långvarig debatt har pågått om vad som är det bästa sättet att underlätta en innovation. Skulle det vara bäst att bädda in detta i en stor organisation, eftersom dessa organisationer har förmågan att göra stora investeringar eller sprida riskerna med högriskinvesteringar? Eller skulle det vara bättre att använda små företag, eftersom de är mer smidiga och ivriga att utveckla nya möjligheter på marknaden? Eller skulle det vara bättre att ha enskilda företagare som utvecklar sin verksamhet på egen hand, eftersom det hjälper till att fokusera på den optimala miljön för den specifika innovationen?

I denna debatt har flera viktiga teorier använts

. Till exempel,

- dominerande design: https://en.wikipedia.org/wiki/Dominant_design
- aborptionskapacitet:https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity
- path dependency: https://en.wikipedia.org/wiki/Path_dependence

Baserat på teorin om dominerande design har det hävdats att större företag har bättre möjlighet att utnyttja innovationer som dyker upp efter att en dominerande design har dykt upp på marknaden, medan nystartade företag och mindre företag bättre kan utveckla produktinnovationer. Exempel på dominerande mönster är de välkända plattformarna för mobiltelefoner: Android och iOS (Apple). Dessa två har båda framkommit som plattformar, och många innovativa appar är byggda för dessa plattformar, medan plattformar som Windows-telefon, Nokia (Symbian) och annan teknik avvecklas eller saknas appar. Följaktligen, när en dominerande design har dykt upp, dyker nya innovationer baserade på den dominerande designen upp, såsom processinnovationer och relaterade produktinnovationer. Enligt denna teori kräver det att större företag i det senare skedet (som Apple och Google) lyckas lansera och underhålla dessa plattformar och därmed ytterligare innovationer.



Teorin om absorptionskapacitet argumenterar för att företag har olika nivåer av förmåga att känna igen värdet av ny extern information (dvs. identifiera möjligheter inom teknikområdet och marknadens behov), assimilera den och använda den för kommersiella ändamål. Dessa skillnader är relaterade till de ansträngningar de lägger i att identifiera och utvärdera ny information, förmågan att generera innovativa resultat och den interna organisationen och kulturen. Effektiva innovativa organisationer upprätthåller en balans mellan inåtblickande och utåtblickande. Större företag kan ha svårare att överföra den nya kunskapen till andra delar av organisationen. Innovation kräver ett nära samarbete mellan olika affärsfunktioner, såsom design, teknik, produktion, marknadsföring, ekonomi och personalhantering. I mindre företag kan vissa av dessa affärsfunktioner fullgöras av samma person, vilket gör det lättare att kommunicera. Större företag har dock mer

makt att genomdriva innovationer, kan organisera forskning och utveckling i effektiva processer som möjliggör enkel överföring av kunskap i organisationen.

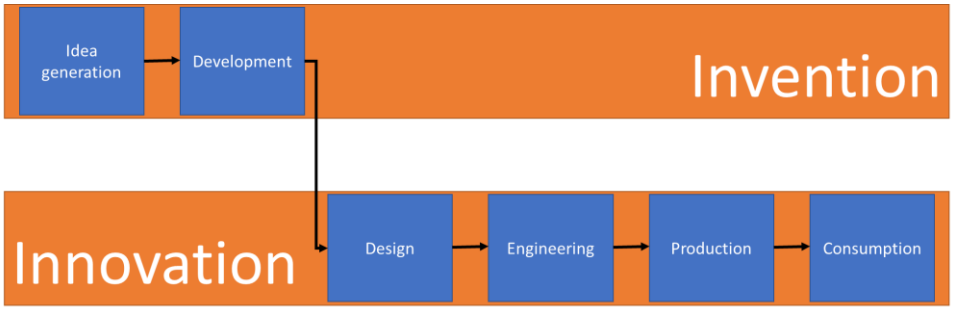
Teorin om path dependence hävdar att val och investeringar som gjorts tidigare kommer att påverka framtida val. Vissa vägar som tidigare gått av stora företag kan vara svåra att lämna, eftersom investeringarna och vägen är förknippade med företaget. Exempelvis är ett företag som Shell starkt associerat med olja och gas och är inte känt som en föregångare i energiövergången, även om det redan har investerat enorma summor pengar för att göra denna övergång. I sina strategiska val måste sådana stora företag balansera utnyttjandet av tidigare investeringar med en framtidsstrategi. Mindre företag kan ha mindre svårigheter att byta till en annan väg.

Debatten om vilken organisationsstorlek som är mest effektiv för innovationer att växa fram och utvecklas har ännu inte upphört. Tidigare kan storleken på investeringarna eller teknikens komplexitet ha varit den främsta anledningen för stora företag att ta ledningen. Numera arbetar mindre företag i nätverk som är mer flexibla och lätt kan sträcka sig i riktningar som krävs för att främja innovationer.

Innovations processen

Innovation kan beskrivas som en process. En process består av en sekvens av steg, eller aktiviteter som följs för att uppnå ett specifikt fördefinierat mål. Själva processen kan upprepas eller ändras något för att uppnå ett liknande mål. Processen kan hanteras genom att fokusera på stegen (vem, var, när, hur) och på högre nivå (kommunikation mellan steg, planering, förberedelser, etc.). Stegen behöver inte alltid vara avslutade innan ytterligare ett steg tillåts starta. I många processer är det dock möjligt att bestämma sekvensen mellan steg i en process och ta reda på vilken kommunikation mellan steg som krävs för att processen ska fortgå smidigt.

Innovationsprocessen börjar med det kreativa stadiet: idégenerering, baserat på ny insikt om vad som kan göras eller bör göras, och utveckling av denna idé till ett förslag som kan utvärderas av andra. Vi betecknar detta som uppfinningsfasen, som består av två steg, nämligen 1: idégenerering och 2: utveckling till förslag. I de följande fyra stegen överförs uppfinningen till en innovation. Vi betecknar detta som innovationsfasen, där fokus ligger på att göra uppfinningen tillgänglig för användare. Innovationsfasen består av steg 3: design; 4: teknik; 5: produktion; 6: konsumtion. Det är möjligt att dela upp några av dessa steg i mindre steg (t.ex. produktion = tillverkning + leverans), men den allmänna processen förblir densamma.

	 Som figuren ovan visar tillhandahålls processbeskrivningar med enkla processcheman. Ett block identifierar ett steg i processen, en båge visar sekvensen. Som nämnts tidigare betyder inte sekvensen nödvändigtvis att föregående aktivitet ska slutföras innan nästa aktivitet kan starta (ett så kallat mål-till-start-förhållande). Andra typer av relationer (start-till-start, etc.) kan också uttryckas med hjälp av bågsymbolen. Dessutom kan processkartan innehålla information om nödvändiga väntetider mellan steg, till exempel på grund av torkningstid. Väntan indikeras med en triangel.
Föreläsar-aktivitet	De studerande ska ta del av materialet under Innehåll. Som föreläsare har du frihet att förklara saker ytterligare, men eftersom det här är en individuell studieaktivitet är du inte skyldig att göra det. Du kan ställa några öppna frågor i förväg för att utmana de studerandes nuvarande kunskap innan de börjar läsa materialet. Exempel på frågor: ● Anser du att Shell är ett ledande företag inom energiomställningen? Varför? ● Håller du med eller håller inte med om att verkliga innovativa företag inte bara utvecklar sina produkter utan också dess processer och tjänster? Be deltagarna att studera materialet och sedan fokusera på de frågor som ställs till dem i avsnittet: Aktivitet för studerande. De studerande ska leverera tre korta uppgifter. Som föreläsare kan du ge dem feedback på dessa uppgifter.
Studerande aktivitet	*Studera materialet för denna aktivitet under Innehåll.* *Undersök en social innovation från ditt intresseområde och svara på frågorna:* ● *Vilka sociala behov tillgodoses genom denna sociala innovation? Skilj på sociala behov hos:* ● *direkta kunder,* ● *volontärer,* ● *anställda och*

	○ *andra intressenter.* ● *Vilka sociala relationer skapas genom denna sociala innovation?* ● *Finns det nya samarbeten genom denna sociala innovation?* ● *Beskriv den fysiska domänen där den sociala innovationen förekommer.* ● *Beskriv de virtuella aktiviteter som ingår i denna sociala innovation (om någon).* *(Tidsåtgång för första uppgiften: 20 minuter)* *Andra uppgiften: Titta på videoklippet som handlar om olika typer av social innovation och identifiera exempel på sociala innovationer i var och en av de tre kategorierna.* *(Tidsåtgång för andra uppgiften: 20 minuter)* *Tredje uppgiften: Läs bakgrundsmaterialet om de tre teorierna (dominerande design, absorptionskapacitet, path dependence) och sammanfatta teoriens huvudbudskap. Vilka antaganden ligger bakom dessa teorier?* *(Tidsåtgång för uppgiften: 60 minuter)*
Material	Internet+video
Länkar #	3-5

Aktivitet 1.3. Gemensam uppgift: Analysera ett misslyckande

Lärnademål:

6. Analysera orsakerna till misslyckande av några intressanta sociala innovationer.

Tid	**2 timmar**
innehåll	Eleverna ska samarbeta i par eller i större grupper. Uppgiften består i att identifiera och undersöka en misslyckad innovation.
föreläsar-aktivitet	Som föreläsare kan du behöva hjälpa till med att dela in grupper, motivera de studerande att identifiera misslyckade innovationer genom att utveckla en bra sökstrategi och analysera misslyckandet. Be dem koppla och hänvisa till teorin i den tidigare aktiviteten medan de analyserade misslyckandet.
studerande **aktivitet**	Detta är en gemensam aktivitet för två eller flera elever. Uppdraget är att hitta och undersöka en misslyckad social innovation. Du kan hitta misslyckade innovationer på internet, även om det kan vara svårt att få information som är relevant för ditt uppdrag.

	Böcker publicerar ofta små fall av misslyckade innovationer, men det största problemet här är bristen på tillräckliga detaljer. Du kan också hitta misslyckade innovationer genom att undersöka tidningar, kontakta organisationer som är villiga att dela med sig av vilka projekt de har lyckats eller inte osv. Uppdraget är att identifiera och undersöka den misslyckade innovation som din grupp valt. Detta kan åstadkommas genom att: Jämföra innovationen med en framgångsrik ● ... i termer av mål; ● ... när det gäller processteg; ● .... Vad gäller intressenters engagemang; ● ... när det gäller marknadsstrategi. Försök hitta förklaringar från den teoretiska bakgrunden i den tidigare aktiviteten. Formulera ett förslag om hur man kan förbättra den sociala innovationen.
Material	
Länkar #	6

Aktivitet 1.4: Design: Föreslå en organisation för ett innovativt case/fall

Lärandemål:

7. Designa en organisation som skulle kunna utveckla en specifik social innovation (case)

Tid	2 timmar
Föreläsar-aktivitet	This is a design activity. Assure that all design stages are completed.

Studerande **aktivitet**	• Föreställ dig en social innovation som du vill organisera. Ge en kort beskrivning av den sociala innovationen i termer av: • Målgrupp (vem kommer att gynnas) • Behov • Produkt, service och / eller process som innovationen innebär Nu är uppdraget att utforma en organisation som kan erbjuda denna innovation på marknaden och utveckla denna innovation ytterligare. Du ska föreslå • en organisation, • en processdesign och • förklara varför du tror att kombinationen av de val du gjort kommer att lyckas. Vilka områden anser du vara mest viktiga? På vilka områden skulle du överväga ett alternativ för ditt förslag om någon annan skulle komma med ett sådant alternativ?
Material	
Länkar #	7
Övrigt	

Aktivitet 1.5: Öva: Färdigheter i att rita en processkarta

Lärandemål:

8. Träna färdigheter som behövs för effektiv processdesign: rita en processkarta

Förberedelser för studerande:

Tid	3 timmar
Föreläsar-	Förklara konceptet med en värdeflödesanalys. Förklara de tre delarna i analysen och introducera symbolerna och dess användning. Be de

aktivitet	studerande rita en värdeflödes-karta över en enkel process och kontrollera om de förstår vilka delar som ingår i kartan och symbolerna. Be dem förklara sin karta. Gå vidare till en större process och be de studerande att arbeta i grupper och undersöka en process. Fokusera på: ● Vad är huvudprocessflödet? (processnivå) ● Vad ska man inkludera och utesluta på en karta? (abstraktionsnivå) ● Hur detaljerat ska aktiviteter presenteras? (aggregeringsnivå) ● Vilka gränser bör övervägas? (gränsreglering) ● Hur hanteras processen? (kontrollnivå) ● Vilken data finns tillgänglig för denna process? (datanivå) Innan problemen i processen analyseras bör de studerande kunna förklara varför den nuvarande processdesignen har utvecklats.
studerande aktivitet	Undersök den process som behövs för den sociala innovation som du föreslog att organisera i den tidigare aktiviteten. Använd tillägget Value Stream Mapping Tool för att utveckla en processkarta för denna process. Var uppmärksam på alla tre lagren, men fokusera på de två första lagren: processlagret och kontrolllagret.
Material	Bilaga: verktyg för Värdeflödeskartlägging
Länkar #	8
Övrigt	

Aktivitet 1.6: Test

Tid	30 minuter
Studerande aktivitet	Några frågor med flera svarsalternativ och flervalsfrågor som täcker huvudämnena för aktivitet 1. 1. Vad är den största skillnaden mellan innovation och uppfinning?

a. Det börjar med en innovation, därefter måste processen för att leverera innovationen uppfinnas.
b. Det börjar med en uppfinning, nästa måste processen att leverera bestämmas. Det senare betecknas som innovation.
c. En innovation består av uppfinning och processdesign.
d. En uppfinning består av innovation och processdesign.

2. Vi skiljer mellan produkt-, service- och processinnovationer. Ett exempel på en social produktinnovation är:
   a. En matbil som ger hälsosam mat till kunderna.
   b. En drönare som levererar mat till människor i översvämmade områden.
   c. En rullstol som tillåter användare att komma in i trånga områden och köra off-road.
   d. En kortare process för flyktingar att få godkännande för ett nytt hem.

3. Vi skiljer mellan produkt-, service- och processinnovationer. Ett exempel på en social processinnovation är:
   a. En matbil som ger hälsosam mat till kunderna.
   b. En drönare som levererar mat till människor i översvämmade områden.
   c. En rullstol som tillåter användare att komma in i trånga områden och köra off-road.
   d. En kortare process för flyktingar att få godkännande för ett nytt hem.

4. Vi skiljer mellan produkt-, service- och processinnovationer. Ett exempel på en social innovation är:
   a. En matbil som ger hälsosam mat till kunderna.
   b. En drönare som levererar mat till människor i översvämmade områden.
   c. En rullstol som tillåter användare att komma in i trånga områden och köra off-road.
   d. En kortare process för flyktingar att få godkännande för ett nytt hem

.

Lektion 2: Sociala entreprenörer som hanterar resurser: människor

Innehåll och syfte:

2) Personalplanering och betydelsen av personalplanering i en (social) organisation.
3) Varierad arbetskraft, vilka konsekvenser detta har på den dagliga verksamheten.
4) Hantera problem inom personalplanering (personalresurser) i sociala organisationer.
5) Hur informationsteknik kan hjälpa till med personalplanering och hantering av mänskliga resurser

Aktivitet 2.1. Förberedelser.

Avsedda lärandemål:

9. Identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot inom personalhantering i sociala organisationer.

Tid	60 minuter
Innehåll	Denna del handlar om hanteringen av mänskliga resurser i sociala organisationer och den roll som informationssystem har i detta. Som förberedelse för detta ämne måste de studerande först läsa följande fall/case om Bangladeshs landsbygdsutvecklingskommitté BRAC. BRAC är en icke-statlig social organisation som syftar till att minska fattigdomen i underutvecklade länder. Minskning av fattigdom kan uppnås genom tillhandahållande av mikrokrediter, grundskoleutbildning, primärvård och katastrofhjälp. BRAC grundades 1972 i Bangladesh och har vuxit kraftigt varje år. Den ideella organisationen sysselsätter för närvarande cirka 100 000 personer i 11 olika länder. Traditionell personalhantering tar liten eller ingen hänsyn till ledningen av volontärer. BRAC är starkt beroende av volontärer förutom betalda anställda. En betydande del av de 100 000 människorna inom BRAC är därför volontärer som är engagerade i det sociala målet att minska fattigdomen. Att behålla 100 000 anställda kräver ett strategiskt tillvägagångssätt. Khatun och Hasan (2016) har undersökt BRACs strategi för personalhantering. De har undersökt hur BRAC försöker balansera sociala och ekonomiska mål. Vissa utdrag från deras avhandling används här. Hela avhandlingen är allmänt tillgänglig och webbplatsen finns med i referenserna till uppgiften.

Extract 1. Analysis of BRAC's HRM department, from Khatun and Hasan (2016, p.49-53)

BRAC: s personalavdelning är en strategisk partner till BRAC för att uppnå målsättningar (hrd.brac.net). BRAC Human Resources Division försöker främja anställdas moral, arbetsmiljö och konstruktiva ledarskap och stödjer en positiv utveckling av dessa aspekter. Under en intervju som genomfördes erkänner en chef att hans främsta motivation att arbeta i BRAC är att han har utrymme att utöva en ledarroll på sin arbetsplats. För att öka de anställdas moral introducerar BRAC Human Resources Division en effektiv personalpolicy och -procedurer som säkerställer anställdas moral och säkerhet (mål för enheten för policy- och kapacitetsutveckling). Men i vissa situationer kan det vara svårt för HR-avdelningen i sociala företag att säkerställa anställdas motivation och moral på grund av problem med att hantera bristande balans mellan det sociala och ekonomiska målet (Roger et al., 2009, s. 256-258). BRAC Human Resources Division försöker utveckla anställdas medvetenhet genom olika utbildningar där anställda kan utveckla sin självmedvetenhet och ledarskapsförmåga, vilket kan stötta anställda att vara goda autentiska ledare i olika sammanhang. När en intervju genomförs med en annan chef hävdar denne att han är van att stimulera sina arbetskamrater. Han inser att det faktiska ledarskapet består i att låta andra utvecklas och blomstra. Han tillägger vidare att han alltid försöker hitta potentialen hos sina kollegor och lyfta fram den latenta talang som finns hos. Det är egenskaper hos ett autentiskt ledarskap. .

BRAC Human Resources Division inför en uppförandekod för anställda (hrd.brac.net) som ska påverka anställdas attityder och beteenden på ett sådant sätt så att det hjälper till att öka produktiviteten, vilket också stöds av Doherty et al. (2014, s.98). BRAC Human Resources Division har också uppdrag inom organisationen genom att ge anställda möjlighet till stöd och utveckling på många sätt. Ledningen för BRAC HRD är till för att stötta kamrater, kollegor och underordnade genom att tillhandahålla riktlinjer som stöds i viss utsträckning av äkta ledarskap (Northouse, 2010, s.221-222). Det kan också tilläggas att BRAC HRD belyser utövande av äkta ledarskap eftersom chefen nämner att han som ledare alltid försöker minimera sina kollegors svaga sidor så att de kan få utrymme för sina synpunkter och idéer. Han tillägger vidare att i BRAC HRD ingår träning av tre eller fyra olika ledarstilar som är, synergistiskt ledarskap, autentiskt ledarskap, situationellt ledarskap och motiverande teori om X-Y eftersom BRAC är socialt företagande så att BRAC HRD lägger tonvikt på kompetensförsörjning och att behålla kompetens. Det är en stor utmaning för dem. Därför försöker de säkerställa en ledarstil som gynnar deltagande mer allmänt, särskilt för att motivera sina anställda genom vilka BRAC kan växa snabbare. Men att säkerställa anställdas motivation är inte så lätt för de flesta sociala företag, eftersom ekonomisk förutsättningar är viktiga för att säkerställa de anställdas motivation. Borzaga och Solari (2001, s.340) nämner att de flesta sociala företag står inför en finansiell kris.
Att praktisera autentiskt ledarskap är inte alltid den den enda vägen till hur BRAC HRD spelar en betydande ledarroll eftersom detta ledarskap är en komplex process som alltid kräver en utveckling som hjälper ledare att skapa en pålitlig miljö (Northouse, 2010, s.221)). Dessutom har man i denna forskning valt enstaka fallstudier, och och det går inte att dra lika

stora slutsatser från dem jämfört med större eller flera fallstudier (Yin, 2013).

BRAC HRD försöker skapa en bra kultur i den övergripande BRAC eftersom BRAC är en mångkulturell organisation. BRAC: s uppdrag är även att skapa förutsättningar för ledarskapsroller för kvinnor .Respondenten anser att BRAC är en tvärkulturellt diversifierad arbetsplats. Det finns ett stort antal människor som kommer från olika grupper. Det finns ett betydande antal kvinnliga anställda som arbetar i BRAC, andelen är 30%. Så BRAC HRD försöker till viss mångfald i arbetskraften. I rekryterings- och marknadsföringsprocessen försöker BRAC HRD säkerställa mångfald och rättvisa. Genom hela processen försöker BRAC HRD uppnå BRACs uppdrag och vision.

Eftersom BRAC är ett socialt företag så är dess primära syfte sociala mål som andra sociala företag (Peattie och Morley, 2008, citerad i Doherty et al., 2014, s. 26-27) som innebär att förbättra kompetensen hos innevånare lokalt vilket vilket ger positiva effekter i samhället.BRAC HRD rekryterar 30% kvinnliga anställda och försöker stötta dem mot ledande positioner (intervju med chef: 17: 14-18: 57) som hjälper BRAC att uppnå sitt uppdrag och vision eftersom särskilt de fattiga och kvinnorna i utvecklingsländerna inte har goda förutsättningar. BRAC HRD rekryterar 30% kvinnlig personal vilket överensstämmer med BRACs strategi som är att BRAC ska stärka kvinnor i samhället och samhället ska bli positivt inställt mot verksamheten.Denna stora uppgift är möjlig för BRAC HRD eftersom de har logistiskt stöd (hrd.brac.net) men det har funnits sociala företag som är beroende av donatorer, de har problem med att utrusta sin personalavdelning / avdelning för att anpassa sin strategi till den övergripande organisationens strategi. Respondenterna hävdar att beslutsprocessen för BRAC och HRD verkligen kräver deltagande. Det finns ingen autokrati och varje beslut är baseras på delaktighet och de människor som arbetar i botten kan också delta i beslutsprocessen de kan också delta i den strategiska beslutsprocessen. Å andra sidan är utveckling av kunskaper och färdigheter hos anställda prioriterad av HRD. De arbetar med två typer av kompetensutveckling. En "mjuk" kompetens och en "hård" kompetens. Så att människor får utbildning i teknisk skicklighet som är relaterad till deras arbetsförmåga. Å andra sidan tillhandahåller de en del värdebaserad utbildning och viss motiverande utbildning och rådgivning till personalen så att de kan prestera effektivt, vilket också är anpassat till BRAC-värdet och kulturen. Anställdas motivation är ett av de främsta målen och utmaningarna för BRAC HRD.Därför har BRAC HRD tagit många effektiva initiativ som återges i redovisningen av respondenternas intervjuer. De påpekar att det mest prioriterade området för BRAC HRD är att upprätthålla den motiverande nivån på BRACs personal så att de anställda kan prestera bäst.Därför lanserar BRAC HRD olika program för att motivera anställda som HR-hanteringsprogramvara, databaser och programvaror. På så sätt har de en viss inverkan på anställdas motivation. Å andra sidan har de successionsplanering; de har olika fördelar, liksom kompensationspaket och andra saker som också är konkurrenskraftiga på marknaden. Genom dessa sätt försöker de motivera människor på arbetsplatsen. Dessutom lanserar BRAC HRD också olika typer av kompetensutvecklingsinitiativ så att anställda kan förbättra sina färdigheter i

organisationen, vilket också hjälper deras karriärutveckling. På så sätt kan HRD skapa en inverkan på anställdas motivation i BRAC, så det strategiska initiativet kan uppnås. Men i många fall misslyckas sociala företag med att motivera anställda på grund av dålig karriärutveckling och låg lön (Hynes, B., 2009).

BRAC HRD övar också i medarbetarnas deltagande som matchar lite med hanteringen av Y-attityd och beteende gentemot anställda. BRAC HRD praxis i tre eller fyra olika ledarskapsstilar som är synergistiskt ledarskap, autentiskt ledarskap, situationellt ledarskap och motiverande teori om X-Y eftersom BRAC är ett socialt företag så att BRAC HRD ger fokus på rekrytering av och bibehålla kompetens. Ledningen tycker att detta är en stor utmaning för dem så att de försöker öva deltagande ledarstil mer allmänt, särskilt för att motivera sina anställda genom vilka BRAC kan växa snabbare. Han tillägger också att de arbetar med samhällen med fattiga och underprivilegierade människor så att de har en mycket informell arbetsmiljö. Dessutom nämner han att det är viktigt för dem att skapa framtida ledare som kommer att leda BRAC. Hanteringen av Y-attityd och beteende skapar kanske en bra arbetsmiljö som kan påverka medarbetarna att arbeta med motivation och öka deras prestanda som också stöds av Peffer (2001, s. 248-59). Ledningen menar att de den positiva arbetsmiljön och den flexibla organisationsstrukturen kan spela en viktig roll för de anställdas goda prestationer.

BRAC HRD försöker alltid skapa goda relationer som kan hjälpa BRAC HRD att behålla och utveckla potentiella anställda såväl som volontär arbetare för att uppnå BRACs övergripande mål. Doherty et al. (2014, s. 105) hävdar att goda relationer till anställda har en betydande inverkan på hur länge de blir kvar i organisationen, särskilt sociala företag måste säkerställa goda förhållanden för anställda inom organisationen eftersom de också är beroende av volontärer. BRAC HRD försöker rekrytera och behålla anställda genom att införa utbildnings- och utvecklingsprogram, även om många av organisationerna i utvecklingsländer som Bangladesh inte lyckades rekrytera på ett smidigt sätt på grund av politiskt tryck och extern miljö (Tabassum, A., 2011, s.55 -67).

BRAC HRD rekryterar rätt personer på plats i rätt tid för att uppnå BRACs vision (hrd.brac.net). Respondenterna förklarar rekryteringsprocessen för BRAC HRD. De förklarar att de har en mycket effektiv rekryteringsprocess och de försöker säkerställa en opartisk rekrytering. De hänvisar vidare till att de har specifika förfaranden och riktlinjer för rekrytering. Dessa procedurer och uppförandekod säkerställer på något sätt att BRAC HRD är ensam ansvarig för rättvis rekrytering. Ibland arrangerar BRAC HRD en skriftlig tentamen och i vissa situationer genomför man bara ett praktiskt test. I de flesta fall kommer BRAC HRD att ordna intervjuer i urvalsprocessen. Ovan nämnda är möjligt för BRAC eftersom de har varumärkesimage och ekonomisk solvens men det finns många sociala företag som står inför brist på image och ekonomisk insolvens vilket kan påverka anställdas motivation (Doherty et al. ., 2014). BRAC har HR-program som rekrytering, urval, utbildning och utveckling och retention som hjälper alla BRAC att nå sin vision. Bra HR-metoder hjälper till att anpassa HR-strategier till BRACs strategi. Dessutom hjälper HR-processer BRAC att

	undvika obalans och leder till att BRAC blir en framgångsrik organisation. I verkligheten är det särskilt svårt att uppnå framgångar i Human Resources Division / Department's , särskilt för små organisationers personalavdelning som inte är välutrustade, eftersom HRDs framgång beror på att organisationen uppfyller HRD: s behov (Ulrich, 1997).
Föreläsar-aktivitet	Be de studerande att läsa fallet Bangladesh Rural Advancement Committee BRAC. Hjälp dem att förstå komplexiteten för personalhantering i sociala organisationer som BRAC. Kanske känner de igen några av problemen som BRAC har. Om inte, finns det goda chanser att de kommer att behöva hantera den här typen av frågor i framtiden. Kommande aktiviteter i detta ämne går djupare in i mänskliga resurser i sociala organisationer och fokuserar på hur informationsteknologi kan spela en roll i detta.
Studerande aktivitet	Läs texten ovan. Tänk på följande frågor och skriv ner hur Bangladeshs landsbygdsutvecklingskommitté BRAC hanterar dem. Det finns inget standardsvar, men potentiella lösningar ges senare. Du kan diskutera svaren i diskussionsforumet. 1. Vad ses inom BRAC och sociala organisationer som det mest kritiska problemet med att hantera mänskliga resurser? *Möjliga svar:* ● *Hanteringen av medlemskapet och obalansen mellan sociala och finansiella mål ses som det största problemet inom BRAC (punkt 1).* ● *"Borzaga och Solari (2001, s.340) nämner att de flesta sociala företag står inför en finansiell kris." (punkt 2)* ● *"Anställdas motivation är ett av de främsta målen och utmaningarna för BRAC HRD." (punkt 6)* 2. Texten identifierar några sätt på vilka BRAC stärker de anställdas kompetens och motivation. Nämn några. *Möjliga svar:* ● *Tillhandahålla utbildning där anställda kan utveckla sin självmedvetenhet och ledarskapsförmåga (punkt 1)* ● *Att ha en uppförandekod för anställda som dikterar anställdas attityder och beteenden så att den bidrar till att öka produktiviteten (punkt 2)* ● *Att driva en demokratisk ledarstil som motiverar anställda och därmed gynnar tillväxt (punkt 2)* ● *Varje beslut baseras på deltagande, och de som arbetar i botten kan också delta i beslutsprocessen. (punkt 5)* ● *Användning av HR-programvara, databaser, (punkt 6)*

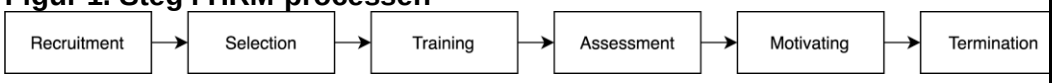
	• *Erbjuder konkurrenskraftiga förmåner och kompensationspaket (punkt 6)* 3. Hur försöker BRAC garantera mångfald? Har du några råd för BRAC-hantering för att förbättra detta? *Svar kan innehålla:* • *"Det finns ett stort antal kvinnliga anställda som arbetar i BRAC vars andel är 30%." (punkt 4)* • *"BRAC HRD rekryterar 30% kvinnliga anställda och försöker stötta dem mot ledande positioner (intervju med chefen: 17: 14-18: 57) det hjälper BRAC att uppnå sitt uppdrag och vision eftersom särskilt de fattiga och kvinnorna i utvecklingsländerna sällan har den möjligheten. " (punkt 5)* 4. Författaren till texten skiljer mellan mjuk och hård kompetensutveckling. Vad är skillnaden? Du kan också slå upp detta på Internet. *Svaret ska se ut så här:* • *Hård kompetensutveckling innebär träning av den tekniska färdigheten som är relaterad till deras arbetsförmåga.* • *Mjuk kompetensutveckling innebär värdebaserad träning och viss motiverande träning och rådgivning till personalen för att utföra arbete effektivt, vilket är anpassat till BRAC-värden och kultur.*
Material	

Aktivitet 2.2. Individuella uppgifter

Avsedda lärandemål:

10. Lär dig vad personalplanering är och rollen för personalplanering i en (social) organisation.

11. Lär dig vad mångfald inom arbetskraft är och vilka konsekvenser detta har på den dagliga verksamheten.

Tid	120 minuter
Innehåll	**Human resource management** Human resource management (HRM) är en organisations strategiska förmåga att distribuera och hantera människor på rätt sätt med en långsiktig konkurrensfördel som ett resultat. HRM täcker alla steg från rekrytering av personal och volontärer till arbetskraftens eventuella pensionering. Figur 1 visar stegen mellan rekrytering och uppsägning. **Figur 1. Steg i HRM-processen**  **Rekrytering** Inom sociala organisationer spelar volontärer en mycket framträdande roll. Att upprätthålla en mångfald inom gruppen av anställda, bestående av betalda och obetalda arbetare med olika kompetensområden, kräver en korrekt rekryteringsprocess. Företrädesvis vill en social organisation anställa så många volontärer som möjligt, eftersom det är billigt. Å andra sidan är det ofta önskvärt att erbjuda vissa människor ett betalt jobb eftersom dessa arbetstagare ofta har ett fast arbetsschema och de är juridiskt bundna till en organisation. Dessutom skiljer sig rekryteringen av volontärer ofta från att anställa betald personal. Det är önskvärt att i förväg planera hur många arbetstimmar som behövs och vilken typ av jobb som passar bäst. Detta kan göras via ett jobbbeskrivningsformulär. En mall för ett arbetsbeskrivningsformulär ges i tabell 1 (Itika, 2011). I praktiken skiljer sig inte rekryteringsprocessen väsentligt från tillverkningsindustrin och den privata och offentliga sektorn. Tillägget är hur man bäst rekryterar volontärer. Flera skillnader i rekrytering har dock erkänts (Booth, 2019). En skillnad i sociala organisationer är att motivationen att delta i organisationen skiljer sig från vinstdrivande organisationer. I sociala organisationer letar arbetarna ofta efter inneboende motivation att delta i det sociala målet. Dessutom vill arbetare i sociala organisationer delta i beslutsprocessen. Dessa arbetare förväntar sig också en attraktiv lön, medan det ofta är svårt att konkurrera med löner och tillväxtmöjligheter inom den privata sektorn.

Tabell 1. Formulärmall för jobbeskrivning (fritt från Itika, 2011)

Jobbtitel *Jobbets titel.*
Plats *Plats där personen behövs*
Rapporterar till *Titel på den som personen ska rapportera till*
Utbildning och handledning *Nivå och frekvens på fortbildning, samt vem som ansvarar för detta och hur det ska utvärderas.*
Syftet med jobbet *Förklara varför arbetet är nödvändigt*
Huvuduppgifter och ansvarsområden *Lista över de viktigaste arbetsuppgifterna och ansvarsområden som arbetaren har*
Tids- engagemang *Tidsåtgåtagandet per veck, notera även vilka veckodagar om det behövs*
Fördelar *Förmånerna kan inkludera lön, men vid volontärarbete kan förmåner även omfatta vinster som kunskap och erfarenhet.*

Det finns olika metoder för att rekrytera arbetare. Vissa alternativ är muntliga, direktkontakt med människor, användning av massmedia (t.ex. tv, radio, tidningar, online), rekrytering via skolor, samhällscentra eller karriärmässor, användning av e-postlistor och mer.

Urval

I urvalet ingår att välja den lämpligaste personen för det aktuella jobbet. Denna fas börjar vanligtvis med intervjuer. Itika (2011) identifierar tre typer av intervjuer som är möjliga:

- *Enskilda intervjuer är en-till-en-intervjuer.*
- *Intervjupaneler innebär att flera personer intervjuar en person. Vanligtvis är olika personer från olika avdelningar inblandade i dessa paneler.*
- *Urval genom styrelse är mer formella än intervjupaneler, där en övergripande handledare övervakar urvalsprocessen.*

Alternativ till intervjuer är förmåge- tester, intelligens- tester och personlighetstester.

Training

Training är ett sätt att förbättra en persons färdigheter och därigenom öka personens prestanda (när det gäller kvalitet, hastighet eller effektivitet, eller låta en person lära sig nya färdigheter). I sociala organisationer handlar det främst om mjuk kompetensbyggnad, träning av hård skicklighet och arbetserfarenhet. Mjuk kompetensbyggnad innebär träning till personliga och intellektuella färdigheter, t.ex. förbättra attityd och minska frånvaro. Träning av hård skicklighet innebär att arbetskraftens kognitiva och tekniska färdigheter förbättras. Arbetserfarenhet innebär att arbetstagare får de erfarenheter och kvalifikationer som krävs på arbetsmarknaden.

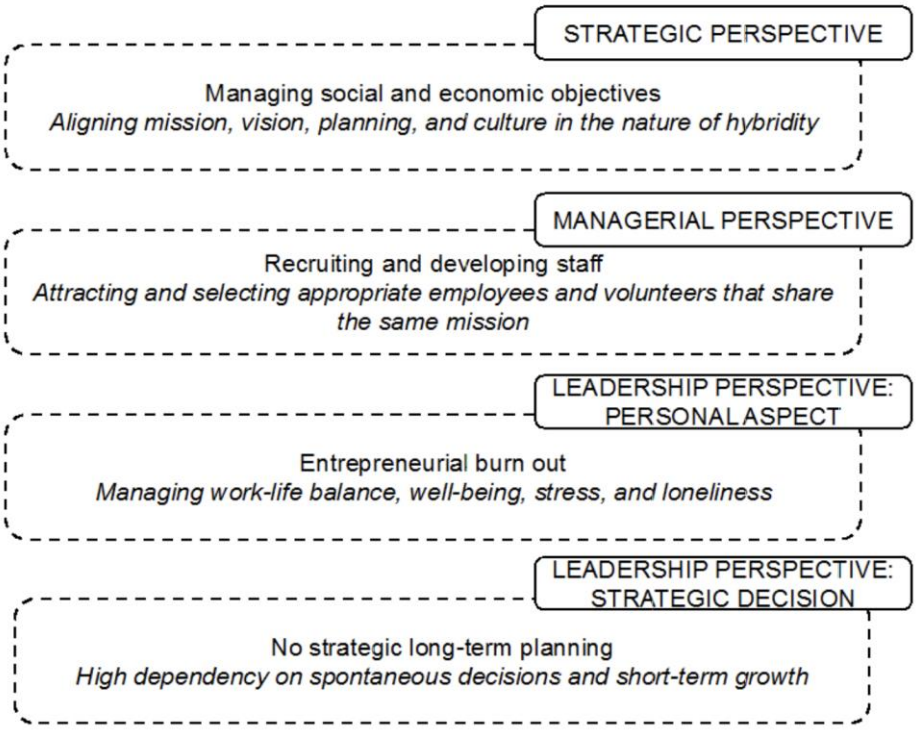
Bedömning
Bedömning innebär att arbetarens arbetsinsats kontrolleras, och det görs överenskommelser om konkreta förbättringspunkter. Det första steget är att formulera lärandemålen, dvs. vad ska arbetskraften kunna göra? Det andra steget är att utforma och utarbeta bedömningskriterierna: de standarder som ska uppfyllas. Utarbetandet av bedömningskriterier inkluderar fastställande av mål. Prestationsåtgärder innefattar att utforma, samla in och analysera rätt information. Ofta använda prestandamått är output (produktionsmängden per person, maskin eller system) och effektivitet (output dividerat med input).

Motivation
Motivation är en process som innebär att känslan utifrån vilken en person agerar eller beter sig i förhållande till en viss uppgift eller aktivitet förbättras. För att motivera en person kan följande alternativ användas:

- Erbjud incitament och fördelar för bra beteende.
- Erbjud utmanande uppgifter som kräver mer kompetens (dvs. anrikning av jobb).
- Ge komplimanger (som handledare eller direkt kollega) om den anställde gör sitt jobb bra.
- Erbjud anställningstrygghet, till exempel genom att ge arbetstagaren mer auktoritet.
- Ta med kollegan eller laget på en utflykt.

Fyra stora utmaningar för HRM i sociala företag
Figur 2 visar de fyra HRM-utmaningarna i sociala företag som Booth et al. (2019). Dessa är uppdelade i ett strategiskt perspektiv, ledarskapsperspektiv, personligt ledarskapsperspektiv och strategiskt ledarskapsperspektiv.

Figur 2. Fyra HRM-utmaningar för sociala företag (Booth et al., 2019)



Personalplanering
Personal- eller personalplanering inkluderar alla nödvändiga aktiviteter för att anpassa en organisations mänskliga resurser till dess affärsplan för att uppfylla dess uppdrag. Personalplaneringen belyser när och hur mycket mänskliga resurser som behövs för de uppgifter som krävs. I sociala organisationer krävs att dessa organisationer använder en varierad grupp arbetstagare, det vill säga en blandning av betalda jobb, volontärjobb, flexarbetare och personer med avstånd till arbetsmarknaden. Inom arbetskraften finns det olika kompetenser och olika bakgrunder inom utbildning, kunskap och kultur.
Den formella definitionen av personalplanering är att rätt personer med rätt kompetens i rätt jobb gör rätt uppgifter effektivt och ändåmålsenligt.

Långsiktig personalplanering
Långsiktig personalplanering innebär att en organisation tittar på organisationens mål och den nuvarande arbetskraften och bedömer om den är tillräcklig på lång sikt. Tabell 2 visar de sju stegen i långsiktig personalplanering, baserat på Cotten (2007). På lång sikt leder underbemanning till en ökad arbetsbelastning och stress som upplevs av arbetskraften. Övertid kan vara dyrare än vanlig arbetstid. Dessutom kan övertid leda till mer tristess och mindre incitament för arbetskraften. Överbemanning kan också innebära extra onödiga kostnader. Varken underbemanning och överbemanning är önskvärt för en organisation och bör därför undvikas. Effektiv långsiktig personalplanering måste säkerställa att de långsiktiga målen och den befintliga bemanningen är i linje med varandra.

Det finns olika strategier för långsiktig personalplanering:

- En reaktiv strategi innebär att organisationen anpassar arbetstagarens bemanning så snart vissa fenomen uppstår. Ett exempel är

ackumulering av försenat arbete, vilket kan innebära att det inte finns tillräckligt med personal för uppgifterna. Ett annat exempel är ökningen av upplevd stress i arbetskraften.

- En proaktiv strategi innebär att organisationen regelbundet reflekterar över den aktuella situationen och gör en prognos för den kommande perioden. Det betyder att riktmärken ställs in som granskas regelbundet. Jämförelser är till exempel produktivitet per arbetare, lönsamhet per arbetare eller övertid per arbetare. Jämförelser kan sedan användas för att känna igen en förbättring eller försämring av situationen innan den eskalerar.

Tabell 2. Sju steg i långsiktig personalplanering (anpassad från Cotten, 2007)

Steg	Mål	Metod
1	Definiera organisationens strategiska inriktning	- Utveckla av organisationens långsiktiga strategiska plan. - Definiera uppdrag, vision och mål. - Anpassa mänskliga resurser till planen.
2	Kartlägg den interna och externa miljön	- Identifiera interna frågor som tekniska och sociala frågor. - Identifiera externa frågor, såsom makropolitiska och makroekonomiska trender och hur dessa kan skada organisationen.
3	Anpassa den nuvarande arbetskraften	- Identifiera alla arbetare och deras roll. Hur ser deras kontrakt ut? - Identifiera alla volontärer. Vilka är deras krav?
4	Bedöm framtida behov av arbetskraft	- Avser volontärer att sluta snart? Ska de bytas ut? - Växer organisationen? Hur anpassar man sig effektivt till de förändrade omständigheterna?
5	Identifiera luckor och utveckla strategier för att stänga luckor	- Definiera utbud och efterfrågan på arbetskraft. - Analysera statistik, som den genomsnittliga tid som en arbetare är inom organisationen. Kan dessa förbättras? - Titta på skäl till varför arbetare ansluter sig och / eller lämnar organisationen. Är människor nöjda?
6	Implementera de utvecklade strategierna	- Besluta om lösningar för de identifierade luckorna. - Testa lösningarna i organisationen.

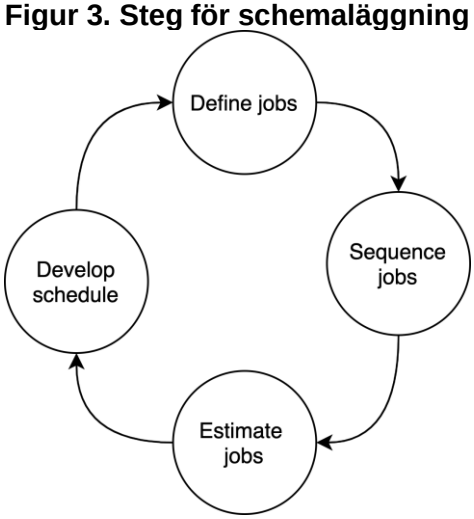
7	Utvärdera strategiernas effektivitet	- Ha regelbundna möten för att diskutera utvecklingen. - Justera policyn där och vid behov.

Personalplanering på kort sikt

Personalplanering på kort sikt inkluderar personalens omedelbara behov, dvs. dagligen. För en bra kortsiktig personalplanering är det viktigt att veta
(1) vem som är närvarande per dag och för vilket skift, om någon,
(2) vilka kompetenser de nuvarande arbetarna har, helst med information om hur de motsvarar arbetsproduktivitet,
(3) vilka dagliga uppgifter som ska göras på en dag, ofta baserat på öppna order,
(4) vilka kompetenser som krävs för uppgifterna.
Schemaläggning är en periodiskt återkommande uppgift som ingår i kortsiktig personalplanering. Schemaläggning utgörs av fyra steg som återkommer regelbundet. Figur 3 visar stegen schematiskt.

- *Definiera jobb. Ett jobb är en specifik uppgift eller ett arbete som måste utföras. En specifik order ger uppgifter. Uppgifter måste sedan omvandlas till jobb som uppmärksammas av arbetare.*
- *Jobbsekvanser. En process innehåller ofta flera på varandra följande steg. Flera jobb måste därför utföras i ordning och i exakt rätt ordning. Titta specifikt på om steg är obligatoriska eller inte och vad som är det bästa flödet. Använd en processkarta (sekvensdiagram) för att visualisera processen.*
- *Uppskatta behov för att utföra jobb. (1) Uppskatta vilka resurser som krävs för jobbet. Resurser är människor, material och maskiner. (2) Uppskatta hur mycket tid som krävs för jobbet. (3) Överväg en buffertid om så önskas.*
- *Utveckla schema. Bestäm vem som passar bäst för vilket jobb baserat på tillgängligheten hos arbetskraften. Utvärdera regelbundet status för ett projekt. Gör vid behov ändringar i krav eller vem som passar bäst för vilket jobb.*

Figur 3. Steg för schemaläggning



	Informationsteknologi Ingången till IT-system har lett till en digital omvandling i organisationer. Den digitala omvandlingen innebär att kompletta affärsmodeller har anpassats och skapats för att maximera värdet på digitala system. Två krav gäller för detta. För det första måste organisationen ha tillgång till digitala lösningar, dvs. lösningar som möjliggör lagring av data och information. För detta bör det finnas tillgång till rätt hårdvara och programvara. Dessutom måste organisationen ha digital smidighet, dvs. förmågan att utnyttja möjligheter som helt eller delvis har uppstått tack vare digital teknik. Båda villkoren måste dock vara uppfyllda och IT bör tillämpas korrekt för att få en konkurrensfördel. **IT för att hantera mänskliga resurser** Arbetet är huvudsakligen organiserat i HRIS (Human Resource Information System). I denna typ av system kan alla anställdas uppgifter sparas, inklusive lönehantering och behörigheter. HRIS-utmaningar utgör de viktigaste konkurrensfördelarna för organisationer. Sociala organisationer mobiliserar både betalda och obetalda arbetare. Det är en utmaning för chefer att hantera denna mångskiftande grupp arbetare. Problemet ligger främst i att upprätthålla arbetskraften, samtidigt som sociala och ekonomiska mål måste uppnås. Under de senaste decennierna har informationssystem blivit överkomliga och tillgängliga för alla typer av organisationer. Oavsett organisationens storlek kan dessa system ge stöd för att hantera information och tillhandahålla analytiska verktyg för att ge beslutsstöd. Fördelarna med HRIS är ökad effektivitet. **IT för schemaläggning** I sociala organisationer finns det en hög grad av osäkerhet i schemaläggningen. Arbetstagare har olika tillgänglighetsnivåer, saknar ofta mjuka färdigheter och har olika produktivitetsnivåer. I miljöer med hög osäkerhet är det bästa sättet att använda ett flexibelt tillvägagångssätt vid schemaläggning. Mänskliga schemaläggare påverkar starkt planeringsprocessen i organisationer. I osäkra miljöer är det komplicerat att skapa en modell för schemaläggarens fulla mänskliga kapacitet i ett schemaläggningssystem. Det är inte önskvärt att använda en lösning för att helt ersätta mänskliga schemaläggare med datorer inom sociala organisationer. Datorer bör stödja beslutsfattare, där användaren har full kontroll över systemet. Därför är informationssystem ett bra komplement till schemaläggning av arbetskraft. Det är särskilt viktigt inom sociala organisationer att den mänskliga schemaläggaren är ytterst ansvarig för den slutliga planeringen.
Föreläsar-aktivitet	Detta är en individuell studieaktivitet, men föreläsaren kan hjälpa eleverna att studera materialet, förklara eller ställa frågor för att ta reda på om de studerande har förstått textens huvudpunkter.
Studerande aktivitet	Detta är en individuell studieaktivitet, så studenterna förväntas studera materialet i avsnittet *innehåll* individuellt. De kan be föreläsaren att förklara några delar vidare eller inleda en diskussion med medstuderande om de olika teorierna.

Material	Booth, M., Shin, H., & Slavec, A. (2019). Human resource management challenges in a Slovenian social enterprise: a case study. International journal of human resource development practice, policy & research, 4(2), 65-81. Open Access available at https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=114829 Cotten, A. (2007). Seven steps of effective workforce planning. IBM Center for the Business of government. Available at http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf Itika, J. (2011). Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa. African Public Administration and Management Series. Open Access available at https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf Khatun, F. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC. European Journal of Economics, Law and Politics, 3(2), 37-57. Open Access available at https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066
Länkar	
Övrigt	

Aktivitet 2.3. Gemensamt arbete:

Avsedda lärandemål:

12. Lär dig att hantera problemen inom personalplanering (personalresurser) i sociala organisationer.

Förberedelser för studerande:

Tid	**60 minuter**
Föreläsar -aktivitet	Denna genomförs i små grupper om två eller fler elever. Se till att alla studerande har slutfört de två föregående aktiviteterna innan de börjar med den här aktiviteten.
Studerande aktivitet	Som en praktisk uppgift inom denna modul kommer du först att utforma en kompetensmatris med en kollega eller medstudent. I uppföljningsuppdraget kommer du specifikt att titta på hur du kan förbättra arbetstagarnas färdigheter och vad du behöver för att genomföra det. En kompetensmatris är ett visualiseringsverktyg som indikerar vilka färdigheter och kompetenser som finns i en organisation och vilka färdigheter och kompetenser som finns hos alla individer i organisationen, gruppen eller teamet. Matrisen är ett relativt enkelt sätt att få inblick i organisationens kapacitet. Det ger också möjlighet att koppla rätt personer till rätt jobb. Denna metod är lämplig för organisationer med ett litet antal arbetare eller organisationer som är större men arbetar i små oberoende team. Om organisationen växer starkt är det önskvärt att byta till ett mer mekaniserat system som stöder beslutsfattande, till exempel ett personalplaneringsbeslutssystem som diskuterades i föregående aktivitet (HRIS). Denna typ av system kan använda matematiska modeller för att tillhandahålla en eller flera optimala planer. För denna uppgift är det viktigt att du har tillgång till vilka aktiviteter som ingår för ett team på upp till 20 personer inom din egen organisation eller en organisation som du kan titta på. Du kan klassificera en arbetares kompetenser med hjälp av ett rankningssystem. Detta system visas i tabell 3. Du kan utföra den här uppgiften i ett kalkylprogram som Excel, men det fungerar även med en anteckningsbok. **Tabell 3. Rankningssystem**

Poäng	Skicklighetsnivå	Beskrivning och förutsättningar
5	Expert	- Fullt erfarna för uppgiften - Kan behövas på andra avdelningar - Kan föra vidare, förbättra organisatoriskt lärande - Behöver inget stöd
4	Skicklig	- Kapabel och erfaren - Har färdigheter som behövs - Kräver lite hjälp för uppgiften

3	Adekvat	- Förmåga att utföra uppgiften på en tillräcklig nivå utan mycket hjälp - Kräver ibland tillsyn
2	Grundläggande	- Begränsad kapacitet och erfarenhet - Kan inte utföra kritiska uppgifter - Kräver hjälp och övervakning från mer erfarna arbetare
1	Ingen / låg	- Kan inte utföra uppgiften - Liten eller ingen erfarenhet

Mall:

	Färdighet 1	**Färdighet 2**	**Färdighet 3**	**Färdighet 4**	**Genomsnitt**
Anställd/ volontär 1					
Anställd/ volontär 2					
Anställd/ volontär 3					
Anställd/ volontär 4					
Anställd/ volontär 5					

Steg-för-steg-plan:

1. Välj ett specifikt team och bestäm alla färdigheter som behövs. Placera dem på den horisontella axeln.
2. Inventera alla arbetare i teamet, placera dem på den vertikala axeln.
3. Ranka varje färdighet från 1 till 5. Om det behövs, lägg till färger för att göra det visuellt tydligt.
4. Bestäm medelvärdet genom att lägga till siffrorna i varje rad och dela med antalet färdigheter.

Det är viktigt att regelbundet identifiera de nuvarande funktionerna i organisationen. Kompetensmatrisen är ett enkelt sätt att visualisera detta. Genom att regelbundet titta på framstegen kan du aktivt sätta mål för varje individ. Du kan också utöka kompetensmatrisen genom att till exempel specifikt mäta arbetskraftens produktivitet, men kompetensmatrisen kan också utökas med vilja att lära sig och potential för att lära sig nytt.

Material	
Länkar	

Övrigt	

Aktivitet 2.4: Design:

Avsedda lärandemål:

13. Lär dig hur informationsteknik kan hjälpa till med personalplanering och hantering av mänskliga resurser.

Förberedelser för studerande:

Tid	60 minuter
Föreläsar-aktivitet	Denna design-aktivitet genomförs i små grupper om två eller fler elever. Se till att eleverna alla har slutfört de tre föregående aktiviteterna innan de börjar med den här aktiviteten.
Studerande activity	Baserat på kompetensmatrisen från föregående avsnitt är det bra att se hur vi kan förbättra arbetarna med en låg ranking. Genom detta uppdrag kommer du att bygga en handlingsplan för att förbättra arbetarnas färdigheter. Om allt går bra har du formulerat färdigheterna ganska exakt. Om så inte är fallet är det möjligt att du måste göra beskrivningen av färdigheter lite mer exakt under denna uppgift. Använd det också i din kompetensmatris. Avsikten är att du för varje färdighet anger vad färdigheten är, vad målet är, hur du kan göra detta mätbart och hur du vill uppnå detta. För detta ändamål ska du att utveckla en tabell. Tabellen ser ut så här:

Färdighet	**Beskrivning**	**Mätbarhet**	**Mål**	**Uppnå**
Vad är färdigheten exakt?	En kort beskrivning av färdigheten.	Hur mäter du detta?	Vad försöker du uppnå? Vad är målet?	Hur kan du förbättra (eller öka eller minska) det mätbara?
Exempel från tillverkning:				
Montera balkar med skruvar	Montera brädorna på balkarna	Räkna antalet monterade	5 per timme	Träning och behärska

	med speciella trallskruvar på ett rakt sätt.	balkar		
Exempel från serviceindustrin:				
Hantering av recensioner i sociala medier	Möjlighet att snabbt svara på både positiva och negativa kundrecensioner och hitta en bra lösning för negativa recensioner.	Registrera antalet hanterade recensioner och lägga dem i ett Excel-ark	5 per timme	Utbildning, skapa standardtexter som kan användas i flera fall

Att skapa en tabell kan vara svårt och tidskrävande. Ta gärna god tid och anpassa dina förväntningar. Du måste ofta undersöka hur något är effektivt mätbart och vad ett bra mål är. Ju mer tid du lägger på att undersöka detta, desto lättare blir det.

För att underlätta mätbarheten kan du skapa ett SMART-mål. SMART betyder specifikt, mätbart, uppnåbart, relevant och i tid. Specifikt innebär att ditt mål är mycket tydligt formulerat. Vad vill du uppnå, varför är detta viktigt och vem är inblandad? Mätbart innebär att målet är möjligt att mäta, till exempel genom att mäta produktionen per person. Uppnåeligt innebär att målet måste vara realistiskt. Börja smått och förbättra processen kontinuerligt. Relevant betyder att mätinstrumentet måste vara en del av det slutliga målet. Dessutom måste det löna sig. Med tiden betyder det att du kan ställa in en deadline så att den kan uppnås inom en viss period.

Skapa en tabell för arbetsgruppen. Därefter delar du tabellen med de teammedlemmar som du har utvecklat kompetensmatrisen för. Definiera därefter konkreta handlingsplaner för laget. Teamet kan få ge feedback på tabellen, men det är viktigt att varje arbetare håller med om målen och anser att de är uppnåbara. Detta skapar också motivation bland arbetarna.

Material	
Länkar	
Övrigt	

Aktivitet 2.5: Öva:

Avsedda lärandemål:

14. Träna dina färdigheter i personalplanering med informationsteknik.

Förberedelser för studerande:

Tid	30 minuter
Föreläsar-aktivitet	Som facilitator måste du stödja studerande i att välja en lämplig utmaningsnivå på uppgiften med tanke på deras personliga inlärningsmål, roller de har och tidigare utbildningar. Utbildningen bör ske i deras arbetsmiljö, så det här är en verklighetsförankrad övning för att experimentera och lära av den föreslagna aktiviteten. Be de studerande reflektera över de kunskaper och erfarenheter de fick under förberedelserna och genomförandet av träningsaktiviteten. Det kan vara till hjälp om de rapporterar/diskuterar sitt lärande till medstudenter i ett gemensamt möte efteråt.
Studerande-aktivitet	I det här avsnittet tränar du din förvärvade kunskap och erfarenhet. Det är lämpligt att göra ett eller flera av alternativen nedan. Överför dina kunskaper till andra chefer Du kan vidarebefordra dina kunskaper om personalplanering och kompetensmatrisen till andra personer i organisationen, till exempel till andra chefer/ledare. Genom att förklara för andra kommer du ihåg det bättre och blir skickligare i denna färdighet. Ett alternativ är att göra en presentation eller låta dessa personer genomföra den här kursen också. Tillämpa kompetensmatrisen på andra arbetslag Ett annat alternativ är att tillämpa kompetensmatrisen på andra arbetslag i din organisation. På detta sätt lär du dig också de specifika färdigheter som tillhör olika funktioner. Ta dig tid för att utveckla din flexibilitet. Be vid behov det andra teamets chef att vägleda dig i detta eller konsultera diskussionsforumet. Utvärdera regelbundet befintliga kompetensmatriser Det sista alternativet är att regelbundet utvärdera den utvecklade kompetensmatrisen och anpassa den vid behov. Detta är det snabbaste sättet att avgöra om arbetarna gör nödvändiga framsteg och om målen faktiskt kan uppnås. Du bestämmer själv den ideala frekvensen baserat på de mål du har satt dig.

Material	
Länkar #	
Övrigt	

Aktivitet 2.6: Test

Tid	30 minuter
Föreläsar-aktivitet	Erbjud de studerande följande test i syfte att kontrollera om de förstår huvudidéerna om personalplanering i sociala organisationer. De rätta svaren är understrukna.
Studerande-Aktivitet	Några flervalsfrågor som täcker huvudämnena i lektion 2. Detta sista avsnitt innehåller fem teoretiska frågor om detta ämne. Du kan se detta som ett sista test för att se om du har tillägnat dig teorin. **1. Vad personalplanering?** a. Rekrytera personal på ett effektivt sätt. b. <u>Alla nödvändiga aktiviteter för att anpassa en organisations mänskliga resurser till dess affärsplan för att uppfylla organisationens uppdrag.</u> c. Hur man bäst hanterar överbemanning och underbemanning inom en organisation utan att ändra antalet arbetstagare. **2. Vad är SMART-mål?** a. <u>Specifikt, mätbart, uppnåbart, relevant och i rätt tid.</u> b. Överflödigt, vanligt, negativt, rätt och i rätt tid. c. Noggranna, mätbara, antagonistiska, avlägsna och aktuella . **3. Varför är IT i schemaläggning fördelaktigt för sociala organisationer?** a. Eftersom IT alltid är fördelaktigt för alla typer av organisationer. b. <u>Eftersom det finns en hög grad av osäkerhet i schemaläggningen.</u> c. Schemaläggning kräver IT för att vara ändamålsenlig. **4. Vad är inte en del i långsiktig personalplanering?** a. Kartlägga den interna och externa miljön. b. Identifiera luckor och utveckla strategier för att minska luckor c. <u>Utbilda arbetskraften för att stänga luckorna.</u> **5. Vilket uttalande om utbildning är INTE sant?** a. <u>Utbildning är alltid en bra strategi för varje organisation, även om arbetarna redan är extremt flexibla i sin skicklighet.</u> b. Utbildning är ett sätt att förbättra en persons färdigheter och därigenom öka prestanda eller att låta en person lära sig nya färdigheter.

	c. I sociala organisationer handlar det främst om mjuk kompetensbyggnad, utbildning inom hårda kompetenser och arbetserfarenhet.
Material	
Länkar #	
Övrigt	

Lektion 3: Sociala entreprenörer som hanterar resurser: varuflöde

Lektionsmål:

10) Förstå de logistiska utmaningarna för sociala entreprenörer.
11) Förstå typiska aspekter av personalhantering för att hantera sociala innovationer.
12) Förstå ekonomisk förvaltning av socialt företagande.

Aktivitet 3.1. Förbered.

Avsedda lärandemål:

15. Identifiera möjliga affärsutmaningar för sociala entreprenörer.

Tid	60 minuter
Innehåll	Detta ämne kommer att behandla aspekter på materialhantering genom social innovationer. Några aspekter av arbetskraftens roll vid hantering av material från sociala organisationer kommer också att diskuteras. Först och främst lär du dig mer om själva materialflödet, arbetskraftens roll i materialflödet och få insikter i svårigheter att hantera material. I slutet kommer du att kunna rama in din egen roll som chef med denna information och identifiera dina utmaningar när det gäller hantering av material. Möjligen kan metoder som diskuteras i det här temat hjälpa dig att övervinna utmaningar i framtiden. Innan du börjar läsa mer om materialhantering är det viktigt att förstå varför materialhantering behövs i vissa organisationer. För att få dig mer involverad i ämnet kan du tänka på tre skäl till varför materialhantering är viktigt för en (social) organisation? För inspiration kan du titta på följande video: https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding .Du kan också diskutera svaren i diskussionsforumet. Föreläsare kan förvänta sig svar som: ● För att producera slutprodukter ● Utan varor kan ingen organisation fungera ● Serviceorienterade organisationer kan behöva material för drift, såsom papper för utskrift. Det finns många skäl till varför material är viktigt för en organisation, men det tydligaste kan vara att organisationer inte kan fungera utan dem. Dessutom kan många sociala organisationer inte verka utan hjälp av volontärer och deras arbete. Det är denna unika kombination av volontärer och hanteringen

	av material som skiljer sociala innovations-organisationer från andra organisationer som hanterar material i sina processer. Denna situation kan skapa ytterligare utmaningar som vanliga organisationer inte stöter på. Ett exempel kan vara att volontärer är mindre benägna att utföra en uppgift som de inte gillar jämfört med en vanligt betald arbetare. Detta kan motverkas genom att en chef gör det klart för en volontär att även volontärarbete innebär förpliktelser. En mycket relevant fråga, med tanke på hållbarhet och behovet av sociala organisationer, är just hållbarhet. Särskilt vid hantering av material är avfall oundvikligt. Detta kan kräva en förändring av vårt tänkesätt när det gäller avfallshantering. Därför föreslås att du tittar på följande video: https://youtu.be/zCRKvDyyHmI. Tänker du på din egen hantering av material i din organisation, vad skapar du för avfall? Och hur kan du förhindra eller återanvända dessa? Svar du kan förvänta dig: t.ex. förpackningsmaterial från mottagna föremål kan användas för att skicka andra föremål. Plastkoppar för kaffe kan ersättas med återanvändbara muggar. Ibland visar det sig vara svårt att minska avfallet som enskild organisation och du skulle behöva hjälp från andra organisationer som levererar varor eller som du levererar varor till. Såsom att minska användningen av förpackningsmaterial kunde endast uppnås om din leverantör faktiskt genomför en sådan förändring. Detta visar att utmaningarna i hanteringen av material kan sträcka sig utöver din organisation och interna verksamhet. Därför lär du dig mer om utmaningarna i materialhantering och hur andra sociala organisationer hanterar dessa utmaningar.
Föreläsar-aktivitet	Be de studerande att förbereda sig för den här lektionen genom att läsa materialet i Innehållet och diskutera det med andra elever i en online- eller offline-session.
Studerande-aktivitet	Förbered dig på den här lektionen genom att läsa materialet i innehållet och diskutera det i vårt forum / klassmöte.
Material	

Aktivitet 3.2. Individuella studier

Avsedda lärandemål:

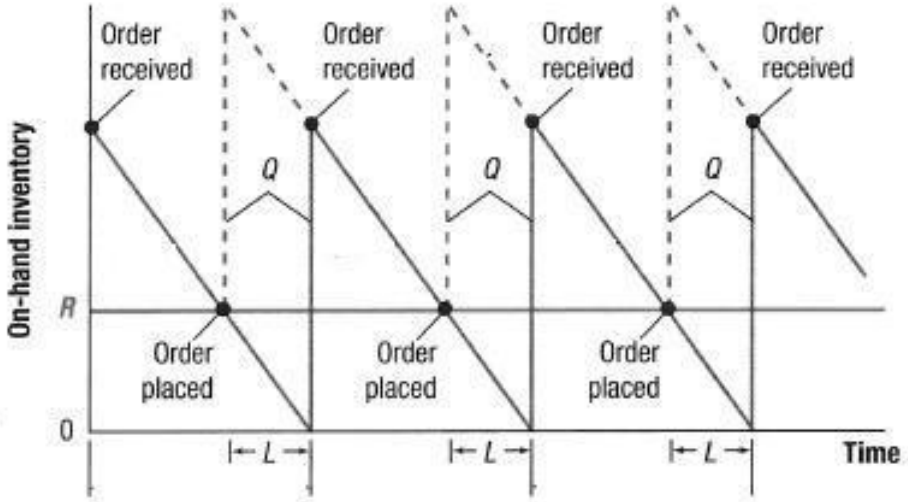
16. Förstå de logistiska utmaningarna för sociala entreprenörer
17. Förstå typiska frågor för personalhantering inom hantering av sociala innovationer.
18. Förstå aspekter av ekonomisk förvaltning av socialt företagande.

Tid	120 minuter
Innehåll	Material är viktigt för alla organisationer. Även för organisationer som bara tillhandahåller tjänster har de ett visst beroende av material någon gång. Även om det är mindre uppenbart kan brist på kontorsmateriel leda till mindre effektivitet när det gäller att tillhandahålla tjänster. Naturligtvis är organisationer som hanterar material för att skapa produkter och värde mer utsatta för störningar i materialflödet. Vissa begrepp som diskuteras i detta avsnitt är dock också tillämpliga på serviceindustrin. **Att ha ett lager eller inte?** Om du har lager av alla viktiga delar och material du behöver och har tillräckligt med lager för att fortsätta producera när störningar i din leverans uppträder, skulle du tro att du inte kommer att möta några problem alls. Det finns dock nackdelar med att ha ett stort lager. Först och främst, att förvärva ett lager innebär kostnader. Ju mer du har i lager, desto mer pengar är bundna i det. För det andra kan förändringar av en produkt göra ditt nuvarande lager föråldrat. Dessutom måste du ha utrymme för att lagra allt, vilket ytterligare ökar den ekonomiska investeringen. Dessutom kan en viss produkt tappa värde över tiden, vilket innebär att du betalar för mycket för det material du behöver idag och har köpt tidigare. Frågan som ofta uppstår är därför om du ska lagra en produkt eller ett material och hur mycket du behöver. Svaret på den frågan är inte så enkelt som du kanske tror. Detta beror på många faktorer, varav några kommer att diskuteras här som: ● Produktegenskaper och beroende ● Väntetider ● Leverantörer ***Produktegenskaper och pålitlighet*** Om du använder en mycket speciell del i din produktionsprocess som bara du använder och blir tillverkad av endast en leverantör i världen, vore det mer meningsfullt att behålla en viss lagernivå av denna produkt jämfört med en råvaruprodukt du kan köpa vid varje järnaffär. Beroendet av en mycket specialiserad del är ofta högre än beroendet av en varudel.Om en av båda delarna saknas kan produktionen av det slutgiltiga godset kanske inte fortsätta. En ersättningsdel kommer sannolikt att vara snabbare att hitta för råvarudelen än för den specialiserade delen. Grundregeln är att ju mer unik en del eller ett material är, desto större lager behöver du av den här delen eller materialet. Denna regel gäller för de flesta

scenarier, men kan vara föremål för undantag som till exempel ett bra leverantörsförhållande eller kostnader för delen. Specifikt kan kostnaderna göra det oönskat att hålla (mycket) lager av en viss produkt. Om kostnaderna för inköp och / eller innehav är höga, finns det mycket kapital i lagret. Det betyder att dessa pengar inte kan spenderas någon annanstans. Detta är en avvägning som måste göras mellan att hålla lager med pengar bundna och att det eventuellt tar slut på en del men mindre pengar är bundna i lager.

Väntetider

Väntetider eller ledtider kan också påverka beslut angående lager. I det här fallet hänvisar vi inte till väntetider i dina egna processer, men vi hänvisar till tiden det tar mellan order och leverans av ett material. I den perfekta världen är ledtiden noll. Efter att ha beställt en enskild del skulle du få den direkt. I det här fallet skulle du inte ha något lager alls. Men i den verkliga världen är ledtider oundvikliga.



I diagrammet representeras ledtiden av ”L” i botten. Diagrammet representerar lagernivån för en enskild del. Raden "R" är din ombeställningspunkt. Som du ser är ditt lager tomt i slutet av din ledtid. Men en ny sats av en del beställs vid vid punkten för beställning (början av ledtidsperioden). Därför går lagernivån inte under noll. Ju längre ledtiden "L" är, desto större bör ditt lager vara. Annars finns det risk att det tar slut på en viss del.

Leverantörer

Påverkan från leverantörer blir tydlig från det ögonblick som materialet inte kommer från din egen organisation. Olika leverantörer kan ta ut olika priser för produkter, ha olika kvalitet och / eller olika ledtider. Valet av leverantörer kan vara komplext, men kopplas till beslutet att hålla lager eller inte. Aspekter av relationer med leverantörer kan påverka detta beslut. Ju bättre förhållanden och avtal som gjorts med leverantören desto mindre är behovet av ytterligare lagerhållning om ledtiden tillåter det.

	Ett annat alternativ är att välja flera leverantörer för en enda del eller ett material. På detta sätt är risken för att ta slut på en del eller ett material lägre eftersom du skulle kunna beställa mer från en av de leverantörer du redan har ett avtal med om en av leverantörerna faller bort. Detta är dock endast möjligt om materialet eller delen är tillgänglig från flera leverantörer. Om så inte är fallet är det mycket viktigt att ha en bra relation med din leverantör. **Hållbara försörjningskedjor och cirkulär ekonomi** Att rikta vår uppmärksamhet mer mot social innovation resulterar i ett område som är av särskilt intresse för denna sektor. Under det senaste decenniet diskuteras begreppet hållbarhet mycket i organisationer över hela världen. När man dyker djupare in i hållbarhet möter man begreppet cirkulär ekonomi. Cirkulär ekonomi kretsar kring att göra hela produktions- och distributionskedjan mer hållbar genom att minska slöseriet med råvaror, återanvända produkter och komponenter så mycket som möjligt och återvinna använda produkter för att återfå råvaror så mycket som möjligt. Den cirkulära ekonomin fokuserar emellertid inte bara på en hållbar fysisk försörjningskedja, den inkluderar också behandling av människor (anställda, leverantörer, kunder) och energikällor som behövs. Många sociala organisationer finns i delar av den cirkulära ekonomin som innefattar processer för att involvera människor i samhället. För att kunna återanvända material i mycket effektiva produktionsprocesser inom industrin måste material som är lämpliga för återanvändning eller återvinning sorteras, kontrolleras, klassificeras och förpackas på ett sådant sätt att flödet av material som kommer från återanvändning kan konkurrera med regelbundna råvaruflöden. Exempelvis sparar butiker och kontrollerar begagnade kläder och säljer dem vidare till en specifik målgrupp av kunder, t.ex. personer utan anställning som inte har råd att köpa nya kläder. Detta fall med second-hand-butiker kommer att utforskas i en av kommande lektionsaktiviteterna i denna modul.
Föreläsar-aktivitet	Materialet ovan ger några användbara verktyg för att studera materialflöde för sociala organisationer. Det är en individuell studieaktivitet, men du kan behöva be de studerande att dela med sig av sina framsteg, frågor och resultat för att få dem att studera mer effektivt och hjälpa varandra att lära sig mer om ämnet.
Studerande aktivitet	Studera texten om materialflödet och försök att förstå de grundläggande begreppen i sociala organisationers sammanhang. Samtala gärna med andra studerande eller med föreläsaren för att få en bättre förståelse för begrepp som du tycker är svåra att förstå.
Material	
Länkar #	

Övrigt	

Aktivitet 3.3. Gemensamt arbete:

Avsedda lärandemål:

19. Identifiera strategier som en social entreprenör kan använda för att mildra utmaningar gällande ledningsfrågor.

Förberedelser för studerande:

Tid	**60 minuter**
Innehåll	
Föreläsar-aktivitet	Detta är en gruppövning som kan ta formen av ett rollspel (två studenter som intervjuar varandra) eller en verklighetförankrad aktivitet (där en student, som tittade på intervjun, ger feedback på intervjun). I båda fallen bör föreläsaren försäkra sig om att små grupper av studenter arbetar tillsammans i denna gruppövning.
Studerande aktivitet	Under gruppövningen ska du genomföra en intervju med en medarbetare, medstudent eller chef, helst från en annan social innovationsorganisation än din egen. Målet med intervjun är är att ta reda på en utmaning inom materialhanteringen. Försök ta reda på vad han eller hon kämpar mest med när det gäller hantering av material. Försök också ta reda på vad intervjuaren har gjort för att klara utmaningen. Under intervjun är det viktigt att du inte direkt ber om svar angående ditt mål. Det är bättre att introducera ämnet hantering av material och materialflöde först. Detta gör att intervjuobjektet kan ge svar på dina frågor inom ramen för ämnet. Dessutom kommer det att ge dig en större chans att svaren på dina frågor avser materialhantering istället för allmänna utmaningar som intervjuaren har att göra med. Du kan till exempel börja med ett exempel från din egen erfarenhet och fråga om intervjuaren känner igen sig själv i situationen. Om inte, kan du fråga om intervjuaren känner till vissa aspekter av hantering av material som du lärde dig i föregående avsnitt. Var inte rädd för att fortsätta ställa frågor om den intervjuade personen inte är tydlig i sina svar eller förklaringar. Det som personen anger initialt som den största utmaningen kan vara resultatet av en djupare eller större utmaning som han eller hon står inför. Så glöm inte att försöka ta reda på varför vissa situationer är utmanande. För att strukturera din intervju är det lämpligt att skapa ett intervjuprotokoll. I detta protokoll skriver du ner dina mål som du vill uppnå i intervjun, strukturerat och kronologiskt. Svaren är dock inte kända för dig. Så du måste tillåta en viss flexibilitet i din intervju. Därför är det tillrådligt att inte skriva ner helt exakta frågor. Skriv istället ner dina

	nyckelfrågor / mål och lämna utrymme för uppföljningsfrågor baserat på givna svar. Exempel ges nedan.
	
	1. *Finns det en ojämnhet mellan utbud och efterfrågan i din organisation?*
	  a. *Varför tror du att det finns en obalans?*
	
	I uppföljningsfrågan "" 1.a " justera din formulering under intervjun baserat på svaret från intervjuobjektet på fråga" 1 ".
	
	2. *Hur lång tid tar det att ett objekt behandlas i din organisation?*
	  a. *Vad innebär dessa processer?*
	3. *Finns det saker i processen som du tror att ni kan förbättra?*
	  a. *Fokusera på hur detta kan uppnås, eller varför det för närvarande inte kan uppnås.*
	
	I frågorna "2" och "2.a" är fokus på en organisations process. Detta fungerar som en introduktion till ämnet, liknande det du ska göra med utmaningarna kring materialhantering. Dessutom fungerar det som en hjälp för dig som intervjuare att bättre förstå svaret som kommer att ges på fråga "3".
	
	Fråga "3.a" är ett bra exempel på en uppföljningsfråga som ännu inte är formulerad. Eftersom du vill utforska möjligheter till förbättring i en process, eller utmaningar i en process, men du vet ännu inte exakt svaret på fråga. Nu kan du skräddarsy din fråga efter svaret utan att tappa fokus på vad du faktiskt vill ha svar på.
	
	Nu är det dags att skapa ett intervjuprotokoll och genomföra en intervju. Se till att du först introducerar ämnet du kommer att ställa frågor om med första frågan. Slutligen, glöm inte att ställa uppföljningsfrågor för att förstå vad mer.

Material	
Länkar #	
Övrigt	

Aktivitet 3.4: Design:

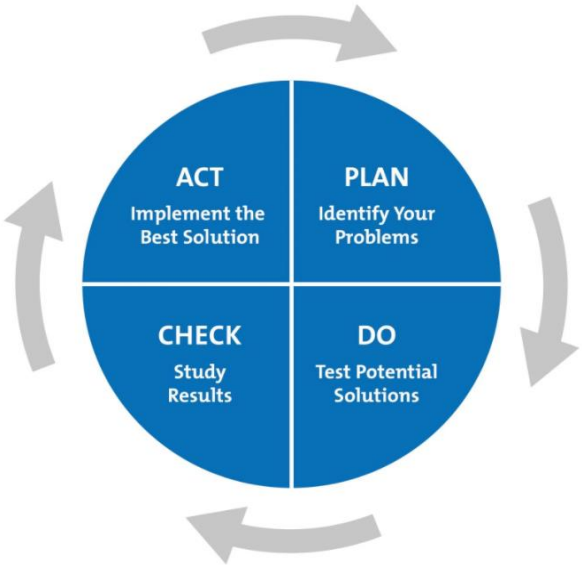
Avsedda lärandemål:

20. Designa en strategi ett fall/case för en social entreprenör inom second-hand-butiker.

Förberedelser för studerande:

Tid	60 minuter
Innehåll	
Föreläsar-aktivitet	Detta är en designaktivitet. Det är bra att behålla samma gruppkonstellationer som i föregående aktivitet. Utmana grupperna att välja en intervju / fall av en butik åt gången och starta en uppföljning och analys. Om de fortfarande har tid kan de fortsätta med nästa fall.
studerande aktivitet	När du har genomfört intervjun är det dags att fortsätta övningen för att hitta utmaningar som rör materialhantering. I denna del kommer du att försöka hitta en utmaning som du kan förbättra för dig själv. Nyckeln är att börja med små utmaningar. Stora förändringar kan vara för omfattande för att förändra för dig och arbetarna i processen, medan små förändringar är lättare att genomföra. Så till att börja med måste du välja en liten utmaning som du vill ta itu med i det här uppdraget. För att hjälpa dig att komma igång ger vi dig två möjliga anvisningar för att identifiera dessa utmaningar: ● **Flaskhalsar:** Dessa är punkter där det förekommer överbelastning i ett system, process eller drift. Det kan uppstå om material anländer för snabbt för att en process ska kunna hanteras. En möjlig lösning kan vara att öka kapaciteten i flaskhalsen eller att optimera flaskhalsen helt för att uppnå maximal genomströmning. ● **Avfall:** Att kasta bort material kan betraktas som avfall, vilket möjligen kan lösas genom att materialet återanvänds någon annanstans. Dessutom kan tid som en maskin eller person är stillastående/väntar också betraktas som slöseri, eftersom inget produktivt händer vid den tidpunkten. Detta kan möjligen lösas genom att kombinera uppgifter för en enskild person eller försöka använda en maskin för flera aktiviteter. När du har valt en utmaning som du vill ta itu med ska du göra en förbättringsplan. I denna plan kommer du att fokusera på: ● Vad utmaningen är och varför du vill ta itu med den. ● Varför denna utmaning uppstår. ● Hur du tror att du kan ta itu med den här frågan. ● Vad du behöver för att ta itu med problemet. I nästa avsnitt kommer du att försöka utföra den förbättringsplan som du just har gjort i den här delen av modulen. Dessutom kan begreppet kontinuerlig förbättring tillämpas på din förbättringsplan. För närvarande

ligger detta utanför ramen för denna modul, men det är god praxis att känna till begreppet kontinuerlig förbättring.



Planera: Identifiera en möjlighet och planera en förändring.
Genomför: Genomför en liten förändring
Utvärdera: Granska förändringen, analysera resultaten och identifiera vad du har lärt dig.
Agera: Vidta åtgärder baserat på vad du lärde dig i föregående steg: Om förändringen inte fungerade som tänkt, gå igenom cykeln igen med en annan plan. Om det blev ett lyckat resultat, införliva det du lärde dig av testet i större/bredare förändringar. Använd det du lärde dig för att planera nya förbättringar och börja cykeln igen.

Med kontinuerlig förbättring justerar du din plan på ett sådant sätt att du hamnar i en förbättringscykel som avbildad ovan. Det visar att du först måste vara medveten om din omgivning och vad som händer på din arbetsplats. För det andra identifierar du dina utmaningar och planerar att förbättra dem. Sedan implementerar du dessa planer stegvis. Slutligen, efter att planen har genomförts framgångsrikt, börjar du titta på din arbetsplats igen för att leta efter nästa utmaning. Om problemet inte löses framgångsrikt börjar cykeln ändå om. Den här gången kanske du vill leta i en annan riktning efter en lösning eller försöka lösa ett mindre problem först.

Kommer du ihåg att pratade om små förändringar tidigare? Kraften i den kontinuerliga förbättringscykeln är att du upprepade gånger förbättrar mindre problem du möter. I slutändan kan det vara mer värdefullt att lösa många mindre problem framgångsrikt än att misslyckas med att lösa den största utmaningen. Ständig förbättring främjar också att du letar efter situationer du kan förbättra i stället för att leta efter situationer som går fel. Detta positiva tillvägagångssätt är fördelaktigt för din egen utveckling.

Material	
Länkar #	

Övrigt	

Aktivitet 3.5: Öva:

Avsedda lärandemål:

21. Öva på din förmåga till att leda utveckling och förbättring

Förberedelser för studerande:

Tid	30 minuter
Innehåll	Träna din förmåga att leda förbättringsarbete
Föreläsar-aktivitet	Utmana samma grupper som i tidigare aktiviteter att utveckla en plan vidare mot genomförandet. Detta är en aktivitet där eleverna utvecklar kunskaper genom att reflektera och vidta eller föreslå lämpliga åtgärder efter att ha planerat och genomfört förändringar. Föreläsare bör hjälpa dem att fokusera på dessa senare resultat.
Studerande aktivitet	Ni kommer att i grupp genomföra en av de förbättringsplaner ni gjorde tidigare. Rådet var att ta itu med ett litet problem först. Vi fortsätter i den här riktningen genom att rekommendera att ni först försöker genomföra planen i liten skala. Ni kan till exempel testa planen med en arbetare eller kollega först innan ni genomför en förändring för en hel avdelning. För att veta om planen för förbättring har en positiv effekt måste du mäta en indikator för prestationer. Det kan vara vad som helst så länge det är mätbart och relaterar till den utmaning du vill ta itu med. Exempel är tid, kostnader, mängd avfall eller anställds nöjdhet. Innan förändringen genomförs är det viktigt att kartlägga och ha ett mått att utgå ifrån i den nuvarande situationen. Detta mått gör att du kan jämföra resultaten före och efter genomförandet av din plan. Om resultatet av indikatorn ändras positivt har din plan önskad effekt. Om resultatet av indikatorn påverkas negativt måste du gå tillbaka till ritbordet och justera din plan. Implementeringssteg i din förbättringsplan: ● Hitta en passande indikator för att testa förbättringens effektivitet ● Ta ett grundläggande mått på indikatorn för att jämföra resultat ● Implementera planen för förbättring ● Ta ett andra mått på indikatorn ● Jämför resultaten av åtgärderna före och efter genomförandet

	Efter detta steg kan du välja att titta på en kontinuerlig förbättring/utveckling genom att starta om stegen som du har gått igenom i den här modulen. Men den här gången väljer du en annan aspekt som är utmanande när det gäller hantering av material. I slutändan kommer du att märka att kontinuerlig förbättring inte bara är tillämplig för att hantera material utan gäller nästan alla delar organisationen.
Material	
Länkar #	
Övrigt	

Aktivitet 3.6: Test

Tid	30 minuter
Studerande **aktivitet**	Några flervalsfrågor som täcker huvudämnena i Aktivitet 3. Detta sista avsnitt innehåller fem teoretiska frågor om detta ämne. Du kan se detta som ett sista test för att se om du behärskar teorin. **1. Vad är varuflödeshantering?** a. Hantering av kontorsmaterial och pappersarbete. b. <u>Hantering av material och informationsflöden associerade med råvaror, komponenter och färdiga lager som behövs i organisationens primära process.</u> c. Hantering av orderleverans, dvs. leverera slutprodukter till kunden. **2. Vad är INTE en nackdel med att ha lager?** a. Finansiella investeringar. b. Risk för att varorna åldras/blir inaktuella c. Behov av utrymmen d. Risk för värdeminskning. e. <u>Förväntan om ökad inköpspris.</u> **3. Vad är effekten av en minskade ledtider på den mängd lager du behöver behålla?**

	a. Om ledtiden för en del som du behöver köpa ökar måste du beställa tidigare, men behöver inte hålla mer lager av den delen. b. Om ledtiden för en artikel som du behöver köpa ökar måste du beställa tidigare och måste också ha något ökat lager på den artikeln. c. Om ledtiden för en artikel som du behöver köpa ökar måste du ha mycket mer lager av den delen, men behöver inte beställa tidigare. d. Om ledtiden för en del som du behöver köpa ökar måste du hålla mycket mer lager av den delen och du måste också beställa något tidigare. **4. När behöver du helst mer än en leverantör av en specifik komponent?** a. För att dra nytta av prisskillnader. b. För att mildra kvalitetsproblem. c. Att förutse ledtidsskillnader. d. Alla ovanstående. e. Inget av ovanstående. **5. Vad menas med en cirkulär ekonomi?** a. Handelsekonomin är optimal när det är ömsesidigt: kund och leverantör måste byta roller som en del av en cirkel. b. Den cirkulära aspekten av ekonomin är begränsad till det material som används för att producera produkten eller tjänsten. Om dessa material kan återvinnas efter konsumtion eller användning. Då betecknas ekonomin som en cirkulär ekonomi. c. Cirkulär ekonomi handlar om en hållbar försörjningskedja, som inte är begränsad till materialflödet (återvinning, återanvändning, avfallsminskning, energiförbrukning, koldioxidutsläpp) men också inkluderar en hållbar behandling av anställda och leverantörer.
Länkar #	
Övrigt	