



УВОДНИ ДУМИ ИЛИ ВМЕСТО ВЪВЕДЕНИЕ В НАРЪЧНИКА

Наръчникът е подготвен по проект: **ДФП № BG05M9OP001-4.001-0185-C01 „Европейско партньорство за заетост и растеж“**, изпълняван по ОП „Развитие на човешките ресурси 2014-2020“, процедура: BG05M9OP001-4.001 – *Транснационални и дунавски партньорства за заетост и растеж*.

Той е озаглавен **„Методика за учителя и обучаемите“**, което предполага два фокуса:

- единият върху тези, които дават знания, обучават и консултират;
- вторият е върху онези, които са бъдещите предприемачи, мениджъри на фирми, иноватори и инвеститори в различни сфери на икономиката – производство, търговия, услуги.

При подготовката на материалите са търсени и са намерени съвременни и точни ориентири, методи и подходи.

От една страна, се представя информация за учителите като теория, дефиниции, съвременни постижения в научен план. От друга страна, знанието се адаптира за целите на проекта спрямо обучаемите, като това е направено при следване на концепцията за максимална практическа полза. От трета страна, търсен е и е намерен балансът между усвояване на знания, формиране на умения, самодиагностика и не на последно място усъвършенстване на техники.

Ето защо в началото на всеки раздел се представят теоретични постановки, а след това се дават отговори на въпроси, насочени към практическите измерения.

Следващ важен структурен елемент са практическите задачи, които са между 5 и 10 в различните теми. Тези задачи развиват аналитичното мислене, самооценката, както и уменията да се работи в екип, за да се достигне общ резултат във връзка с предприемачеството.

Накрая на всяка тема има библиография, в която са включени над 10 източника, а именно:

- автори, чиито дефиниции, класификации и позиции са цитирани в текста;
- базови текстове, включващи теоретични постановки или правни регламенти;
- съвременни публикации, свързани с анализи, примери от практиката и препоръки.

Практико-приложната насоченост е водеща в текстовете. Не е случаен и изборът на формат А4:

- за да има прегледност;
- за да е видима и добре структурирана информацията;
- за да могат обучаемите да си направят самодиагностика по различните теми, свързани с предприемачеството;
- за да се попълват въпросниците коректно и концентрирано;
- за да се използват по удобен начин таблиците по време на обучението.

Така всеки, който ползва наръчника, ще има компактно и комплексно представяне на знания, модели, примери и насоки, които са добра основа за стартиране на собствен бизнес.



Друго предимство е комбинирането на информацията, представена на хартия, с онлайн базираният вариант и ресурсите към него, които препращат към други източници на информация и полезни практически съвети.

По такъв начин се дава възможност за продължаване на самообучението и след завършване на проекта отново в посока стартиране на собствен бизнес и предприемачеството.

Концептуално и логически информацията е представена в 10 теми.

- Започва се от общото и се върви към частното.

- Започва се с базови знания и се навлиза в съвременните практики.

Ето защо първата тема е посветена на това какви са особеностите на обучаемите през 21. век и как те се учат. Това е логично, защото към тях е насочено вниманието в случая.

Резонно е втората тема да е посветена на изясняване на това какво е предприемачество и какви са мотивите да искаш да станеш предприемач.

Третата тема е насочена към диагностика и тук обучаваните имат шанса да се самодиагностицират и да получат професионални съвети как да работят в екип и как да управляват екипи.

Четвъртата тема е предназначена да изясни пресечните точки между лидерство и мениджмънт, между управление и менторство и отново са дадени практически съвети.

Навлизайки в дълбочина и с ориентация към частните полета, петата тема представя особеностите на организационната култура чрез базови автори, както и правилата и нормите на фирмения етикет и протокол.

Шестата тема е с практико-приложен характер и тук акцентът е в новостите, а именно – онлайн средата, уебинарите, видео конференции и нетикета в новите му параметри.

Седмата тема идва след вътрешнофирмените комуникации и това е ПР или как предприемачът да комуникира с външни публики, как да подготви кампания, как да създава съдържание в социалните мрежи и онлайн медиите.

Осмата тема включва базови и съвременни знания как да си предприемач на практика, създавайки своя фирма.

Логично е да подготвя бизнес план, когато се създава фирма и затова деветата тема е посветена на тази проблематика в практико-приложен аспект.

Десетата тема включва информация, свързана с финансирането на стартиращ бизнес.

По този начин се затваря кръгът, като се следва логическата последователност в познавателната и практическата сфера в областта на предприемачеството.

Обучаваните имат възможността:

- да усетят динамиката при съчетаване на креативност и аналитичност;
- да избират между различни източници на информация и познание, представени на различни носители, до които имат свободен достъп;
- да развият рефлексии към новото;
- да си направят редица задълбочени самоанализи;
- да участват в симулативни и ролеви игри;
- на практика да разработват комуникационни кампании;
- да изготвят бизнес план;

Предимство за обучаемите е, че авторите на ръчника са и обучители и те подготвят и онлайн материалите, т.е. гарантирано е качеството на обучението.

Диалогичните формати и интерактивната комуникация с обучителите създават условия за това в бъдеще действително да се тръгне към стартиране на собствен бизнес след обсъждания, апробиране и анализиране на планове и ситуации.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Съизмерването с другите млади хора по време на обучението е добра база за това как да се върви напред. Екипната работа и консултирането ще съдействат за усъвършенстване на уменията за прилагане на адекватни съвременни модели на предприемачество през 21 век.

И така, всеки обучаван може да стане предприемач, като създаде своя фирма, разработи бизнес план, намери финансиране, създаде екип, организира вътрешнофирмената комуникация, използва съвременните и традиционните комуникационни канали, социалните мрежи, онлайн медиите и постигне **УСПЕХ** и **САМОРЕАЛИЗАЦИЯ** като **ПРЕДПРИЕМАЧ**.

Септември 2018 г.

*От авторите:
проф. д-н Иванка Мавродиева
проф. д-р Янка Тоцева*

*Научен редактор:
доц. д-р Калина Йочева*



Тема 1

Специфика на обучаемите през 21. век.

Насоки за работа с младите хора, търсещи реализация в сферата на предприемачеството. Изготвяне на профили на младите хора с оглед постигане на ефективно обучение, на ефективна бизнес комуникация и вземане на управленски решения.

Кои са обучаемите през 21. век?

Към настоящето живеят и често работят заедно представители на няколко поколения, всяко от които има специфични културни и комуникационни характеристики. Интересът към тях е провокирал учените да направят различни класификации, като се основават на критерии, свързани с условията на живот, моралните ценности, учебната и трудовата активност. Един такъв опит е представен в Таблица №1, адаптирана по класификацията на поколенията на Марк МакКрингъл, която е част от изследването му „Отвъд думите“.

Таблица № 1.

Наименование на поколението	Период с година на раждане	Възраст
Старейшини/Ветерани / Традиционалисти	1922 – 1945 г.	73 – 96 г.
Бейби бумъри	1946 – 1964 г.	54 – 72 г.
Поколение X	1965 – 1983 г.	35 – 53 г.
Поколение Y	1984 – 1994 г.	24 – 34 г.
Поколение Z	1995 – 2009г.	18 – 23 г.
Поколение „Алфа“	2010 -	8г.

Най-старо е поколението *Старейшини* (наричани още Ветерани или Традиционалисти), а най-младото (рогените след 2010 г.) е наречено поколение „Алфа“. Различията между тези поколения се дължат на образованието и живота им в различни обществено-политически и технологични условия. Те имат различни нравствени ценности, трудова етика, очаквания, цели и модели за поведение, а също така технологии и техники за тяхното постигане. Компютърните и информационните технологии са terra incognita за едни и ежедневие за други. Това понякога поражда конфликти при комуникацията в условията на съвместна трудова дейност.

Особен интерес представляват поколенията X, Y, Z и Алфа, защото именно в тяхното разбиране се крие генезисът на технологичната революция, протичаща в настоящето, и защото те са най-активни и перспективни на пазара на труда днес и утре.

През 2013г. Националната организация на учителите по английски език в САЩ допълва своята дефиниция от 2008 г. със следните умения, които трябва да притежава активният и успешен участник в глобалното общество на 21. век:

- Да развива умения и да владее инструментите на технологиите;
- Да изгражда межкултурни връзки и взаимоотношения с други хора за съвместно решаване на проблеми;
- Да споделя информация в световната общност;
- Да управлява, анализира и синтезира множество потоци от информация;
- Да създава, критикува, анализира и оценява мултимедийни текстове;



- Да спазва етични норми, които произтичат от тези сложни дигитални среди.

Новите поколения *Y, Z и Алфа* са технологично грамотни от най-ранна възраст. За тях новата техника и съпътстващите я технологии – компютри, смартфони, планшети и бързият и лесен достъп до интернет са част от ежедневието. Предвид това възможностите за споделяне на информация и за работа в екип на практика се оказват безгранични и поради тези причини предпочитани от новите поколения.

До появата на компютърно-базираните технологии всяко следващо поколение е разчитало на знанията на миналите поколения и естествената логика на човешкия прогрес е била по-възрастните поколения да определят параметрите на познавателната дейност и да проектират средата за развитие на по-младите. За пръв път в историята на човечеството се създават условия по-младото поколение да учи по-старото как да се справя с предизвикателствата на бързо променящата се технологична социална и професионална среда.

Поколението *Алфа* е поколението на дигиталната книга (e-book). Децата вече влязоха в класните стаи и се очаква те да имат най-висока образованост, а следователно и най-висока производителност, благодарение на познаването и използването на информационните технологии и роботиката. Очаква се 80% от хората от това поколение да имат добра компютърна грамотност, но на практика да са словесно неграмотни.

Поколението *X, Y, Z и Алфа* се различават значително от предходните поколения и те са потенциалните предприемачи и строители на нашето бъдеще.

В процеса на обучение обаче се установява, че вниманието и концентрацията им са неустойчиви. Ето защо, за да се поддържа интересът и вниманието им в учебните часове, се залага на смяна на дейностите и използване на различни дигитални похвати свързани с анимация и визуализация.

Всеки учител с опит може да анализира ученето на съвременните млади, които трудно се концентрират за дълго време в една тема. Вниманието им е накъсано, а част от факторите са навиците за сърфиране в интернет. Скачането от ресурс на ресурс дава възможност огромни количества информация хаотично да се натрупват, без те да се концентрират в тях и да ги осмислят. Днешните млади учещи не се стремят да вникват в материята, а свикват просто да сканират. Правят го много бързо и извличат есенцията, която търсят в момента и оценяват като полезна и значима.

Тази категория възрастни обучаеми се нуждае от специфични подходи за въздействие, които да са релевантни на техните модели на усвояване и критично мислене.

Според психологически изследвания, познавателните процеси при възрастните като цяло функционират нормално и пълноценно, като в отделни етапи интензивността на някои процеси дори леко се повишава. Като правило след навършване на 40 години се наблюдава тенденция на лек спад на показателите на някои от психичните функции (възприятие, внимание, памет), но тя се проявява строго индивидуално в зависимост от общото здравословно състояние и преди всичко от състоянието на нервната система. Решаваща роля за пълноценното функциониране на познавателните процеси има постоянното им упражняване, наличието на устойчива образователна мотивация, на трайни потребности и интереси.

Според специалистите:

- възрастният човек е по-критичен в ученето си;
- притежава по-качествен потенциал на мислене;
- мисленето му е единство от критично и творческо мислене, постигнато както чрез индивидуална, така и чрез групова работа;
- ученето е единство от познавателно и емоционално начало;
- ученето е отворена система по отношение на новото знание;
- то е въпрос за диалог, договор и самооценка.



Кои са основните характеристики на възрастните като учащи се в сравнение с учениците?

Отговорите на този въпрос можем да дадем, след като се запознаем с таблица № 2, в която е направено сравнение на спецификите на процесите на обучението и ученето при учениците и при възрастните учащи.

Таблица № 2

Ученици	Възрастни учащи
1. Целта на обучението е външно зададена.	1. Всеки преследва лични, социални и конкретни професионални цели.
2. Мотивацията идва от учителя, родителя, учебното съдържание.	2. Мотивацията е дълбоко лична, понякога строго специфична и често е налице нежелание да се споделя.
3. Източниците на познание са дидактически трансформирани и предварително подготвени, съобразно възрастовите и познавателните възможности.	3. След появата на Интернет практически няма ограничения в източниците на познание, което не изключва специално подготвените.
4. Учебното съдържание е обособено в логически свързани текстове и учебни предмети.	4. Учебното съдържание се подбира от обучавания и от учителя и невинаги е линейно структурирано, често преобладава разклонената структура на информацията.
5. Знанията са основна цел. Обучението има научно-теоретичен характер.	5. Уменията са значимата цел, за постигането на която се полагат усилия, включващи и усвояване на нови знания. Обучението има личностен и прагматичен смисъл.
6. Учениците учат в големи групи, съставени от връстници.	6. Учебната група е малка и често разнородна по критерий възраст.
7. Учащите в обучението имат малък и схожен социален и учебен опит.	7. Учащите в обучението имат различен личен, социален, професионален и минал учебен опит.
8. Обучението е продължително и строго регламентиран процес.	8. Продължителността на обучението варира и се детерминира от целта и вида си. Ученият може да избира продължителността и формата на обучение и да ги променя.
9. Ученето в училище и учебните дейности, зададени като домашна работа, заемат основната част от времето на обучаемия.	9. Ученето е допълнителна дейност, докато основна е трудова.
10. Училищното обучение е безплатно (с изключение на частните училища).	10. Образователните дейности в голямата си част се заплащат от учещия или неговия работодател.
11. Учителят е в центъра на образователния процес, защото го организира и ръководи.	11. Възрастният обучаем носи основната отговорност за своето учене.
12. Оценяването е иманентно присъща част на процеса на обучение.	12. Оценяването невинаги е задължително, но е налице желание за получаване на сертификати за удостоверяване на получените знания и умения, които дават възможности за професионално развитие.
13. Резултатите от обучението показват преди всичко равнището на развитие на познавателната сфера.	13. Резултатите от обучението се проявяват в уменията да се приложат на практика в трудова и/или в социалната дейност.
14. Учениците очакват знанията да им служат в дългосрочен план.	14. Учениците очакват да могат да използват знанията и най-вече уменията веднага.
15. Обучението е задължително по закон до 16-годишна възраст.	15. Включването в образователни дейности е доброволно и не се ограничава от възрастови параметри.



16. Ученето е самотно занимание.	16. Ученето се реализира най-често в група (реална или виртуална при учене онлайн).
17. Споделянето на опит не се ценява.	17. Акцентира се върху възможностите да се споделя опит при работа в групата.
18. Какво да се учи се решава от групи.	18. Всеки има свободата да избира какво да учи.
19. Как да протича образователният процес решава учителят. Той избира методите за преподаване и предпоставя методите за учене.	19. Учениците имат възможност да избират технологиите, методите и техниките, с помощта на които да учат.

Това сравнение може да бъде продължено, но и в този вид демонстрира достатъчно показателно сериозните различия в ориентацията, възможностите и продуктите от ученето на децата и възрастните.

Важна особеност на възрастните като обучаеми е подходът им към ученето, който се различава от този на учениците. Възрастните не се интересуват от цялостни теории, модели и концепции, които описват и обясняват явленията, обектите и процесите. Възрастните биха искали да придобият минимум от теоретични познания и максимум от практически умения, които да им дават възможност да прилагат наученото в ежедневието си тук и сега. Дори да не притежават никакви предварителни знания или подготовка, възрастните учат различно, защото насочват вниманието си към ползата от знанието както за професионалната сфера, така и за себе си, за групата, за обществото и за света, в който живеят.

Защо искат да се учат възрастните?

Търсейки причините, подтикнали хората към образователна дейност в зряла възраст, Жан Синот (Jan Sinnott) преди около 20 години визира като по-съществени:

- необходимостта да се поемат нови роли и задължения: когато се въвежда нова техника (например компютри) и е необходимо да се усвоят нови умения;
- усвояването на знания, които биха позволили да се заеме по-престижна работа;
- необходимостта от осъвременяване или усъвършенстване на уменията, които са много използвани в работата, т.е. да се видят старите неща по нов начин и да се усъвършенства работещият като член на съответната професионална група;
- необходимостта на образованието да се погледне като социален контрол, който учи на дисциплина и подчинение, когато обслужва създаването на строги граници между хората с различна култура и историческо минало;
- нуждата образованието в зряла възраст да се използва за поощряване на личностно развитие и разбиране (Interdisciplinary Handbook 1995: 450-451);
- „Ние можем да разсъждаваме за и против разрастването на нашия социален репертоар за формализиране на възможностите за образование на възрастните. Бързите промени, които протичат в света обаче ни задължават да подкрепяме и окуражаваме образователната дейност, да увеличим гъвкавостта си, за да осигурим и бързата промяна на обществото.“ (Interdisciplinary Handbook 1995: 452)

Днес към тези причини можем да добавим:

- желанието да си независим;
- възможността да се усъвършенстваш сам в сферата на новите технологии;
- мобилността на пазара на труда – честа смяна на работното място, появата на нови професии, нови изисквания на работодателите и др.;
- възможността за бързо кариерно развитие, независимо от стажа и възрастта;



- нуждата от подготвени специалисти за работа в нови пазарни ниши в сферата на онлайн маркетинга, онлайн търговията, онлайн комуникациите и др.

Какво е важно за възрастните учащи?

- Да осъзнават смисъла от ученето си и да обосновават за себе си необходимостта от това.
- Да имат желание да се учат и да бъдат уверени в собствените си потенциални възможности за овладяване на знанията и формиране на умения и компетентности.
- Да са убедени в необходимостта и актуалността на обучението, в което ще се включат.
- Да оценят личностната значимост на практическата насоченост на обучението, като възможност за прилагане на получените знания, умения и компетентности в професионалния и социалния си живот.
- Да умеят да съчетават това, което се изучава с миналия, сегашния и бъдещия си опит.
- Да затвърдяват знанията си със самостоятелни практически действия.
- Да се учат под ръководството на професионален учител (андрагог), който им оказва помощ при нужда в спокойна и добронамерена образователна среда.
- Като резултат от ученето да усвоят умения да се справят с проблемите, които поставя пред тях 21. век:
 - Да разбират груповата динамика;
 - Да преработват и разширяват дефинициите си за истина, реалност, виртуалност, постистина, фейк новини и др.;
 - Да се подготвят за различни професионални роли и кариери през живота си;
 - Да бъдат визуални, вербални и кинестетични учащи;
 - Да дефинират и решават проблеми по различни начини;
 - Да се чувстват комфортно сами и като част от различни групи и екипи (реални и виртуални);
 - Да се чувстват у дома си във всички култури;
 - Да развиват собствените си и на другите върхови постижения и да споделят богатството от опит.

Кои са спецификите при ученето на възрастните?

Съвременните възрастни учащи са възискателна аудитория, за която „времето е пари“ и не бива да се пилее, и затова разчитат за минимум време да получат повече и по-качествени познания, да усвоят нови умения и да придобият различни компетентности.

Традиционното обучение (провеждано често едностранно под формата на лекция) е скучно обучение, което не предлага алтернативи, създава предпоставки за формално присъствие без интелектуален ентузиазъм и емоционална удовлетвореност и не създава условия за овладяване на нови умения и конструиране на нови компетентности.

Модерното обучение днес разчита на разумния баланс между знанията, получени чрез посредник (преподавател) при работа в малка група и/или по самостоятелен път с помощта на хартиени или дигитални източници на информация и знания.

За възрастните учащи е важно да имат ясна лична мотивация за включване в образователна дейност, тя да отговоря на очакванията им и резултатите от нея да са удовлетворяващи.

Защо трябва да се учим през целия си живот?

Концепцията за учене през целия живот се очертава като една от ключовите идеи за 21. век. Тя



надхвърля традиционното разграничение между базисно и продължаващо образование и се сблъсква с предизвикателствата на бързо променящия се свят, като се обосновава с необходимостта хората да се обърнат към ученето, за да се справят с новите ситуации, възникващи в личния, социалния и трудовия им живот. Тази необходимост днес е осезаема и засилваща се. Единственият път за нейното задоволяване е всеки да се научи как да учи ефективно и продуктивно.

Мащабните промени в традиционния стил на живот предполагат по-добро разбиране на другите хора и на света като цяло; те изискват взаимно разбирателство, мирен обмен и истинска хармония – нещата, които най-много липсват в съвременния свят.

Възприемайки тази позиция, Международната комисия за образованието през XXI век, ръководена от Жак Делор, поставя ударение върху един от четирите принципа, които предлага и формулира като основи на образованието: **„да се научим да живеем заедно**, развивайки разбиране за другите и за техните история, традиции и духовни ценности и създавайки на тази основа нова духовност, пронизана от признанието на нарастващата ни взаимозависимост и от комплексен анализ на рисковете и предизвикателствата на бъдещето, духовност, която би стимулирала хората да работят върху общи проекти и да разрешават неизбежните конфликти по разумен и мирен начин.” (Делор 1997: 20-21)

Принципът **„да се научим да знаем”** досега е бил водещ в образователните политики на повечето от страните в Европа, в това число и България. Тъй като развитието на „информационното общество” увеличава възможностите за достъп до данни и факти, образованието трябва да осигури на всеки възможност за достъп до информация и умение да я подбери, систематизира, управлява и използва.

Доколкото образованието трябва непрекъснато да се приспособява към промените в обществото, то при все това не трябва да пренебрегва и постиженията, основите и ползата от натрупания човешки опит. „Да се научим да знаем предполага да се научим да учим с помощта на концентрацията, паметта и мисленето.” (Делор 1997: 85)

Поколенията X, Y и Z можем да определим като интернет поколения, които предпочитат да четат хипертекст, да ползват мултимедия и да работят във виртуална среда за разлика от по-старите поколения, определяни като четящи линеарен текст. Тези техни особености променят традиционното разбиране за четенето и ученето от книга, учебник, списание или друг хартиен носител на информация.

Да се научим да действаме е следващият принцип. Освен да бъдат обучавани как да работят, хората би трябвало да придобиват способности, позволяващи им да се справят с разнообразни, често непредвидими ситуации, както и да работят в екип – нещо, на което образователните дейности едва в последно време започват да отделят повече внимание. Ученето чрез правене означава да се прекрачат границите на теоретичното познание и да се навлезе в сферата на формиране на професионални и социални умения. „Способността да знаем и способността да правим са до голяма степен неотделими, но умението да правим е по-тясно свързано с въпроса за професионалната подготовка. (...) Следователно да се научим да правим не може повече да има елементарния смисъл да подготвим някого за ясно определена практическа задача за целите на някакво производство. Обучението трябва да се промени по съответен начин и оттук нататък не може да бъде разглеждано като просто обучаване в една повече или по-малко рутинна практика.” (Делор 1997: 86-87)

Днес повече от всякога работодателите ценят по-високо не самите прости практически умения, а специфичното съчетание от придобитите чрез техническо и/или професионално образование компетентности, социалния опит, умението да се работи в екип, инициативността и готовността да се поемат рискове, личната ангажираност на работника. Уменията за междуличностна комуникация, за решаване на проблеми и разрешаване на конфликти са считани за особено важни.



Четвъртият принцип – „**да се научим да бъдем**” е свързан с промяната на парадигмата. Той изхожда от предпоставката, че образованието допринася за цялостното развитие на всеки индивид, да го развие духовно, физически, интелектуално, за да се реализира професионално и в личностен план при отговорна социална интеграция. „Повече от всякога върху образованието ляга основната задача да възпитава у хората свобода на мисълта и съжденията, емоционалност и въображение, така че да могат да развиват своите таланти и да управляват във възможно най-голяма степен собствения си живот.”(Делор 1997: 92-93)

Бъдещето ще се развива от поколенията, които сега навлизат на пазара на труда и чиито трудови ценности са свързани с възможностите да се съчетават трудовата дейност и удоволствието, а също така да се избира екипът и фирмата, свободата на избора на място и време, в което да се работи.

Кои са факторите, влияещи върху необходимостта от обучение и учене на възрастните?

- *Глобализацията* на човешките дейности в световен мащаб, която е продиктувана както от икономическото развитие и световното пазарно пространство, така и от неимоверно бързото развитие и навлизане на информационните и комуникационните технологии във всички сфери на човешкия живот. В този смисъл образованието на възрастните е решаващо за икономическото развитие и за преодоляване на бедността;

- *Динамичното развитие на икономиката и пазара на труда*, които водят до постоянни икономически реформи и въвеждането на технологични новости. Това изисква нов подход в инвестирането и организацията на образованието и в квалификацията на човешките ресурси;

- *Безработицата* и трудното реализиране на пазара на труда и на т. нар. млади възрастни довежда до необходимостта от бърза преквалификация, усвояване на нови умения и компетенции, които адекватно да отговорят на изискванията и да осигурят гаранция за конкурентноспособност. Качествената професионална подготовка и квалификация са основни фактори за ефективно и ефективно реализиране на човешките ресурси;

- *Осъзнатата необходимост* от страна на възрастните за *личностна ориентация и житейска реализация*. (Петров, Атанасова 2003: 29-30)

Кои са основните принципи на ученето на възрастни, изведени в началото на 21. век?

Въз основа на своите наблюдения и разработки в областта на управлението на информацията и знанието, както и в организацията на интелектуалния капитал, В. А. Дресвянников формулира следните съвременни принципи на андрагогиката:

- *„Принцип за приоритет на самостоятелното обучение*. За осъществяване на принципа е необходима значителна предварителна подготовка – подготовка на програма, подбор на учебен материал, създаване на обучителни компютърни програми. Принципът предоставя възможност на възрастния учащ се да се запознае с учебните материали, с нови термини, понятия и класификации. Той стои в основата на дистанционното обучение.

- *Принцип за съвместна дейност на обучаемия с другите участници в групата и с преподавателя* при подготовката на процеса на обучение. В този случай опорна точка на обучителния процес се явяват потребностите на възрастните учащи.

- *Принцип на използване на съществуващия положителен жизнен опит* (професионален и социален); на придобитите знания, умения и компетенции като основа за овладяване на нови знания. Принципът е основан на използването на активни методи за обучение, които стимулират творческата активност на възрастните. Приоритет има индивидуалната работа, под формата на диалог между учащ се и преподавател, в резултат на което се осъществява взаимно предаване



на знания и информация.

- *Принцип за коригиране на съществуващите жизнен опит и личностни нагласи, които препятстват овладяването на нови знания.* Този принцип помага за формиране на нови гледни точки и разкриване на нови перспективи пред възрастните.

- *Принцип на индивидуален подход към обучението, на основата на личностните потребности на учащите,* при което се отчитат социално-психологическите характеристики на личността и ограниченията, налагани от дейността, наличието на свободно време, финансови ресурси и др. В началото на обучението се извършва оценка на възрастния учащ, определя се професионалният му и социален статус и характера на взаимоотношенията в групата.

- *Право на свободен избор на цел, съдържание, форми, методи, източници, средства, време и място на обучение, начини за оценяване* на овладените знания, умения и компетенции от възрастния учащ се.

- *Принцип на рефлексия.* Основава се на съзнателното отношение на възрастния към обучението.

- *Принцип на приложимост на резултатите от практическото обучение* на възрастните. Преди планирането и организирането на обучението е необходимо да се анализират дейностите, предвидени в образователния процес на възрастните, и на тази основа да се формулират целите и задачите на обучението.

- *Принцип на системност.* Изразява се в непрекъснатото и регулирано обучение, при което се отчитат резултатите от предшестващо обучение и се вземат под внимание новите потребности на учащите.

- *Принцип на актуализиране на резултатите* от обучението на възрастните.

- *Принцип за личностно развитие* на възрастния учащ се. В този случай на преден план се извежда идеята, че обучението е необходимо да бъде насочено към усъвършенстване на личността; мотивиране на възрастните за самообучение и овладяване на нови знания, умения и компетенции, приложими в практическата им дейност.” (цит. по Василева 2015)

Според Л. Кирова *принципите за обучение на възрастните*, характерни за постмодерното време, са:

- *„Учене чрез правене”* – да играеш и да опитваш отново е водещото начало. Макар да нямаш съзнанието, че учиш или работиш, ти го правиш, докато се забавляваш. Разучаваш системата, играеики с нейните възможности. Така, като изработваш собствени проекти и сам подбиращ източниците, пътищата и средствата, по нов начин структуриращ информацията.

- *Неотделимост на производството и комуникацията* – чрез действието субектът, обектът и инструментите се обединяват в единно цяло, което включва както ориентирания към предмета продуктивен аспект, така и ориентирания към човека комуникативен аспект. (...) Разпознаването на типа комуникация изисква грамотност относно различните формати на изразяване и компетентност по отношение на ситуационния фон и контекста на цялостния дискурс;

- *Функционалност* – когато мотивацията за дадена дейност произтича от самата нея, това прави учещия целенасочен и изобретателен. Тя осигурява културните модели, от които тръгва познанието на индивида и в които се влива трудът му. Така социокултурният план задава основа на всяка дейност, оставайки отворен за нейното развитие и отведен резултат.

- *Интерактивност* – семейството не е вездесъщата единица на обществото. Днес важни за нас са колективите, в които сме избрали да участваме – групи от независими индивиди, които споделят еднакви интереси, ценности, стил на живот и отговорности помежду си и по отношение на обществото. (...) Сега ученето чрез взаимодействие ражда атмосфера на находчивост и спонтанност, които поощряват интуицията и импровизацията като ценни прояви на индивидуалността и творчеството.

- *Визуална култура* – цивилизованият човек преживява материята и чрез нейните абстрактни



образи. Той осъзнава собственото Аз в редуване на реалния и серии от виртуални светове. Постмодерната епоха изисква синтетични решения, които въздействат като цяло и веднага, затова залага на образите. Те са универсален език и са по-интуитивни за възприемане;

- *Синкретичност* – знанието да не се диференцира строго, а да се уловят връзките и да се съхрани цялостното възприемане, което е естествено за начина, по който нещата съществуват;

- *Мултикултурализъм* – условие за познание и поведение в съвременността е да се запознаем със значенията, нормите и социалните практики, загадени от социокултурната рамка на всякакви общности. Обогащването на интерпретацията с различни модели улеснява ситуирането ни в културната среда на новото глобално общество;

- *Космическо съзнание* – младежта днес бива възпитавана в нова отговорност за света – да осъзнава в многообразието Единството на Материята, Енергията и Ума (информацията) и да възприема живота като поток в непрекъсната промяна и движение. (Кирова 2001)

А. Е. Марон през 2012г. извежда следните *четири принципа на нетрадиционните форми на обучение на възрастните*:

- *Проблемност* – този принцип изисква учебният материал да бъде представен под формата на проблемна ситуация, в която участниците (обучаемите) търсят решение;

- *Игрова дейност* – за активизиране на възрастните учащи е целесъобразно да се прилагат игрови дейности, чрез прилагането на различни игрови процедури – ролеви игри, мозъчни атаки, блиц игри и др.;

- *Диалогично общуване* – чрез този принцип се предоставя възможност за самоорганизация на учебната дейност от страна на учащите чрез създаване на необходимите условия за включване на възрастните в диалогично общуване.

- *Двуплановост* – двуплановостта се изразява във включването по време на лекция на практически занимания или игрови елементи. По този начин се реализират два плана – първият план, наречен още условен, е игровият и вторият план, наречен реален, има за цел да формира и развива умения и навици в съответната специалност на обучението. (Никулина 2015)

Независимо от различните изходни позиции на авторите, постулиращи принципи, може да се каже, че има единомислие, че ученето в група, ученето чрез правене, игровата дейност, самосъзнанието, интерактивността, визуализацията и прагматичната ориентация са най-значими за постигане на ефективност при ученето на възрастните от новите поколения.

Какви насоки за работа с млади хора, търсещи реализация в сферата на предприемачеството, могат да се дадат?

Оценката и самооценката са важни за всеки, който работи в бизнеса, в институции и организации. Те се правят на базата на познания идващи от различни науки: обща, възрастова, личностна и трудова психология, организационно поведение, управление на човешките ресурси и др. Важни са познанията и от областта на науките за комуникациите, реториката, онлайн медиите и социалните мрежи, които отчитат промените на социално, културно и комуникативно равнище.

Опитът също е от значение. За да се ръководят хора, производствени процеси, логистични дейности, маркетингови кампании, мениджърът, предприемачът, инвеститорът трябва да са наясно с какви хора работят, кои са подходящи за дадени позиции, как да сформират екипи, как да направляват комуникацията. Също така е важно да няма разминавания между оценка и самооценка.

Ето защо считаме за целесъобразно да представим *адаптирани знания в прагматичен и практико-приложен план, за да се подпомогнат дейностите, свързани с предприемачеството.*

Отделните хора възприемат информацията по различен начин, но като цяло младите са



ориентирани към кратката, систематизирана и визуално добре представена информация.

Младите хора имат опит в интернет, общуват в социалните мрежи активно. Някои от тях са геймъри и имат натрупан опит в комуникацията във виртуална среда.

Интернет повлиява върху начина на представяне на информацията. Дългите текстове без вътрешни заглавия и без обособени части не са предпочитани от младите хора. Ясно изведените акценти се постигат чрез потъмняване/„болдиране“ на гума или словосъчетание, с промяна на шрифта и на цветовете. По този начин се поставя акцент върху същественото и това са подходящи и ефективни начини за привличане и задържане на вниманието на онлайн читателите. Също така информацията се възприема по-добре от тях, когато е представена в кратки изречения или чрез булети/изнесена на нов рег.

Многословието и липсата на обособени части в един текст затруднява младите хора поради това, че те имат други навици за информирание. Те получават знания от интернет не само като текст, но и като видео клипове, в които има указания, споделяне на опит, визуално и вербално представяне на етапите на дадени дейности. Някои от тези видео клипове са известни като тюториали и това е типично за онези млади хора, които не са вече ползватели на мрежата, а създатели на съдържание, което споделят и разпространяват. Дори когато нямат претенции за висок професионализъм, те са с друга нагласа – да споделят опита си по съвременен начин.

Също така младите хора имат нагласи за самообучение извън официалните курсове и модели, извън преподаването по модела лектор – лекция – аудитория, която е в зала при директна или индиректна комуникация. Автономното обучение (самообучението) и самоорганизацията в удобно време е част от модела на поведение на съвременните млади хора, които не отхвърлят традиционните форми, но търсят и други канали за комуникация и самообучение.

Моделът *learn by doing* (т.е. натрупване на знания и опит, чрез реализиране на конкретни дейности или цикъл, поредица от дейности, в които те самите активно участват) е технология, към която младите хора се ориентират и активно използват.

Не на последно място нагласите за учене и отварянето към света при ползване на чужди езици, особено на английския, задават параметрите на обучение, което ги прави още по-конкурентоспособни в сравнение с по-възрастните.

Информирание и даване на информация

Предоставянето на информацията за младия човек е важно, но също така е важен и начинът, по който тя се представя, това има значение за него. Конкретиката е предпочитана от младите хора пред абстрактните и дълги обяснения. Точното и кратко формулиране на понятията също е сред предпочитаните начини.

Посочването на други източници на информация е задължителен подход при информирането на младите хора. За тях е важно да проверят, да верифицират информацията, да видят и друга гледна точка. Те искат да прочетат авторитетно (от тяхната позиция) мнение, а не наложено от други. Актуалността на информацията също е важен критерий при възприемането. Остарели догми и истини от последна инстанция не са валидни за онези млади хора, които искат да създават бизнес и да са успешни и конкурентни на пазара на труда в дадена бизнес сфера.

Иновативността, а не кабинетните формулировки, вълнуват мотивираните да правят бизнес млади хора. Компетентността и експертизата при информиране за младия човек не се основава само на знания от академичните среди, а и от практиката и от управлението на бизнес.

Ето защо за тях информацията трябва да е:

- актуална и от авторитетни източници;
- селектирана и систематизирана;
- визуално добре подредена.



Инструктажът

Хора, които са тренирали даден спорт, имат състезателен дух, получавали са инструкции по-етапно и са развивали умения постепенно, предпочитат да получават информацията:

- стъпка по стъпка;
- ясно и кратко разписана;
- добре структурирана;
- с точно описание на задачите и задълженията.

Хора, които имат опит – както професионален, така и управленски, предпочитат да получат цялата информация заедно с инструкциите и указанията като текст и/или като график и да се самоорганизируют. Те избягват ситуации, в които често да бъдат проверявани докато са стигнали с изпълнение на задачите. В случаите, когато имат неясноти или трудности, те инициират консултация с мениджъри и експерти. За тях инструкцията върви заедно с делегиране на права и отговорности.

При тези хора инструктажът е добре да се дава:

- компактно;
- с детайлно разписани задачи;
- с изяснени отговорности, срокове и критерии.

Хора, които са без опит, интроверти и нямат достатъчна увереност да се справят с поставените задачи, са ориентирани към съчетаване на писмени инструкции с устни консултации и изпращане по електронната поща в дигитализиран вид. Такъв тип млади хора предпочитат в инструкциите да се дават:

- ясно и конкретно изведени задачи;
- точни срокове и ангажименти;
- детайлно разписани указания за всяка една задача поотделно.

Мотивиране

Мотивирането на служители, колеги и членове на екипа става по различен начин, чрез материалните и/или нематериалните стимули. Публичността и оповестяването на успехите за младите хора са важни, те избягват модела на удобната анонимност, сивотата, когато действително имат амбиции и ценят заслужената похвала и зачитането на постигнатото от тях. В същото време патетиката не попада в арсенала на мотивиращите техники. Сухото и безлично, абстрактното и неясно посочване на мотиви също не води до добра мотивация на младите хора.

Материалните стимули и бонуси, съчетани с добро отношение, водят до повишаване мотивацията на някои от младите хора.

Социалната корпоративна отговорност и социалните пакети са част от инструментите за повишаване мотивацията за включване в дейности по проекти и текущи задачи.

Критиката

Критиката е неизменна част от всяка дейност и тя трябва да е основателна и представена в съответната форма и навреме, за да се постигне ефект от нея, а не да доведе до демотивация. Ето няколко начина за поднасяне на критика, които образно представяме в следния квадрант:



На четири очи	Прег всички
Директна	Сангвич

Критика на четири очи. Това означава критиката да е в кабинета на мениджъра или лидера на проект, като не присъстват други членове на екипа или колеги. Запазва се дискретност, налице е коректност в отношенията. Подходяща е за притеснителни и чувствителни хора.

Критика пред всички. Публичното оповестяване на грешки, пропуски и провали също е възможен начин. То е уместно, когато те са направени от повече от един служител или когато служителят би възприел критиката като такава, когато е пред другите и би решил да не допуска повече грешки.

Директна критика. Мениджърът посочва директно къде са грешките и пропуските, на кой етап и от кого са допуснати; кои критерии и стандартни не са спазени. При служителите, които невинаги спазват дисциплината, сроковете и критериите и които не биха възприели по-мекия начин на съобщаване на грешките като опция за самокоригиране/автокорекция, това е уместен подход за критикуване.

Критика тип „Сангвич“. Мениджърът първо посочва предишни успехи на служителите и изяснява, че служителите/работниците се справяли със задачите досега. След това казва къде са грешките и пропуските, на кой етап са допуснати и какви са причините и последиците. В третата част от критикуването мениджърът отново посочва качествата на служителите/работниците и декларира, че е уверен, че той/тя ще се справи със задачите в бъдеще. При по-стеснителни и неуверени хора това е подходящ начин за критикуване.

Възможно е да се съчетават критика на четири очи с това да е директна, ако служителите е с високо самочувствие и отрича да е направил грешките. Критиката може да е на четири очи и да е от типа сангвич, ако служителите е нов и притеснителен. Ако критиката е директна и публична, трябва точно да се посочи кой, къде и кога е допуснал грешките.

Практически дейности за изготвяне на профили на младите хора с оглед постигане на ефективно обучение, ефективна бизнес комуникация и вземане на управленски решения

При установяване на особеностите на младите хора и ако задачата е да се изгради профил, възможен подход е асоциирането с животни. Животните са познати от приказките, басните, филмите, компютърните игри и асоциацията е бърза и лесна.

Следващите стъпки са установяване на положителни и отрицателни качества на дадена персона. Така се избягват както идеализацията, така и negliжиране или идеализиране на недостатъци. Освен това се изяснява кой за каква позиция е подходящ, тъй като комбинацията от качества за рецепционист в 5-звезден хотел е различна от тази за организатор на специални събития или от оперативен счетоводител или служител във фронт офис на банка.

Следният модел подпомага процеса на установяване на профили, като стъпките са следните:

1. Животно и асоциации.
2. Положителни качества – от 3 до 5, за да се изгради по-цялостен образ, но да не се допускат много детайли.
3. Отрицателни качества – от 3 до 5, за да се изгради по-цялостен образ, но да не се допускат



много детайли.

4. Решение за каква позиция или длъжност е подходящ.
5. Информиращо изказване.
6. Инструкция.
7. Мотивиране.
8. Критика.

В таблицата са дадени някои от типажите и възможни решения. В нея се включват и типовете мотивация и критика, релевантни на особеностите на младите хора.

Животно	Плюсове	Минуси	Позиция	Информация	Инструктаж	Мотивация	Критика
<i>лисица</i>	Съобразителна, красива, бързи реакции	Лукава, егоист, хитра	ПР, промотър, реклама	Наведнъж, цялата и поетапно	Ясно и точно, писмено и по е-мейл	Материални стимули и признание	Директно, на 4 очи и пред всички
<i>булдог</i>	Лоялен, стриктен и постоянен	Муден, бавен	Бодигард, контрол	Ясно дадена	Задача, срок, дейност	Сигурност, лично отношение	На 4 очи, сандвич
<i>жаба</i>	Контактна, адаптивна, бърза	Креслива, неточна, самооценка	Водещ на събитие, ПР, реклама	Приоритетно дадени задачи	Поетапно, стъпка по стъпка	Публичност и признание	Публично и директно
<i>таралеж</i>	Точен, стриктен и организиран	Пасивен, бавен, сърдит	Счетоводител, контрол	Цялата информация	Ясно дадени задачи	Сигурност, статукво	На 4 очи, сандвич
<i>хипопотам</i>	Рутинна последователен	Муден	ИТ специалист	Детайлно	Ясно дадени задачи	Сигурност, храна, оцеляване	На 4 очи, сандвич
<i>жираф</i>	Почтен, висок, експерт	Муден традиционалист	Контрол, координация	Цялостна и пълна	Делегиране на права	Статукво, сигурност	На 4 очи, сандвич
<i>вълк</i>	Устойчив, организиран, аналитичен	Хищник, потаен, воюващ	Водач на глутница или единак	Цялостна и пълна	План и отговорности	Статут и лично пространство	На 4 очи, сандвич
<i>сърна</i>	Лоялна, уважителна, сработва се	Не може да поема риск	Изпълнителен чиновник	Кратко и ясно	По една задача	Сигурност	На 4 очи, сандвич
<i>кон</i>	Красив, екипен играч, целеустремен	Кон с капаци, амбиция	Заместник	Ясно и точно разписана	Стъпка по стъпка	Лично отношение	На 4 очи, сандвич

Задача 1: Направете профил на свой колега, като следвате стъпките. Може да се съчетават и повече от едно животно при асоциацията, но образът да е компактен.

Задача 2: Направете профил на себе си, като следвате стъпките. Може да се съчетават и повече от едно животно при асоциацията. Сравнете го с този, направен от колежата. Какви различия установихте?

Задача 3: Създайте екип за даден проект или задача от позицията на предприемач, като обосновайте защо такива хора избирате с оглед задачите.

Посочете какви не бихте ангажирали, защото не може да се разчита на тях.

Задача 4: Напишете 4 вида изказвания или речи, като имате за модел таблицата, и ги произнесете пред свои колеги на даден етап от развитието на дейности по проекта от позицията на предприемач, инвеститор, мениджър, лидер на екип – изберете ролята.



Тема 2

Мотивация за предприемачество. Особенности на предприемачеството. Социално предприемачество. Предприемачество и интернет

Каква е мотивацията за предприемачество?

Макар и привидно странна на пръв поглед, започвам с перифраза на един от въпросите, които се задават относно ораторството, таланта, обучението: Дали ораторът успява основно благодарение на вродения дар или на обучението?

И така, *раждат ли предприемачите като такива, въпрос на природа ли е или се възпитават, обучават, развиват? Кои мотиви са в основата да станеш предприемач?*

Едни от мотивите са заложи в личността, други в икономическата обстановка, трети в ситуация, при която трябва да се направи избор за бъдещето.

Кои са характеристиките на предприемача?

- Предприемачът има амбиция да успее.
 - Предприемачът иска да е създател на нов бизнес или да е реформатор на бизнес, а не да е редови служител или мениджър на заплата в дадена компания.
 - Предприемачът предпочита динамиката в бизнеса, а не работа от 9 до 17 часа в офис и зад бюро, тривиална и скучна, макар и сигурна.
 - Предприемачът има особено чувства за независимост и не харесва статута на наеман работник.
 - Предприемачът приема парите и печеленето на пари като опция за финансова независимост и опция за опериране с тях.
 - Предприемачът е готов да посрещне предизвикателствата и не се страхува от новото.
 - Предприемачът е готов да експериментира и да опита бизнес с нещо, което е недостатъчно познато, но да стъпи един от първите или да е пръв на даден пазар или в конкретна пазарна ниша.
 - Предприемачът има нагласа да приема критиката и да внася своевременно корекции в плановете и дейностите, защото мисли оперативно и за ползите, а не като обига в личен план.
 - Предприемачът е готов да приеме, че греша; готов е да приеме дори провалите и да тръгне отново при промени след отчитане на неуспехите.
 - Предприемачът иска да има дори и малък, но собствен бизнес.
 - Предприемачът е готов да се развива и учи постоянно, защото осъзнава, че ако остане на дадена позиция, ще изостане.
 - Предприемачът разбира важността да е добър комуникатор и оратор, тъй като голяма част от работата му е да общува с хората: служители, работници, мениджъри, експерти и други.
- Ако разпознаете себе си в тези характеристики, то вие сте на прав път!

Какво трябва да знае и да може предприемачът?

Дори и с известна условност, в опита да се очертаят, макар и най-общо знанията и умения, които предприемачът трябва да има, образно казано, като професиограма, то те са:

- Професионална подготовка и опит в даден бизнес, които са база за производство или откриване на нов бизнес или разширяване, иновирание на същия;



- Знания за маркетинга, рекламата и ПР;
- Финансова компетентност или поне грамотност;
- Дигитална компетентност;
- Комуникативна компетентност.

Кои са основните мотиватори при предприемачите?

Мотивацията за работа в организация, създадена от предприемачи, е важна, но тя е различна за отделните членове на екипа, колектива, отдела. Стимулите също са различни и те могат да са материални и нематериални или да са комбинация от тях.

Парите са важен стимул за работниците, служителите, мениджърите и те са пог формата на заплати, бонуси, проценти от продажбите. Парите мотивират много от служителите.

Други служители невинаги поставят на първо място парите, а признанието към тях като специалисти и гържат да се дава оценка за постигнатото от тях и за приноса им към бизнеса.

Има и служители, които невинаги са готови да работят в ново предприятие, тъй като те предпочитат сигурността. Такива са по-възрастните служители, които нямат опит в новите технологии. За тях статуквото, статутът са по-важни от парите и успехите.

Има и такива, които предпочитат по-малки заплати, но работа, която харесват, и да имат усещането за удовлетвореността от работата.

Възможно е съчетаване между пари и удовлетвореност, такива мотиви са важни за софтуерни специалисти, работещи в екипи по проекти.

Ето защо предприемачът трябва да има предвид мотивацията на хората, защото някои модели се променят по-бързо, други по-бавно и не биха били полезни за една динамична бизнес среда.

Кои са главните особености на предприемачеството?

Условно можем да ги разделим на *положителни* и *отрицателни*.

Положителни особености и проявления на предприемачеството.

Положителните особености на предприемачеството са както базови, общи, така и такива, които се проявяват в дадена гържава, регион, в дадена епоха, при определени икономически, социални, културни и медийни условия. Тук ще представим някои от тях, без претенции за изчерпателност, като се отчитат условията през 21. век и динамиката в развитието на технологиите и комуникациите:

- Вземане на решения – автономно, но и в екип, при отчитане мненията на експертите и мениджърите;
- Готовност да се поема риск при започване на даген бизнес;
- Прагматичност и креативност – съчетани в особена амалгама;
- Съобразителност и комбинативност съобразно ситуацията;
- Комбинативна мисъл;
- Възприемане на новото като комуникационни канали, интернет комуникации, технологии, технически постижения;
- Постоянно и бързо усвояване и развиване на дигиталната грамотност, финансовите знания.

Към *отрицателните прояви на предприемачеството* се отнасят следните:

- Известна доза агресивност при навлизане на пазарите и налагане на стоки, услуги, продукти;
- Експлоатация на човешки труд и незачитане на искания за добро заплащане, осигуровки, почивки, инвестиране в обучение на персонала и други;



- Поставяне на нереални срокове за изпълнение на задачи, работа под напрежение постоянно;
- Създаване на стресови ситуации и промени в плановете и сроковете за работниците, без обаче да има бонуси и компенсации след това;
- Нелоялност по отношение на конкурентите, търсене печалба, успехи и установяване на пазара на всяка цена;
- Търсене на „вратички“ за неплащане на осигуровки и данъци и нарушаване на правила и норми.

Кои са основните стилове на предприемачество?

Макар и с известна условност, са представени отделни стилове, като те са изготвени с учебна цел.

В реална среда могат да се съчетават или на отделни етапи предприемачът да следва един от моделите.

Стил – ПКД 1+1+1=3 опорни качества	Особености
<p>Дипломатът:</p> <p>Позитивен Коректен Диалогичен</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стреми се да постига целите си, като спазва правилата, нормите и стандартите. • Отчита успехите и постиженията и особеностите на конкуренцията. • Има готовност да прави отстъпки и се стреми към постигане на съгласие. • Модел: Цел – Стъпки: две напред – една назад – Финал – Успех
<p>Боецът:</p> <p>Целеустремен Организиран Концентриран</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ясно изведени цел и етапи. • Амбициран и находчив, прагматичен и с бърза реакция относно сделките и реализиране на целите. • Готов е дори да жертва служители или членове на екипа в името на победата, но да победи. • Следва мотото „Всичко или нищо“. Отличителна особеност е нагласата за отстояване на позицията, за участие в словесни битки. • Модел: Всичко или нищо. Тук и сега. Целта оправдава средствата.
<p>Балансьорът:</p> <p>Умерен Толерантен Прагматичен</p>	<ul style="list-style-type: none"> • По-добре бавно, отколкото кризи, сризове, грешки и фалове. • Търси компромиси и разбирателство и взаимна полза. • Умереност, постъпателност, устойчивост. • Модел: Търся златната среда, но и win-win.
<p>Вълкът единак:</p> <p>Бърз Тактик Овладей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сам чертае плана и основно сам го реализира. • Бързи реакции, умерен риск, самоорганизация. • Умения да изчаква в сянка и да реагира мигновено. Прагматизмът преобладава в поведението му при сделки. • Може да изчака добрия момент и напада. • Модел: И сам войнът е войн, успехът зависи от мен.



<p>Колебливият:</p> <p>Нерешителен Муген Предпазлив</p>	<ul style="list-style-type: none">• Твърде често се повтаря ситуацията „загуба – поражение“ и повтаря грешките си.• Не може да поеме дори умерен риск.• Има притеснение и страх в поведението му и пораженческа позиция при поемане на риск и вземане на решения. Не е добър предприемач.• Има пораженческа позиция и нагласа.• Модел: гве стъпки назад – една напред.
--	--

Що е то социално предприемачество?

Този термин е възможно да се тълкува като оксиморон, ако се изхожда от стереотипи и се говори за печалби или за подпомагане на нуждаещи се.

Всъщност това е динамично развиваща се област с перспективи.

Има различни теории, правят се опити да се установят регламенти.

Без претенции за изчерпателност, тук се представят някои от особеностите му:

- Стимулиране на професионалното развитие на хората;
- Стимулиране на личностното развитие на хората;
- Преодоляване и недопускане на социална изолация на хората;
- Създаване, поддържане и развиване на подкрепяща среда;
- Превенция на противообществени прояви;
- Ограничаване на криминални престъпления.

Традиционно социалното предприемачество се отнася до хора от ромски произход, млади – от 18 до 30 години, които са без образование, които не достигат до обучение в гимназии и остават до 8. клас, те нямат професионална подготовка, опит, дълъг трудов стаж и т.н.

Вече и в България се говори за услугата „социално предприемачество“, работи се по проекти, има опити за добри практики, но за устойчивост все още не може да се мисли.

Наблюдават се и процеси в тази посока. По проекти се подпомага професионалното ориентиране на хора от ромски произход и на живеещи в райони, където безработицата е висока, като се създават възможности тези хора да усвоят професия, да се трупа опит по формата на т. нар. чиракуване. Тъй като тези млади хора най-често нямат езикови и компютърни умения на добро ниво, е задължително да имат обучения за придобиване и/или развиване на компютърна грамотност.

Също така те получават помощ за подготовка на документи за кандидатстване – от автобиография до умения да участват в интервю/събеседване при търсене на работа.

Нужно е да се направи уговорката, че при търсене на работа е важно посредничеството на институции и организации, за да започнат те работа и т. нар. трудово посредничество има допирни и пресечни точки със социалното предприемачество.

Как се свързват предприемачеството и интернет?

Преди да дадем отговор на този въпрос, малко информация за съвременните тенденции в бизнеса, като представяме някои базови термини.

Утвърдени са термините B2B (business to business), B2C (business to consumers – Customer), C2C, B2C2C.

През последните десетилетия настъпват промени в традиционните пазари, отчитат се предимствата и на нововъзникващите пазари, както и глобализацията, разрастването на трансграничните компании, развитието на локалния бизнес.



Смята се, че в бъдеще ще се изисква интегрирането на няколко технологии и на различни комуникационни решения. Например, това може да са идентификация и проследяване на технологии, жични и безжични сензорни и мрежи, интернет от следващо поколение. Интернет на нещата (Internet of Things) има приложение в области като телекомуникациите, информатиката, електрониката и социалните науки. (Li, S., Xu, L. D., & Zhao, S. 2015: 243–259).

Учени говорят и за енергиен интернет, който оценяват като нов етап в развитието на енергийната система, за нова форма, при която се реализира интегрирането на енергийния поток, информационния поток и бизнес потока. Енергийният интернет се оценява като иновация в енергийните системи, говори се за виртуална електроцентрала (VPP), за интелигентни мрежи, за интелигентна енергия. (Zhou, K., Yang, S., & Shao, Z. (2016, September 15).

Наложено е понятието **просюмър**, което е гума, съставена при комбиниране на две гуми: prosumer = producer + consumer. Влиянието на просюмърите е особено силно в интернет. Просюмърите са членове на виртуални общности, оказват влияние при вземане на решения от страна на потребителите във връзка с техни решения за покупки – онлайн или офлайн направени. Просюмърите оказват въздействие и върху начина и качеството на живот, храненето, избора на туристически дестинации и пътувания, както и в областите образование, здравеопазване и други.

Предприемачи и предприемачество се свързват с инициативност, умения да се създава и управлява бизнес, да се наемат кадри и да се получават печалби.

Интернет създава условия за осъществяване плановете на предприемачите, но затова се изисква, от една страна, сериозна подготовка на равнище знания в дадена област; от втора страна – опит; а от трета страна – дигитална компетентност, владеене на софтуерни програми, приложения и т.н.

За някои глобалната мрежа е вид „дигитален Клондайк“, когато става въпрос за биткойни, за пари онлайн. Банките отдавна вече въвеждат и развиват услугите за онлайн плащане, като това става и през мобилните телефони. Супермаркетите имат опции не просто пасивно да проверяваш каталози онлайн, да пазаруваш онлайн, но и да правиш редица други дейности. Блогърите също се ориентират към платени публикации, те не са само виртуална трибуна за самоизява и представяне на идеи: кулинарни, модни, литературни и т.н.

Това, което категорично се свързва с предприемачеството в интернет, са софтуерните програми и информационните продукти, услугите онлайн. Например, как да предоставите услугата консултация по интернет, ако сте диетолог, кинезитерапевт, финтес инструктор. Или ако предлагате електронни книги. Или онлайн курсове за обучение във виртуална класна стая. Каквато и да е дейността, тя изисква реклама и ПР, а съвременната реклама в интернет отчита импресиите, мненията във виртуалните форуми и социалните мрежи по тази тема.

Много българи работят извън страната, други имат такива намерения и това изисква владеене на чужди езици. През последните години се увеличава броят на фирмите, предлагащи онлайн учене на чужди езици. Сайтовете имат демо версии, промоции, удобно направени видео уроци за гледане и слушане, упражнения за самоподготовка, които се правят онлайн и офлайн.

Предприемачите се ориентират и към дейности за развлечение, поддържане на здравето, тонуса, към забавления и разисквания на значими за хора от различни възрасти и социални групи теми.

Приложната психология като популярно знание и съвети как човекът да реши проблемите си също е интересна сфера, ако се предлага онлайн от професионалисти.

Маркетингът, рекламата и ПР вече са с разширение 2.0, 3.0, 4.0, тоест отчитат се поколенията на интернет. Убеждението е, че посетителите в мрежата правят своя избор, като откриват информацията бързо, защото гостът е лесен, навигацията – бърза; начинът на представяне – интерактивен и съвременен. Дигиталният маркетинг се развива динамично, търсят се от корпорациите мениджъри за управление на електронно съдържание и дигитални



маркетингови експерти.

Доставяне на хранителни добавки, преодоляване на стреса, на отчуждението са подобни области, в които предприемачите се насочват. Дори да не са иновативни или да не спадат към последния вик на модата, тези услуги се отчитат като търсени и полезни. Живеещите в големите градове, а и не само там, се интересуват от йога, танци – народни или джуги. Хората са готови да платят за здраве и развлечение едновременно. Предприемчиви хора също се насочват и към тези области.

Онлайн консултирането също се разширява, така не се преодоляват големи разстояния в задръствания и за някои това е удобно и полезно.

Startup, KickStart, Indigogo са известни на милиони и милиарди хора като начини да се разкриват нови бизнеси, да се привличат средства.

Предприемачеството е в това да се иновира медия, като се отчитат промените в медиения пазар и медиената среда. Да се създаде крос медия или да се обединяват сайтове при представяне на новини. Или новините да се оповестяват и в сайта на радиото и телевизията, след като са излъчени.

Предприемачеството не е само една идея, родена спонтанно и реализирана със замах. Глобалната мрежа дава възможности, но изисква и компетентности. Инвестициите, банкирането, заемите също са част от бизнеса. Има хора, които са креативни и представят идеи, джуги са организирани и се насочват към бизнес плановете, към реализиране на проектите, трети търсят инвеститори. Талантът за правене на бизнес, дисциплинираността и управленските умения също са важи за предприемача.

В интернет има видео уроци и курсове по предприемачество. Консултантски фирми предлагат услугите си за Start up компании. Не са малко издателствата, които публикуват преводи на книги, свързани с предприемачество – от Ричард Брансън до български автори. Някои книги са биографии за легенди, джуги са наръчници. Представят се примери и анализи, установяват се базови принципи и се дават актуални съвети. Говори се за устойчивост.

Предприемачеството в интернет се развива в електронната търговия, като стремежът е да се мултиплицира ефектът и да се намалят разходите, да се ускори процесът на предлагане и купуване, да се получават в по-кратки срокове по-големи печалби.

Глобалната мрежа промени нагласите и мрежирането е част от съвременния бизнес. Все повече се потвърждават предположенията и прогнозите, че централизирането намалява, но не изчезва; оптимизира се координацията между партньорите в онлайн среда; иновациите се внедряват все повече; създават се клъстери, които действат и онлайн.

При създаването на мрежи между различни бизнес организации, които работят и онлайн, се запазва самостоятелността на единиците, но тя е част от по-голяма организация. Предимствата са, че така има достъп до нова и полезна информация, която при самостоятелен малък бизнес не би могла се да получи.

Това е предимство на пазарите, които се отличават с динамика при внедряване на софтуери и технологии, тъй като така бизнес организацията е по-конкурентоспособна. Уникалността и ползите са именно в бързината на получаване на новостите и внедряването им, вписването в новите пазарни реалности. Вече наличните знания се възприемат, усвояват и асимилират по-бързо, когато са представени като уеб базирана информация и електронни ресурси, до които има свободен достъп. Така отделната фирма може да генерира идеи и да създава нови продукти, които да пуска на пазара; да предлага нови услуги на базата на новите знания и добри практики. Така се съчетават предишен опит и знания с най-новото и се тръгва по-стабилно по пътя към успеха. Това не е автоматично прилагане, абсорбиране и адаптиране на създадени от джуги продукти и услуги, а преосмисляне на ползите и вземане на управленски решения за своя бизнес.

Интеракцията в комуникацията онлайн при наличие на бизнес мрежи онлайн е другото



предимство. От значение е отделната единица в мрежата онлайн да използва знанията и капацитета на другите и чрез взаимодействие и обсъждане на базата на позицията в бизнес мрежата. Това може да доведе до иновации и до самоорганизиране чрез позициониране на пазара със съвременни продукти, производства и услуги.

Намаляват разходите за административни услуги и за обучения на мениджъри и служители, ако се реализират уебинари и видеоконференции. Вътрешният капацитет на отделната организация се увеличава, както и качеството на човешките ресурси. Ползата е и в посока социален капитал, тъй като кадрите са подготвени на конкурентно равнище. Полезните знания се предоставят по-бързо и на други звена и служители вътре в самата компания, като тук може да се приложи менторство и обучение от страна на опитните и мениджърите.

Практически дейности

Задача 1: Посочете кои качества на предприемача са важни за успеха, като отбележите в таблицата от 1 до 5! Добавете и други качества в празните редове и дайте оценка!

Качества	1	2	3	4	5
Прагматичен					
Креативен					
Инициативен					
Адаптивен					
Енергичен					
Амбициозен					
Самоорганизиран					
Делови					
Коректен					

Задача 2: Посочете кои качества на предприемача в каква степен от 1 до 5 могат да доведат до неуспех в бизнеса!

Качества на предприемача	1	2	3	4	5
Неумение на предприемача да делегира права и отговорности					
Неумение на предприемача да проявява гъвкавост относно плана					
Неумение на предприемача да управлява времето					
Неумение на предприемача да мотивира служителите					
Неумение на предприемача да създава екипи и общности					
Неумение на предприемача да критикува служителите					
Неумения на предприемача да поема риск					
Неумения на предприемача да води преговори					
Неумения на предприемача да подготвя документация					



Неумения на предприемача да използва интернет и технологиите					
Неумения на предприемача да анализира обратната връзка					
Неумения на предприемача да оценява предложенията на екипа					
Неумения на предприемача да отчита своите грешки					

Задача 3: Посочете кои качества на предприемача в каква степен притежавате Вие! Изградете си профил! Посочете кои качества трябва да развиете, за да сте успешен предприемач!

Качества на предприемача	Притежавам в най- висока степен	Притежавам във висока степен	Притежавам в средна степен	Притежавам в ниска степен	Не притежавам
Прагматичен					
Креативен					
Инициативен					
Адаптивен					
Енергичен					
Амбициозен					
Концентриран					
Почтен					
Делови					
Овластян					
Толерантен					

Задача 4: Организирайте нов бизнес от позицията на предприемач, като отделите внимание на онлайн средата и възможностите за такъв бизнес.

Задача 5: Организирайте нов бизнес от позицията на предприемач, като фокусът е върху социалното предприемачество. Намерете добри примери в българска бизнес среда, посочете успехите им.



Тема 3

Диагностика на професионални интереси, способности, умения за работа в екип и за управление на екип

Според данните от Евростат в страните от Европейския съюз приблизително 20% от младото поколение не разполагат с необходимите основни умения в областта на езиците, математиката, природните науки и технологиите.

Според резултатите от едно изследване, проведено от Българската стопанска камара през 2015 година с 1000 студенти, завършващи бакалавърски специалности, около 48% от тях са заявили готовност да започнат каквато и да е работа. Тези данни, макар да не са представителни, пораждават хипотезата, че ако почти всеки втори е готов да започне работа, която не е свързана с професионалния профил, който има като резултат от обучението си в бакалавърската програма, то изборът на специалност едва ли е бил свързан с диагностика на професионалните интереси и способности, от една страна, и желание за практикуване на конкретна професия, от друга.

Днешните млади хора, търсещи реализация на пазара на труда, оценяват всяка позиция по критерии, различни от тези на техните родители. Идеите за сигурност, стабилност, лоялност, характерни за трудовата етика на бейбибумърите, са заместени от идеите за съчетаване на приятното с полезното, желанието за получаване на информация тук и сега. За тях са важни също така позитивната обратна връзка, динамиката и свободата, както по отношение на работно време, а така също и на методите и техниките за справяне със задачите.

Младите работещи често са сменили 4-5 работни места, преди да са навършили 30 години, докато поколението на техните родители в рамките на целия си трудов опит често не е сменило и толкова.

В 21. век дипломата за висше образование не профилира, а отваря много врати. На практика няма връзка между професионалните знания и умения, получени в университета, и характера на работата, към която се насочват младите висшисти. Водещи при избора от страна на работодателите са владеенето на английски език (най-често) и на компютърни технологии.

От осемте ключови компетентности, дефинирани от Европейската комисия през декември 2006г., за работодателите необходимо присъщи се оказват следните:

1) комуникация на майчин език (в случая с България на български, който не е майчин за част от българските граждани, но е езикът, на който се провеждат обучението, професионалната, медийната и социалната комуникация);

2) комуникация на чужди езици (английски език най-често);

(...)

4) дигитална компетентност (работа с компютърни технологии);

5) да се научим да учим (свързана с ученето през целия живот);

6) социални и граждански компетентности;

7) усещане за инициативност и предприемачество.

(...)

Последната в този ред обаче се оказва една от най-важните за младите хора, които искат да развият свой собствен бизнес. За съжаление българското средно, а с малки изключения и висше образование не предлагат подходяща подготовка в тази посока. Усещането за инициативност и предприемаческите умения най-често се придобиват по пътя на личния опит чрез механизмите на неформалното и формалното образование.

Когато младите хора се насочат към определена сфера, в която искат да се развият, е добре



да са наясно с *16-те професионални семейства*:

1. Архитектура
2. Бизнес мениджмънт и администрация
3. Гражданска защита и сигурност
4. Производствена дейност
5. Услуги – здравни, юридически, социални услуги и административно обслужване
6. Образование и култура
7. Журналистика, комуникации и ИТ
8. Изкуство
9. Инженерство
10. Механика и технологии
11. Научно-изследователска дейност
12. Природни ресурси и опазване
13. Селско стопанство
14. Строителство
15. Спорт, фитнес и активни развлечения
16. Занаяти – „полусвободни професии“

и да имат визия в коя област е тяхното професионално поприще и какви са възможностите за развитие.

На практика в България няма пречки да се осъществяват бизнес начинания във всяка от изброените области. Частната инициатива чрез предприемачеството може да намери своето място навсякъде.

За да е бизнесът успешен, е необходимо човекът или екипът, който тръгва по пътя на предприемачеството, да знае какво цели, т.е. какво иска да постигне, какво трябва да направи, за да го постигне, и с какви ресурси разполага или му са необходими.

Това налага да се оценят възможности на предприемача и екипа, с който той ще реализира своята бизнес идея.

Кои са моделите за създаване и ефективно управление на работата в екип?

На първо място предприемачът трябва да бъде готов за ролята си на **лидер** на екипа, който ще подбере и назначи.

Сформирането на екипа се извършва от човека, който „трябва да има властта да дефинира обхвата на работата, да осигури нужните ресурси и да одобри или отхвърли резултата от работата на екипа.“ (Изграждане на ефективни екипи 2006: 37)

Най-важната част от екипа са неговите членове. „Ролята на всеки член се определя от основните продукти, които са негов принос в екипа. Всеки в една или друга степен може да изпълнява всички роли, но винаги има една или две, които му прилягат най-добре.

Поведението на член в екипа не се обуславя единствено от личните му предпочитания, а и от:

- ролята, която лидерът/мениджърът очаква от него да изпълни;
- естеството на работата;
- ролите на останалите участници и необходимостта да се компенсират липсващи изпълнители;
- обучението и образованието на всеки член;
- и не на последно място – работната среда.“(Димитрова, Д., М. Доровска 2007: 59)

„Според експертите подборът на добри членове на екип вероятно е най-трудната част от изграждането на един екип. Той се извършва по един или повече от следните начини:



- Назначаване. Поръчителят подбира хората и ги кани в екипа.
- Доброволно. Хората, които са най-силно интересуващи се или най-ангажирани с работата, изразяват готовност да се включат като потенциални членове.

- Номиниране. Хората, които имат интерес към проекта, номинират лица с необходимите умения, на които се доверяват.” (Изграждане на ефективни екипи 2006: 43)

Р. Пенчев счита, че за изграждането на ефективен екип трябва да са налице следните условия:

- „- управлението на екипа е систематично, целенасочено и приемливо за всички участници;
 - ролите, функциите и основните задачи на екипа са ясно осъзнати от неговите членове;
 - участниците в екипа насочват усилията си за постигане на колективен резултат;
 - работната атмосфера в екипа е позитивна, стимулираща и творческа;
 - както формалните, така и неформалните срещи на екипа са ефективни и се оползотворяват
- Всички налични ресурси;
- слабостите на екипа се установяват навременно, като отрицателните последици се отстраняват или коригират.” (Пенчев 2003: 114)

Кои са дейностите, които помагат за създаването на екип?

- Взаимното опознаване като личности;
- Взаимното опознаване като професионалисти;
- откриване на специалните умения на всеки член на екипа;
- изясняване на мотивите на участниците за работа в бизнес проекта;
- определянето на главните идеи и цели на бизнес проекта;
- определянето на критериите и методите за оценка;
- ясното определяне на ролите и отговорностите;
- постигането на консенсус за техниките за овладяване и решаване на проблемни и конфликтни ситуации;
- съгласуването на основните принципи на екипната работа;
- анализирането на работата и успехите на екипа;
- използването на подходяща комуникационна система;
- използването на различни методи за работа по време на срещите;
- отделянето на достатъчно време за социални контакти.

Как да създадем своя екип?

Формирането на екип е в пряка зависимост от целите и задачите, които ще се реализират. Снежана Илиева, като обобщава различни разработки, посочва четири модела за изграждане на екип:

- 1) поставяне на цели;
- 2) анализ и определяне на ролите;
- 3) междуличностен модел;
- 4) решаване на проблеми. (Илиева 1998: 130-153)

В таблица № 1 са представени ефикасни и неефикасни техники и практики при този процес:



Таблица № 1

Ефикасни практики	Неефикасни практики
<p>Насоченост. Екипът да има ясна и съдържателна цел, свързана с идеята и стратегията на организацията; членовете на екипа да знаят задачите си, те са известни също и на необходимите хора извън екипа.</p>	<p>Разпиляност. Задачата, която е поел екипът, е неясна или остаряла, или членовете на екипа споделят непълноценни идеи за задачите си.</p>
<p>Диференциация. Членовете на екипа (както и екипът като цяло) да знаят кой какво и кога да свърши.</p>	<p>Бюрокрация. Екипът „шляпа напред“ по един утвърден начин, като не е в състояние да постигне осезаем ефект.</p>
<p>Сътрудничество. Екипните членове да се чувстват „единни и да имат групова“ отговорност; да има общност на интересите.</p>	<p>Изолираност. Основата, на която си сътрудничат екипните членове, е неясна, водена от егоцентрични мотиви.</p>
<p>Дисциплинираност. Екипното поведение да е определено и подсилено – т.е. всичко да се върши с точност, ангажиментите да се изпълняват, обсъжданията да са в атмосфера на уважение, на откровеност.</p>	<p>Отпуснатост. Екипът има малко правила; членовете му закъсняват или отсъстват; престъпването на правилата не предизвиква реакция.</p>
<p>Контактност. Екипът да посреща като „добре дошли“ временни членове, ако има нужда от това; да поддържа връзки и с останалата част от организацията.</p>	<p>Херметичност. Екипът се вижда като затворено „братство“, издава „укази“, но не контактува с останалата част от организацията.</p>

Как да укрепим своя екип?

За **укрепването на екипа** е подходящо използването на следните практически идеи:

- Решавайте редовно практически проблеми. Използвайте метода на мозъчната атака винаги, когато това е възможно. Така се стимулира работата в екип и се засилва взаимното разбиране.
- Заемете се с конфликтите, веднага щом Ви станат известни. Това помага за създаването на по-добро разбиране, основаващо се на взаимно уважение.
- Използвайте срещите, за да практикувате и да подчертавате важността на работата в екип, както и да укрепвате добрите междуличностни взаимоотношения и трудовите навици. Това означава, че всяка среща трябва да бъде внимателно подготвена и провеждана, за да даде възможност на членовете на екипа да си помагат един на друг в този процес и да постигнат истински опит в съвместната работа.
- Запознавайте членовете на екипа си с дългосрочните и краткосрочните си планове и така



ще подобрите осъзнаването на всички цели на фирмата, засилвайки чувството на ангажимент от страна на екипа.

- Запазете чувството си за хумор и се забавлявайте.
- Създавайте атмосфера, която подкрепя идентичността на екипа.
- Дайте възможност на всеки член да изпълнява онези задачи, за които се чувства най-добре подготвен, и това да му доставя удоволствие.

От психологическа гледна точка обаче *мотивацията е водещ фактор за ефективното функциониране на екипа.*

Мотивите се определят най-общо като вътрешни побуди за действие или поведение. Те възникват върху основата на потребности и преживявания, възприятия и представи, понятия и убеждения. Мотивите са онези подтици, които стимулират хората да извършват или да се въздържат от извършване на определени дейности. Те се разделят на вътрешни и външни. Вътрешните се свързват с ценностната ориентация, принципите, възгледите и убежденията на хората, плод на възпитанието и социализацията. Външните се свързват с фактори на средата, които въздействат върху личността и насочват поведението ѝ.

Според Рос Джей „има два вида мотивацията: краткосрочна и дългосрочна.“ (Джей 2001: 47) При краткосрочната – целта е екипът да подходи с ентузиазъм към следващата задача, а при дългосрочната – членовете да работят, като дават най-доброто от себе си.

От друга страна авторката разграничава индивидуална и екипна мотивация. Според Рос Джей за индивидуалната мотивация съществуват фактори като пари, сигурност, статус, признание, отговорност, удовлетвореност от работата, предизвикателство (виж по погр. Джей 2001: 51-56), а за колективната от значение е да се намалят до минимум търканията; да има справедливост; похвалите и възнагражденията да съответстват на постиженията, на личните интереси на хората и на индивидуалните мотивиращи фактори; да се обучава екипът заедно и да се обучава всеки един като част от екипа; да се поставят различни хора да отговарят за различни проекти; да се дава на колектива поверителна информация и да се възнаграждава екипът за колективния успех. (виж по погр. Джей 2001: 68-81)

Много популярна е теорията на МакГрегър за мотивацията, известна като “Теория X/Теория Y”. В таблица №2 са изведени основните разлики в мотивацията и поведението.

Таблица №2

Теория X	Теория Y
Средностатистическото човешко същество има вродена ненавист към всяка работа и я избягва винаги, когато може.	Изразходването на физически и умствени сили в работата е толкова естествено, колкото играта и почивката.
Поради вродената си ненавист към всяка работа повечето хора трябва да бъдат принуждавани, контролирани, направлявани, заплашвани с наказание, за да направят някакви усилия за постигане на определени цели.	Външният контрол и заплахата от наказание не са единствените причини, заради които хората правят усилия за постигане на определени цели. Много от тях ще постигнат определени цели благодарение на собствените си съзнателни усилия.



<p>Среднотатистическото човешко същество предпочита да бъде контролирано, защото не желае да носи отговорност, има нищожни амбиции и над всичко поставя сигурността си.</p>	<p>Среднотатистическото човешко същество се учи да носи отговорност. Повечето хора имат сравнително високо развито въображение и могат да проявят творчески заложби при решаването на един или друг проблем. Среднотатистическият човек използва само част от своите възможности.</p>
---	---

Според този модел Теория У осмисля работата в екип, защото изхожда от предпоставките, че човекът е в състояние да поема отговорности и да ги изпълнява.

Ефективното управление на екипа е условие за ефективна екипна работа. Тя от своя страна е в зависимост от качеството на комуникацията между членовете на екипа, координацията между тях и организационната подкрепа.

Търсейки отговор на въпроса: „**Защо някои екипи са победители?**“, С. Бъртън и Н. Майкъл приемат, че това е, защото:

- Всеки вярва в успеха;
- Всеки вярва в лидера;
- работят заедно за постигане на целта;
- знаят какво трябва да се направи;
- работата им е планирана, координирана, следи се и се контролира;
- предвиждат проблемите;
- решават проблемите;
- не повтарят грешките си;
- вслушват се един в друг;
- разглеждат проблеми, които засягат хора извън техния екип. (Бъртън, Майкъл 1992: 50)

Практически дейности

Упражнения за формиране на самооценка за притежаваните знания, умения, компетентности, лични качества и способности за съпоставяне с изискванията на желаните професии.

Задача 1: Изберете от изброените по-долу 14 най-значими за Вас особености на професии и ги подредете в дясната колона, като започнете от най-важното.

Особености на професията	14-те най-значими за Вас
1. Лично обогатяване и развитие	
2. Контакти с много хора	
3. Привилегии и пенсиониране	
4. Възможности за растеж в професията	
5. Финансови приходи	
6. Възможност да съм полезен	
7. Ръководни позиции	



8. Публичност	
9. Удобно работно време	
10. Продължителни отпуски	
11. Допълнителна квалификация	
12. Режим на труд и почивки	
13. Здравни осигуровки	
14. Месторабота	
15. Възможност за самостоятелни решения	
16. Творчески характер и въображение	
17. Социален престиж	
18. Добра колегиална среда	
19. Липса на стресови фактори	
20. Възможност да пътувам на фирмени разноски	
21. Възможност въобще да работя нещо	
22. Слабо физическо натоварване	
23. Липса на шум	
24. Осигурено жилище	
25. Ниско психическо и емоционално напрежение	
26. Модерност и актуалност на професията	
27. Друго (посочете)	

Дискусия: Обсъдете в групата причините за избора, като имате предвид следните фактори:

- Икономически;
- Финансови;
- Професионален растеж;
- Личностно развитие;
- Вътрешна удовлетвореност;
- Социален интерес.

Преценете кое е най-важно за Вас и дали предприемачеството, в което искате да се впуснете, ще кореспондира с Вашите очаквания!

Задача 2: Подгответе си кратки „автопортрети“, като отговорите на въпросите и ги представете пред групата.

- Какво ми доставя удоволствие и удовлетворение?
- Какво доставя удоволствие и удовлетворение на значимите около мен?
- Какво ми липсва? (нужди)
- От какво имам нужда? (потребности)
- Какво ме движи напред? (мотиви)
- Какво искам да разбера и да мога? (интереси)
- Какво искам да постигна като резултат – подредено по важност? (цели);
- Кое е най-важно за мен в живота и в бъдещата ми професия? (ценности);
- Кое е най-важно за мен на този етап – в образованието и реализацията ми, в личния ми живот, в социалния ми живот? (приоритети)

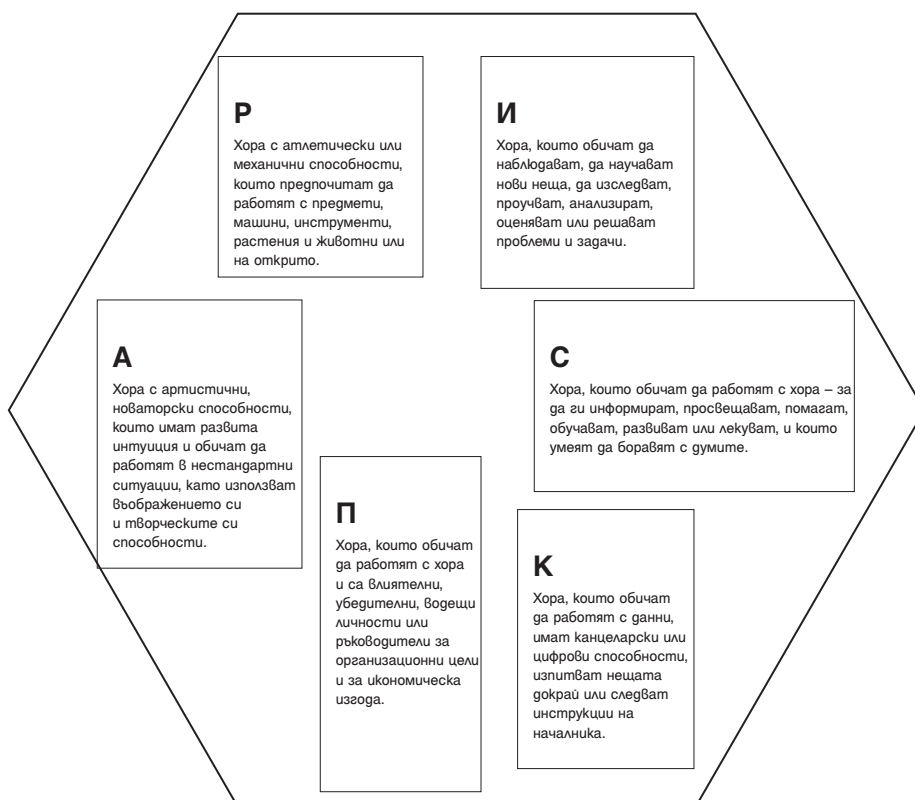


Задача 3: Изгответе списък (от поне 7 възможности) с важните фактори в работата, която искате да вършите, и как се съчетава тя с личния Ви живот (време за хобита, семейство и др.).

Помислете как включването в сферата на личния бизнес ще се отрази на личния Ви живот. Имайте предвид, че когато липсва баланс, много скоро настъпва неудовлетвореност и желание за смяна на позицията!

Задача 4.

Инструкция към участниците: По-долу ще видите изглед отгоре на стая, в която има парти. Във всеки ъгъл са се събрали хора с едни и същи или сходни интереси. След като разгледате стаята, прочетете трите въпроса и определете своя тип в зависимост и избраните от вас отговори.



1. Към кой ъгъл на стаята бихте се присъединили инстинктивно като към група хора, с които би Ви било най-приятно да бъдете най-дълго време? (абстрахирайте се от притеснението си или от въпроса дали ще се наложи да говорите с тях.)

2. След петнайсет минути всички от ъгъла, който сте избрали, освен Вас, си тръгват за друго парти в другата част на града. Към кой ъгъл на стаята бихте се присъединили сега?

3. След петнайсет минути и тази група, освен Вас, се отправя към друго парти. С коя от останалите групи би Ви било най-приятно да бъдете сега?

Резултати и интерпретация: Всяка една от групите хора в „Партието“ представлява един от шестте типа. Нека първо видим качествата, които сте поставили на първо, второ и трето място и как те определят кои умения Ви е най-приятно да използвате.

Разгледайте характеристиките на групите хора по-долу!

Помислете за това до каква степен би Ви било приятно или неприятно да работите във видовете обсъдени ситуации и какво е отношението на споменатите качества към собствената



Ви личност!

Като допълнителна забележка можем да кажем, че тези основни типове може да се съчетават.

Р = реалистични. Хора, които са реалисти, са по-склонни да творят неща с ръцете си и да работят с инструменти и машини, отколкото с хора и идеи. Такива хора са силни и практични, като обичат да работят на открито. Примери на професии, които са главно реалистични по характера си, са тези в областта на строителството, механиката, лесовъдството, селското стопанство и занаятчийството.

И = изследователи. Професиите с изследователска насоченост имат тенденция да се съсредоточават в научни дейности. Хора с такива склонности по-скоро работят с идеи и творят в различни научни области. Някои специфични изследователски професии са тези на биолога, инженера, психолога-проучвател, математика, авторите на техническа литература и компютърните програмисти.

А = артистични. Хората с висок резултат в тази област имат артистични наклонности и обикновено описват себе си като независими, с творчески способности и различни от другите. На тях им харесват ситуации, които им позволяват свободата да са оригинални и обикновено са недоволни, ако ги принуждават да спазват много правила и процедури. Някои предимно артистични професии включват тези на фотографа, дизайнера, актьора, музиканта, репортера, писателя.

С = социални. Хората с високи резултати в социалната област обикновено са общителни, често проявяват интерес към проблемите на другите. Професиите, с които тези персонални аспекти се асоциират, са професиите на лекаря, адвоката, учителя, социалния работник, екскурзовода.

П = предприемчиви. Професиите, които изискват предимно предприемчивост, обикновено включват продажби или други ситуации, където човекът се намира в ръководна позиция или убеждава другите. Хора с високи резултати в тази област често са считани за ентусиасти, доминиращи личности и нетърпеливи. Обичат да се занимават с търговия, продажби, стартиране на бизнес, телевизионни продукции и организиране и провеждане на кампании.

О = обикновени/конвенционални. Хората с висок резултат тук предпочитат професии, които са част от структурата на по-голяма фирма и знаят какво точно се изисква от тях. Те често описват самите себе си като съзнателни, работоспособни и спокойни. Обичат гуми и цифри и се ориентират към систематични професии като счетоводители, банкови служители, нотариуси.

Задача 5: Направете диагностика на Вашите интереси с помощта на чек-лист на интересите.

Методът „чек-лист“ на интересите е разработен от отдела за анализ на производствените дейности и промишлени услуги към Министерството на труда в САЩ. Тестът е полезен за хора, които не разполагат с изявен интерес към определена работа, или за тези, чиито познания за много видове работа и дейности в различните професионални области са ограничени.

Инструкция към участниците – кандидат-предприемачи: По-долу са изброени 115 дейности, подредени в списък от 23 групи. Прочетете всяка дейност и поставете отметка до тези, с които бихте искали да се занимавате като професия или хоби. Отбележете дейността дори и ако се интересувате само от една част от нея. Ако не сте извършвали даден вид дейност, но смятате, че бихте искали да се занимавате с нея при предоставена възможност, също я отбележете. Ако дейностите, изброени в някоя от групите, не ви интересуват, оставете празно място. Работете бързо, като не прекарвате много време в мислене за някой вид работа!

1 група

- скициране и рисуване на портрети, пейзажи, натюрморти или фигури на платно;
- създаване, проектиране и рисуване на плакати, фирмени табели, афиши за представления, морски карти, диаграми, етикети и илюстрации за рекламни изделия, книги и списания;
- моделиране или гравирание на различни предмети от гърбо, глина или камък;
- скициране на стаи и планиране как да се подредят мебелите, украсяване на стени и цветни



схеми;

- създаване и рисуване на мащабни шаблони за нови видове и модели грехи.

2 група

- свирене на музикален инструмент;
- пеене на различни видове песни;
- създаване и композиране на музикални пиеси или аранжиране на мелодии за изпълнение от оркестър;
- дирижиране на оркестър;
- изучаване на теорията на музиката и похватите , мелодията и хармонията.

3 група

- писане на статии за списания, пиеси, разкази, стихотворения или книги;
- превод от един език на друг;
- съставяне на новините за вестник или списание;
- писане или редактиране на новини за вестник, списание или книги;
- извършване на литературно-изследователска работа за исторически публикации.

4 група

- игра в пиеса или драматична продукция;
- водене на радиопрограми;
- танцуване за развлечение или професионално;
- игра на футбол, бейзбол, хокей или други видове спорт;
- развличане на другите чрез жонгльорство, фокуси, пантомима или магия.

5 група

- организиране на рекламни кампании;
- прилагане на принципите на счетоводството, статистическия анализ, договори, кредити, пазарни условия и приложна психология към проблеми на бизнеса;
- съставяне на законодателни документи като договори, споразумения за партньорство, актове и завещания;
- водене на законодателни дела;
- разработки по методи за продажба.

6 група

- решаване на математически задачи с използване на умножение, деление, квадратни числа и квадратни корени;
- преписване на дълги списъци с числа и проверка дали са преписани правилно;
- намиране на грешки в отговори на математически задачи;
- извършване на действията събиране и изваждане;
- работа с дробни и десетични числа.

7 група

- водене на бизнес отчети като: бизнес фишове, разписки, квитанции, сметки, протоколи за присъствие и количества закупени стоки или свършена работа;
- печатане на машина на писма и доклади;
- стенографиране под диктовка или на машина за стенографиране;
- получаване, проверяване, преброяване, сортиране, преглеждане и съхраняване на записи;
- сортиране, систематизиране и подреждане на доклади, протоколи и други писани неща.

8 група

- продаване или събиране на билети, обмяна на пари – боравене с пари;
- вдигане на телефона;
- даване на информация на хора за ориентиране из улиците или показване местонахождението на стоки в складове;



- изготвяне на списъци на потенциални клиенти и свързване с тях с цел извършване на продажби;

- опити да заинтересувате потенциални купувачи, като им показвате мостри или каталози.

9 група

- преподаване в училище;
 - разговори с отделни хора или семейства с цел подпомагането им да решат личните си или финансови проблеми;

- взимане на интервюта и даване съвети на отделни хора относно обучението им и социалните им проблеми;

- изучаване на социалните и икономически условия с цел подпомагане на отделни личности или групи за разрешаване на проблемите на общото им благополучие;

- въвеждане в сила на закони във връзка с предотвратяването на пожари и престъпления, трафика, здравеопазването или емиграцията.

10 група

- планиране балансирана диета (планиране на меню или ядене);

- смесване на храни за получаване на нов вкус;

- работа с храна, за да изглежда по-красиво и по-привлекателно;

- изучаване на подходящите за дадени ястия поправки;

- подбиране на меса и зеленчуци на пазара, за да видите дали са пресни и от добро качество.

11 група

- игра с деца;

- разказване на приказки на деца;

- грижа за деца;

- подпомагане на децата във всекидневните им нужди.

12 група

- оказване на първа помощ;

- подреждане на маса и сервиране на храни и напитки;

- домакинска работа;

- козметични услуги – маникюр, педикюр, фризьорство;

- работа с облекла.

13 група

- изучаване на почвата, времето, климата и т.н., при които растенията и животните се развиват най-добре;

- засяване на растения, обработка на почвата или събиране на реколта;

- опитване на различни методи за отглеждане на растения, за да се намери най-подходящият за тях;

- отглеждане на добитък – овце, прасета, пилета.

14 група

- ловене на риба с мрежи, въдици, харпуни, копия или пушки;

- почистване на риба;

- управление на кораб и нанасяне на карта маршрута с помощта на компас;

- стоене на пост на кораб в търсене на скали, фарове, шамандури или групи кораби;

- наблюдаване действията на риби за определяне навиците и изискванията им по отношение на храната.

15 група

- използване на капани за хващане на животни;

- водене на ловни дружини;



- цепене или рязане на дървета и погрязване на клони;
- преместване или подреждане на купчина от дънери и трупи;
- оказване на грижа за горите, като ги предпазвате от пожари или болести по дърветата.

16 група

- проектиране на машини, механично и електрооборудване;
- разработка и изпълнение на планове за строителство на сгради или мостове;
- използване на инструменти за чертане при изготвяне на подробни планове и чертежи за сгради или машини;
- изследване в химическа, физическа или биологическа лаборатория;
- чертане на карти.

17 група

- разглобяване на механични неща като велосипеди, автомобилни двигатели, помпи, пишещи машини или пушки и повторното им сглобяване;
- преглеждане на механично оборудване – дали е амортизирано или износено, дали има повреди;
- спазване на сложни инструкции (упътвания) и диаграми, за да сглобите части от машини;
- преглед и регулиране на двигатели;
- смазване на машини.

18 група

- поправка на електрически печки, хладилници, прахосмукачки, вентилатори и двигатели;
- изучаване на теорията на електричеството, включително прав и променлив ток, волтове, амperi, омове и пр.;
- монтиране на електрически проводници, свързване на кабели, свързване чрез спояване и изолиране на електрически връзки;
- сглобяване и проверяване на радиоапарати;
- смяна на бушони, поправка на електрически ютии, поправка на щепсели и къси съединения.

19 група

- работа на скеле и изкачване по сгради, докато се монтират големи съоръжения;
- боядисване, шпакловане, замазване или лепене на тапети;
- работа с ръчни инструменти като триони, циркуляри, бормашини, отвеси;
- огъване, завинтване и монтиране на тръби, ремонт на дренажни канали и водопроводни кранове;
- извършване на дърводелска работа, водопровод, подреждане на под или покрив.

20 група

- монтиране или поправяне на уреди като часовници, катинари, ключалки, фотоапарати, автоматични писалки или бинокли;
- изучаване, инспектиране и сортиране на предмети по качество, размер, цвят или тегло;
- изрязване или оформяне на стъкло или камъни за бижута и други подобни гребни артикули
- точене, нарязване и оформяне на тесто за хляб и паста;
- кроене, шиене или поправяне на дрехи, обувки или други артикули от плат или кожа.

21 група

- работа на универсален струг, колонни вертикалнопробивни машини и други машини в работилница;
- извършване на изчисления за определяне на ъгли, криви или форми на малки части от метали или дърво;
- дърпане на лостове и натискане на бутони или завъртане на кормилото за тръгване, спиране, намаляване или увеличаване на скоростта на машини;
- работа на мощни машини за преместване на скали и отпадъци;
- правене на части или инструменти от метал.



22 група

- написване на букви или копиране на скици върху дърво, метал, платно или филм;
- правене на фотографски копия на чертежи, доклади или снимки за книги или вестници;
- машинно или ръчно нагласяване на печатарска машина;
- работа с размери, стилове, шрифтове или нанасяне на корекции;
- използване на мека креда за копиране на карти, диаграми, плакати и чертежи;
- изрязване на проекти или букви в метал, камък или стъкло с използване на ръчни инструменти или гравирани колела.

23 група

- съблюдаване на формули, синхронизиране, измерване на температурата и указанията за налягане;
- манипулиране и изливане на горещи метали или метали с галванични покрития;
- работа с пещи, фурни и груги съоръжения;
- шлифоване, смесване или разделяне на химикали;
- измерване, смесване или приготвяне на храни за консервиране.

Сега пребройте броя отметки във всяка група дейности. След това потъмнете в дадената по-долу таблица, започвайки от долния ред нагоре, толкова квадратчета, колкото отметки сте поставили на съответната група.

5																							
4																							
3																							
2																							
1																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

Интерпретация на резултатите:

- 1 група: работа в областта на изкуствата;
- 2 група: работа в областта на музиката;
- 3 група: работа в областта на литературата;
- 4 група: работа в сферата на развлекателния сектор;
- 5 група: канцеларска работа и търговия – техническа работа;
- 6 група: канцеларска работа и търговия – работа с компютър;
- 7 група: водене на отчети и обща чиновническа работа;
- 8 група: работа с обществени контакти;
- 9 група: работа в сектора по обслужването – обществени услуги;
- 10 група: работа в сектора по обслужването – готвене;
- 11 група: грижи за децата;
- 12 група: лично обслужване;
- 13 група: работа в областта на селското стопанство;
- 14 група: работа във флота;
- 15 група: работа в сферата на горското стопанство;
- 16 група: инженерство, техническа работа;
- 17 група: работа в механиката;
- 18 група: работа в електротехническия сектор;



19 група: строителни занаяти – строителство и дърводелство;

20 група: общо занаятчийство;

21 група: машиностроене и работа с машини;

22 група: работа с графични изкуства;

23 група: металообработка и друга обработка.

Висок резултат: По-году направете списък на четирите групи, по които сте получили най-висок резултат. До всяка цифра напишете категорията труд, асоциирана с цифрата от горния списък.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

Като определите своите четири категории работа с най-висок резултат, вие установявате, че тези видове работа ви привличат най-много. Разгледайте дейностите, които съставляват всяка една група. Обърнете особено внимание на всички възможни прилики между включените видове дейност. Те описват определени видове работа и работни характеристики, взети от професионално изследване на работния процес.

Проверката на дейностите, която вече сте направили, определя най-важните за вас дейности в професионално отношение. Ако разполагате с повече от четири групи с висок резултат, то по всяка вероятност имате широк кръг от интереси, който ще ви позволи да избирате между много видове работа.

Най-голямо удовлетворение от работата си ще получите, ако имате работа, която ще ви позволи да се занимавате с толкова повече от проверените дейности, колкото това е възможно.

Нисък резултат: Направете списък на четирите групи от дейности, по които сте получили най-ниски резултати. До всяка цифра напишете категорията труд, асоциирана с тази от горния списък. Като класифицирате тези свои категории с най-нисък резултат, вие установявате, че проявявате малък интерес към изброените в съответните категории дейности. По всяка вероятност бихте били нещастни, ако приемете работа, съдържаща подобни задължения. Ако приемете работа, която включва дейности с нисък резултат, и се заемете с дейност като хоби, за която имате висок резултат, то това може да повиши удовлетворението от работата ви.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

Задача 6: Подредете седемте си най-значими постижения

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....
- 6).....
- 7).....



Отговорете си на въпросите:

1. Как започнах да се занимавам стова?
2. Какво направих?
3. Как го направих?
4. Кое ми донесна най-голямо удовлетворение?

Като работите по двойки и взаимно се интервюирате, записвайте всяко значимо постижение на партньора си, за да обобщите взаимно вашите способности, умения и лични качества. Използвайте въпросите, на които сте си отговорили.

Сравнете вашите постижения с тези на партньора! Помислете какво още искате да постигнете!

Въпросници за самодиагностика на качества, свързани с работа в екип и екипна ефективност

Задача 7: Решете теста за самооценка за екипните роли на М. Белбин.

УПЪТВАНЕ: За всяка от 7-те части разполагате с 10 точки, които да разпределите между отделните изречения, като оцените съответно всяко твърдение в зависимост от това как то отговаря на Вашето поведение. Примерно: в част 1 твърдението „Б“ е типично за вас и бихте го оценили с 6 от 10 възможни точки, а останалите 4 да разпределите между други две твърдения или да дадете 10 точки на едно-единствено.

ЧАСТ 1. С какво вярвам, че мога да допринеса за работата в екипа:

- А. Аз мисля, че мога бързо да видя новите възможности и да се възползвам от тях.
 - Б. Мога да работя добре с широк кръг от хора.
 - В. Да давам идеи е една от природните ми дадености.
 - Г. Умея да окуражавам хората, когато откривам, че са способни да допринесат за осъществяване на общите цели.
 - Д. Способността ми да докарвам нещата докрай се базира на личната ми ефективност.
 - Е. Съгласен/а съм да изтърпя временно неодобрението на околните, ако това ще доведе до заслужен резултат накрая.
 - Ж. Обикновено усещам кое е реалистично и ефективно.
3. Мога да предложа разумни основания за алтернативни действия, без с това да се опитвам да предреша финала.

ЧАСТ 2. Недостатъците в работата на екипа могат да се дължат на:

- А. Неспкоен/а съм, ако заседанията не са структурирани, контролирани и добре ръководени.
- Б. Не съм толерантен/а към тези хора, които не споделят своята гледна точка.
- В. Склонен съм да дискутирам твърде дълго, когато екипът разисква нови идеи.
- Г. Моето обективно становище по въпросите ме затруднява да се присъединя към колегите си с готовност и ентузиазъм при вземането на решение.
- Д. Ако е необходимо нещо да бъде свършено, понякога изглеждам в очите на околните като много авторитарен.
- Е. Намирам, че е трудно да ръководя отгоре, може би защото прекалено много се влияя от атмосферата в екипа.
- Ж. Склонен/на съм така да бъда завладян/а от идеите, които ми идват, че изпускам нишката на това, което се случва в момента.



3. Колегите ми са склонни да мислят, че се тревожа излишно за детайлите и възможността нещата да не „потръзнат“.

ЧАСТ 3. Когато работя по даден проект с други хора:

- А. Имам таланта да въздействам на хората, без да ги насилвам.
- Б. Моята бдителност предотвратява грешките и пропуските по невнимание.
- В. По време на заседание съм готов/а да апелирам да не се губи време и да не се отклонява вниманието от основния въпрос.
- Г. Може да се разчита на мен да предложа нещо оригинално.
- Д. Винаги съм готов/а да подкрепя добро предложение, което е от общ интерес.
- Е. С интерес следя новостите в развитието и най-новите идеи.
- Ж. Вярвам, че моята способност за правилна преценка може да допринесе за вземането на правилно решение.

3. На мен може да се разчита, когато трябва да се контролира организацията на работата.

ЧАСТ 4. Характерният за мен подход към екипната работа е:

- А. Слабо се интересувам от по-задълбочено опознаване на колегите.
 - Б. Не се смущавам да се противопоставям на възгледите на другите или да се окажа сред малцинството.
 - В. Много бързо намирам аргументи, с които да опровергая неразумните предложения.
 - Г. Мисля, че притежавам таланта да задействам нещата, щом планът влезе в действие.
 - Д. Притежавам способността да избягвам очевидното и да откривам неочакваното.
 - Е. При всяка работа, с която се заемам, се стремя към перфекционизъм.
 - Ж. Готов съм да използвам контактите си извън екипа.
3. Когато съм силно заинтересован, не се колебая да направя компромис, щом трябва да се вземе решение.

ЧАСТ 5. Аз съм удовлетворен от работата си, защото:

- А. За мен е удоволствие да анализирам ситуациите и да преценявам всички възможни варианти.
- Б. Работата ми е свързана с намирането на практическо решение на проблемите.
- В. Приятно ми е да чувствам, че поддържам добри служебни взаимоотношения.
- Г. Мога да оказвам силно влияние при вземане на решения.
- Д. Мога да се срещам с хора, които биха предложили нещо ново.
- Е. Мога да убедя хората да предприемат необходими действия.
- Ж. Чувствам се в стихията си, когато мога да отдам цялото си внимание на определен проблем.

3. Обичам работата, която провокира въображението ми.

ЧАСТ 6. Когато неочаквано съм изправен пред труден проблем, който не търпи отлагане, и трябва да го разреши с помощта на непознати хора:

- А. Бих се чувствал притиснат до стената да измисля как да изляза от задънена улица още преди да съм помислил за решението.
 - Б. Бих работил с човек, който ми предлага най-положителния подход.
 - В. Ще намеря начин да редуцирам трудностите на проблема, разпределяйки отговорностите между хората, които биха се справили най-добре.
 - Г. Вродената ми способност за „спешно реагиране“ ще ми помогне да се вместя в графика.
 - Д. Вярвам, че ще остана спокоен/а и ще запазя умението си да мисля хладнокръвно.
 - Е. Ще запазя спокойствие, независимо от напрежението.
 - Ж. Бих поел ръководството, ако усетя, че останалите не напредват.
3. Ще предложа дискусия, с цел да стимулирам нови идеи и придвижване напред.

ЧАСТ 7. По отношение на проблемите, които аз създавам, когато работя с други:

- А. Мога да проявя нетърпимост към тези, които спират процеса.



Б. Другите биха могли да ме критикуват за моята прекалена аналитичност и недостатъчна интуитивност.

В. Желанието ми работата да бъде свършена както трябва може да затормози изпълнението ѝ.

Г. Обикновено много лесно се отегчавам, затова разчитам на един или двама членове на екипа да ме „разпалят“.

Д. Трудно ми е да започна нещо, когато целите не са ясни.

Е. Понякога не съм в състояние да изясня добре комплексността на проблема, с който се сблъсквам.

Ж. Преднамерено възискателен съм към другите за неща, които самият аз не умея.

З. Колебая се да противореча, когато срещам истинска опозиция.

Таблица на отговорите

Упътване: За всяка част от въпросника трябва да разпределите сумата от 10 точки между изреченията, които смятате, че най-добре описват вашето поведение. Трябва да имате сума от десет точки във всеки от редовете отдолу. Например, за Въпрос 1 може да изберете да разпределите точките за всяко изречение, както следва:

Пример 1

Въпрос	а	б	в	г	д	е	ж	з
1	1	1	2	0	3	1	1	1

Въпрос	а	б	в	г	д	е	ж	з
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Пренесете получените точки в таблица по-долу, по вертикала на база точките от горната таблица и поред на въпросите, след което съберете получените точки по хоризонтала.

Въпрос	1	2	3	4	5	6	7	Общо
Изследователна ресурси	ж	а	з	г	б	е	д	
Довършител	г	б	а	з	е	в	ж	
Наблюдател/оценител	в	ж	г	д	з	а	е	
Създател на екип/масовик	б	е	д	а	в	б	з	
Растение	а	в	е	ж	д	з	г	
Изпълнител	з	г	ж	в	а	д	б	
Оформител	б	е	д	а	в	б	з	
Координатор	д	з	б	е	ж	г	в	



Интерпретация на крайните резултати и допълнителни бележки

Най-високият резултат за ролята в екипа показва, че отговарящият се справя отлично като член в мениджърски екип или екип по проект. Следващият резултат показва, че той е подходящ за поддържащи роли в екипа, към които трябва да се насочи, ако поради някаква причина в екипа няма нужда от първата му водеща роля. Двата най-ниски резултата предполагат недостатъци в тази област. Но вместо да се опитва да се усъвършенства в тази област, съветваме мениджъра по-добре да потърси колега със съответната компетенция.

Роля	Характеристика	Положителни качества	Допустими недостатъци
Изследователна ресурси	Екстравъртен, общителен, притежава качества на мениджър, лесно се интегрира в групата	Контактува отблизо с хората, умее да използва способностите им, открива и приема новите идеи. Способен е да се справя с предизвикателствата	Бързо изгубва интерес
Довършител	Нищо не му убягва, обръща внимание на детайлите, проявява голям самоконтрол и самодисциплина	Способен е да доведе докрай работата, с която се захванал	Тревожи се за дребни неща. Не оставя да отминат неразрешени дори и най-дребните проблеми
Наблюдател/ оценител	Способен да отстоява собственото си становище, мисли критично, сериозен е, неемоционален, има вроден имунитет срещу ентузиазма	Способен е на разумни и ефективни решения. Никога не прави компромиси само за да угоди на някого.	Не е много енергичен и затова му липсва въодушевление и способност да мотивира останалите
Създател на екип/масовик	Социално ориентиран, внимателен, умее да накара хората да работят. Дипломатичен, възприемчив	Намесва се да помогне точно когато е необходимо. Често спасява положението. Препотвратява потенциални проблеми, действа съобразно хората и ситуацията и създава колективна атмосфера	Проявява нерешителност в кризисни моменти
Растение	Интровертен, умен, чувствителен, пряк, странен, не притежава качествата на мениджър	Гениалност, въображение, интелект, знания.	Лети в облаците, склонен е да пренебрегва практичните детайли на протокола
Изпълнител	Дисциплиниран, съвестен, с голямо самочувствие, реалист, решителен, практичен, толерантен, консервативен	Има добри организационни способности, притежава здрав разум, много работлив	Липсва му гъвкавост, не приема недоказани твърдения



Оформител	Проявява разбиране, динамичен, мнителен, склонен да проявява неудовлетвореност, общителен, опортюнист, решителен и практичен, емоционален и конфликтен	Енергичност и готовност да следва предизвикателствата, неефективност, самозалъгване	Податлив на провокации, раздразнителен и нетърпелив
Координатор	Уверен в себе си човек, на когото може да се разчита, спокоен, реалист, с чувство за самодисциплина, ентузиазизиран, мотиватор, позитивно настроен, обича жизнените и енергични хора	Приветства без предразсъдъци идеите на всеки, който допринася с нещо за работата, и го оценява според заслугите му. Посветен на външни цели	Не блести с интелектуални способности и креативност

Задача 8: Оценете своята екипна ефективност.

Инструкция: Следват 12 твърдения за екипната работа. В празното място до всяко твърдение попълнете възможно най-искрено колко рядко или често екипът Ви проявява такава склонност. Използвайте следната система за оценка:

1. Почти никога/много рядко
2. Рядко
3. От време на време
4. Често
5. Почти винаги/много често

Твърдение	Оценка
1. Склонни сме да приемаме екипните цели като „ясни от само себе си” и приемаме, че имаме общо разбиране за тях	
2. Нямаме фиксирани процедури и действаме според задачата	
3. Назначаваме конкретни роли за членовете на екипа (напр. ръководител, протоколчик и т.н)	
4. Склонни сме да използваме утвърдени организационни правила (всеки да има възможност да се изкаже, да се минимизират прекъсванията и т.н)	
5. Екипният лидер е демократичен и сътруднически	
6. Нетърпеливи сме да се захванем със задачата и не отделяме твърде много време за планиране на подхода си	
7. Склонни сме да генерираме много идеи, но голяма част от тях се губят, защото не успяваме да ги изслушаме докрай или ги отхвърляме	
8. Всички чувстваме, че сме заедно, споделяйки отговорността за провала или успеха на екипа	



9. Имаме ясни процедури за достигане на съгласие относно целите и планирането на подхода към задачите	
10. Екипният ръководител се стреми да поддържа реда, както и да допринася за изпълнението на текущата задача	
11. За нас е удоволствие да работим заедно, защото общата работа е приятна и продуктивна	
12. Екипният ръководител се грижи да следваме процедурите, да не спорим, да не се прекъсваме и да говорим по темата	

Ключ: Отбележете как оцените всяко твърдение. Например, ако сте оценили твърдение 1 с резултат 5 (почти винаги/много често), поставете петица в кутийка вдясно от номер 1. Когато нанесете всичките 12 оценки в съответните кутийки, сумирайте резултата във всяка от трите колони.

1		3		2	
6		4		5	
7		9		8	
10		12		11	
Общо		Общо		Общо	

Интерпретация: Този въпросник е съставен, за да ви помогне да оцените дали екипът Ви работи в хаотичната, формалната или умелата фаза.

Най-ниският възможен резултат за всяка от фазите е 4 (т.е. отбелязали сте „почти никога/много рядко“ за всяко от твърденията, прилежащи към тази фаза).

Най-високият възможен резултат, за всяка фаза е 20 (т.е. отбелязали сте „почти винаги/много често“ за всяко от твърденията).

Най-високият от трите резултата показва как възприемате текущата реалност в екипа. Ако най-високият Ви резултат е 16 или повече, това е особено силна индикация за фазата, в която смятате, че се намира екипът Ви.

Най-ниският от трите резултата показва фазата, в която екипът е най-малко вероятно да се намира. Ако имате резултат от 8 или по-малко, това е силна индикация, че според вашата оценка екипът не се намира в тази фаза.

Оценките Ви може да са сходни и за трите колони, например с резултат 12 или близък. Това показва или неясна представа за начина, по който функционира екипът Ви, или че екипното представяне е променливо – понякога хаотично, понякога формално, понякога умело. Ако имате неясни резултати, поискайте други членове на екипа да попълнят въпросника и сравнете оценките си.



Тема 4

Лидерство и мениджмънт. Управление и менторство

В специализираната литература е отразена дискусията по темата *дали има или няма разлика между лидерство и ръководство (управление или мениджмънт) на екип.*

Някои автори са склонни да свързват ръководството или мениджмънта с формалната страна на организацията. Според Соня Карабелъова: „Мениджмънтът (...) е по-скоро статична дейност и характеризира специфични културни практики, които ориентират всекидневното поведение в организацията и поддържат доминиращите норми и ценности..., докато лидерството по същество е динамично и „отворено“ лидерите работят (...) за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългосрочни проблеми и за разкриване на нови възможности.”(Карабелъова 2004: 114-115).

Много от психолозите смятат, че назначаването на мениджъра е външен фактор, който може да повлияе негативно на процеса на управление на екипа, защото, сравнявайки двете роли, стигат до извода, че „лидерите се отличават с висока степен на активност. Те използват целите, за да провокират промяна в нагласите на подчинените. Мениджърите обратно – не възприемат целите като средство за постигане на промяна, а като необходимост..., докато лидерите са по-ангажирани с идеите и изграждат отношения с хората по по-интуитивен и експресивен начин. ... В този смисъл за ефективното управление на организациите е най-добре лидерството и мениджмънтът да се разглеждат като различни, но взаимодопълващи се дейности.” (Карабелъова 2004, 114-115)

Друга група автори приемат, че мениджърът (ръководителят) на екипа е и негов лидер и изпълват термините като синоними.

Как се дефинира лидерството?

Според речника Webster лидерът е човек, който:

- има признаващи неговото лидерство последователи, които формират целенасочена група;
- застава начело и управлява дейността на своите последователи, като ги мотивира и ги кара да правят неща, които да им харесват;
- дава визия и показва вярната посока и направлението на усилията;
- се откроява като пръв сред последователите си със своя здрав разум, честност, отговорност и загриженост за другите;
- потвърждава и артикулира ценности, има високи стандарти и очаквания;
- служи за пример и модел на подражание;
- изслушва, обяснява и включва останалите хора във вземането на решения;
- представлява организацията.

Bass пише, че гумата „лидерство” за първи път се използва в текстове за политическо влияние и контрол на английския парламент през първата половина на 19. век.

Notrhouse приема, че „лидерството е процес, в който един влияе върху група от хора, за да постигне определена цел”.

Според Kaz и Kahn ранните определения за лидерството отчитат важността на уменията да се упражнява влияние.

Ангел Ангелов го определя като способност да се влияе на отделни индивиди и групи хора, подтиквайки ги да работят за достигане на някаква цел.

За Tannenbaum, Weschler, Massarik лидерството е „междучелностно влияние, проявено в конкретна ситуация и оказано чрез процес на комуникация, с насоченост постигане на цел или



цели.”

За House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta то е „способност на човек да влияе, мотивира и окуражава останалите да си сътрудничат с цел постигане на ефективност и успех на организацията, чиито членове са те.”

Според Питър Дракър: “Лидерството представлява извисяването на човешкото въображение до по-големи висоти, стремеж към по-високи стандарти на изпълнение, формиране на личността отвъд нейните нормални очертания.”

Кои са базисните теоретични подходи към изследване на лидерството?

Ефективното управление на екипа е функция на неговия лидер или ръководител според представителите на теориите за лидерството.

• Според Соня Карабельова исторически са се обособили няколко теоретични подхода към изследване на лидерството:

- концепция за отличителните черти на лидера,
- теория за лидерските стилове и
- ситуативна теория. (виж по подр. Карабельова 2004, 121-162)

• М. Паунов (2006) разделя лидерските теории на четири основни групи:

- (1) основани на процесите на взимане на решение;
- (2) извеждащи различия в ориентациите: към задачите или към хората;
- (3) ситуативни;
- (4) харизматични.

• Hellriegel, Jackson и Slocum (1999) групират различните изследвания в областта на лидерството в четири категории:

- (1) теории за лидерските черти (качества);
- (2) поведенчески теории;
- (3) ситуационни теории;
- (4) теории за трансформационното лидерство.

Теориите, които изследват характеристиките на лидера по принцип, се наричат *теории на „характерните черти”*, тъй като повечето от по-ранните изследвания са съсредоточени върху вродените качества или характерни черти, които се смята, че лидерите притежават. Те предполагат, че личността със своята индивидуалност и таланти е ключов фактор. Според тях лидерите се раждат, а не се изграждат, което предполага, че организацията само трябва да подбере подходящите хора и да ги постави на подходящите места. Това е потискаща теория за личностите, тъй като тя предполага, че ако нямате необходимите характеристики, най-добре ще е да се откажете. Точният набор характеристики, които лидерът трябва да има, не е съгласуван. Вместо това теориите на характерните черти (или личността) предполагат, че лидерите, ако трябва да са ефективни, се нуждаят от конфигурация от характеристики. Специалистите посочват различни набори от *характеристики на ефективния лидер: високо равнище на интелигентност, енергичност, доминантност, инициативност, самочувствие, индивидуалност, подкрепящо поведение, заинтересуваност от хората и продукцията, поддържане на високи очаквания у хората, информация и обратна връзка с участниците в организацията.*

Второто направление се насочва към изследване на *лидерските стилове*. Важно е да се отбележи, че „стилът” е свързан с „характеристиките”, но и с поведението в определени ситуации. Ръководителите могат да възприемат специфичен стил на лидерство, защото е характерно за тях да работят така.



Добре познато в литературата е изследването на *Курт Левин* и колектив за типовете лидерски стилове, което обособява – *авторитарен, демократичен и либерален стил*.

-Авторитарен стил: Стил, при който лидерът използва силни, директивни и контролиращи действията, за да засили правилата, регулациите, действията и взаимоотношенията. Ръководителят сам взема решения и изисква точно изпълнение, не дискутира с подчинените си. Той е най-успешен в кризисни ситуации. Когато кризата е преодолена, ръководителите с този стил не са харесвани. Хората охотно се подчиняват на авторитета в моменти на криза, но в условията на нормално функциониране на фирмата този стил се приема от тях като ограничаване на личната им свобода.

- Предимства: води до бързо, дисциплинирано и предсказуемо изпълнение.
- Недостатъци: има тенденция да задушават индивидуалната инициатива.

-Демократичен стил: Стил, при който лидерът предприема действия на сътрудничество, реципрочност и интерактивност с подчинените си по отношение на работата и работната среда. Ръководителят уважава подчинените си и дава да се разбере, че се интересува от тяхното мнение и идеи, без да си ги присвоява. Толерантен, приема, че нещата не са само бели и черни. Дава възможност да се изяви мисловният потенциал на екипа. За него е важна удовлетвореността на целия екип. Подкрепя откритата и откровена комуникация. Взема решение, след като се консултира с хората, които са отговорни в дадена област.

- Предимства: повишава личната съпричастност чрез включване, участие.
- Недостатъци: демократичният процес изразходва време.

-Либерален стил: Стил, при който лидерът не успява да приеме отговорностите на позицията си. Този стил обикновено прилагат ръководители, за които резултатите са второстепенни. Но също и хора, които ръководят ефективен, творчески тим от силни личности. И не на последно място хора, които вярват, че колкото по-малко се намесват в хода на нещата, толкова по-добре, тъй като събитията имат своя вътрешен рег.

- Предимства: позволява на хората да правят нещата, както им приляга или смятат за нужно, без намесата на лидера.
- Недостатъци: екипът може да се носи по течението безцелно при липса на зададена посока от лидера.

В труда си „Как да изберем модел на лидерство“ *Р. Таненбаум* и *У. Шмид* развиват *двуизмерен модел за обяснение на лидерството, основан на използването на власт от лидера и степента на самостоятелност, упражнявана от подчинените*. Тяхната теория твърди, че възприетият лидерски стил отразява и е пропорционален на четири променливи, определени по-рано:

- лидерът – неговата индивидуалност или предпочитан стил;
- ръководените – потребностите, отношенията и уменията на подчинените или колегите;
- задачата – изискванията и целите на работата;
- контекстът – организацията и нейните ценности и предубеждения. (Таненбаум, Schmidt 1973: 162-180)

Друга от поведенческите теории разделя лидерите на *ориентирани към работата и ориентирани към хората*.

Последната от класическите теории свързва лидерството със *ситуацията* и определя ефективния лидерски стил в зависимост от способността на лидера да се съобразява с конкретната ситуация и да реагира адекватно на нея. Качествата, характеристиките и уменията, изисквани от лидера, се определят до голяма степен от изискванията на ситуацията, в която той функционира като лидер.



Сред модерните заслужват внимание теориите за *харизматичното и трансформационното лидерство*.

Марин Паунов се позовава на Хюз, Гинет и Кърфи, които създават факторна система за описание на харизматичното лидерство, която се състои от следните елементи:

- поглед върху събитията и бъдещето (водене на хората “от тук-там”);
- реторични умения (придаване на силен емоционален заряд на посланието);
- имидж и уменията да се внушава доверие;
- идентификация на хората с лидера и неговия поглед;
- повишен емоционален статус;
- доброволна готовност за подчинение. (Паунов, Паунов, Паунова 2013: 280-282)

Трансформационното лидерство представлява процес на оказване на влияние, при който ръководителите променят представата на своите сътрудници за значимите неща и ги стимулират да гледат по нов начин на себе си, на възможностите и предизвикателствата на заобикалящата ги среда.

Трансформационните лидери са проактивни: те целят да оптимизират индивидуалното, груповото и организационното развитие и обновяване, а не само да се постигне представяне „според очакванията”.

Към трансформационните лидерски стилове спадат стиловете:

- „Идеализирано влияние”,
- „Вдъхновяваща мотивация”,
- „Интелектуално стимулиране”
- „Зачитане на индивидуалността”.

Към най-модерните теории се причислява и тази за *транзакционното лидерство и стадиална теория на лидерството*.

Транзакционните лидери имат поведение, което се свързва с конструктивни и корективни размени. Конструктивният стил носи наименованието „Вероятна награда”, а корективният стил носи названието „Мениджмънт по изключение”. Транзакционните лидери определят своите очаквания и дават основание за съответстващо на изискванията представяне.

Според Уорън Бенис, който развива **стадиалната теория**, лидерите не се раждат, а се създават сами. Лидерството е част от характера на всеки един от нас. По начина, по който развиваме характера си, развиваме и лидерските си умения. Лидерството се корени в ученето по време на търсенето на себе си и в самото самопознание. (Bennis 2009)

В крайна сметка става ясно, че няма универсален стил на лидерство. Лидерът трябва да е гъвкав и да се съобразява в решенията си както с хората, така и със задачата и условията на изпълнението ѝ.

Какви качества и умения са необходими на успешния лидер?

Според Джон Максуел това са: *характер, харизма, общуване, компетентност, смелост, прозорливост, фокус, щедрост, инициативност, вслушване, страст, позитивна нагласа, решаване на проблеми, взаимоотношения, отговорност, увереност, самодисциплина, умение да се служи, умение*



да се учи, виждане.

Добрият лидер е този, който се опитва да съчетае стила на ръководство с обстоятелствата, като вземе предвид хората, които са ръководени, задачите, които те изпълняват, и организацията, в която те работят. *Степента на обхвата на стилове*, която може да се допусне, се влияе най-малко от пет фактора:

- **Лична система от ценности и опит.** Всеки има собствено чувство за „правилен“ начин на поведение. Много хора мислят, че ръководителят като лидер трябва да поеме отговорност, а не да я разделя с хора, платени по-ниско от него. Други мислят точно обратното, като считат, че ръководителят е гласът на групата, но трябва **винаги** да се консултира с тях, и очакват да участват във вземането на решения. Някои хора изпитват удовлетворение да казват на другите какво да правят, други мразят това. Нито един от тези модели на поведение не е правилен или неправилен, но те ограничават личния обхват. Личната самоувереност се проявява под формата на постоянство – нещо, което хората ценят у ръководителя.

- **Доверие в подчинени и колеги.** Стилът на управление с повече участие изисква хора, които могат да се справят с отговорността. Незрели, необучени групи трябва да се ръководят директивно, докато те израснат като по-уверени. Когато обаче екипът е сработен, нарастват възможностите да му се доверяваме в по-голяма част от задачите и решенията.

- **Потребност от сигурност.** Откритият стил или подход на управление включва предоставянето на известен контрол на други. В това има някаква полза, но също има известни рискове, каквито съществуват винаги, когато се отстъпи контрол. Ако лидерът не понася несигурността, не понася риска или мисли, че ситуацията не го оправдава, тогава ще предпочете да ръководи по по-директивен начин.

- **Личен принос.** Ако лидерът вярва, че знае кое е правилното нещо, което трябва да се направи, той няма да пожелае проблемът да се третира като „открит“ и ще се стреми да казва на подчинените какво да правят. Ръководители, които са работили всички видове работа в своята професионална сфера, са склонни да бъдат директивни лидери. Естествено е за тях да се държат по този начин, дори ако случаят не е подходящ.

- **Стрес.** Напрежението на събитията може да доведе до чувство на претоварване, тревога и напрегатост, с други думи – стрес, който обикновено подтиква хората да възприемат други модели на поведение. Те или стават много директивни в опит да затвърдят контрола си върху ситуацията, или въобще не упражняват контрол и стават апатични.

Добрите ръководители могат да възприемат обхват от стилове, но всички имат свои предпочитани стилове и се разделят с тях неохотно. Често се опитват по-скоро да прекроят ситуацията, за да им подхожда по-добре, отколкото да действат по друг начин.

Според Р. Медъкс *ръководителят, ориентиран към работа в екип, притежава следните качества:*

- **Изпълнява мимиходом текущите задачи.** Може да бъде утопист по отношение на това, което хората са в състояние да постигнат като екип. Може да споделя вижданията си и да действа според тях.

- **Действа в полза на повечето взаимоотношения.** Проявява личен стил. Може да стимулира вълнения и действия. Вдъхновява работата в екип и взаимната подкрепа.

- **Може да въвлече и ангажира хората.** Спомага те да разберат възможностите на работата в екип. Позволява на хората да се изявят.

- **Търси хора, които искат да изпъкват и могат да работят конструктивно с другите.** Смята, че ролята му е да насочва и подпомага това поведение.

- **Разглежда решаването на проблемите като отговорност на членовете на екипа.**

- **Комуникира открито и пълноценно.** Приветства въпросите. Дава възможност на екипа сам да пресее информацията.



- **Посредници в конфликта**, преди той да е станал разрушителен.
- **Полага усилия да види, че постиженията както на отделните членове, така и на екипа като цяло, са признати навреме и по подobaващ начин.**

• **Спазва ангажимента и очаква в замяна същото.**” (Медъкс 1998: 56-57)

Членовете на екипа имат свои собствени предпочитания за директивен или открит сътруднически отговор на всяка ситуация. Те се влияят най-малко от три фактора:

- **Техните очаквания.** В повечето групови ситуации е напълно ясно дали хората очакват да им „наредят” или да ги „питат”. Очакванията се основават на обичайния управленски стил на индивида или са следствие от работата на предишни ръководители. Това следователно може да бъде променено, но не лесно и бързо, тъй като хората ще искат да знаят защо.

- **Техният интерес към проблема или ситуацията.** При работа по проект ситуацията винаги е нерутинна и интересна и това предпоставя екипът да посвети много време и енергия за възприемане на подгoд на участие.

- **Тяхната поносимост към неопределеността.** Ръководителят и екипът при работа по проект трябва да са готови да приемат риска и несигурността и отговорността, свързана с това.

Р. Медъкс (Медъкс 1998а: 100-101) представя в табличен вид отношенията между членовете на екипа и лидера по отношение на целите и дейностите по изпълнението им:

Член на екипа	Лидерът
Помага при поставянето на целите и стандартите на изпълнението. Това е своеобразен „договор със самия себе си” за ангажиране резултатите на екипа.	Отговаря за това целите на екипа да бъдат постижими, но и достатъчно предизвикателни за задоволяване на организационните нужди, създавайки чувство за реализация
Развива методи за измерване на резултатите и определя моментите, възлови за целите на контрола.	Съдейства да се получи равновесие между комплексността на показателите и контролите, от една страна, и получените стойности – от друга.
Очертава действията, които се изискват за изпълнението на целите и стандартите.	Участва с екипа в проверка за валидността на плана на действие спрямо другите алтернативи.
Конкретизира участието, което се изисква от колегите или от другите звена на организацията.	Анализира какво сътрудничество и подкрепа се изискват и помага за тяхното постигане, ако е необходимо.
Отчита са за извършеното. Търси напътствия и помощ, когато се налага, коригира плановете, когато е необходимо.	Следи как напредва работата. Затвърждава постигнатото и помага при решаването на проблемите, когато се изисква. Осигурява постигането на целите или тяхното изменение, ако обстоятелствата го налагат.

Задачата често изглежда като нещо, което е неизменно; това е проблем или работа, с която някой започва. На практика лидерът често има повече възможности да промени определението на задачата, отколкото всяка от другите променливи. Важно е следователно как определението на задачата или работата променя избора на стила на лидерство.

Характер на задачата. Включва ли задачата вземане на решения или изпълнението им? Рутинна ли е или е свързана с решение на проблем? Познати ли са отговорите, така че да е проблем само провеждането им (каквото е случаят с повечето рутинни и стандартни работи)



или представяват нови проблеми? Проблеми с отворен край, които изискват по-открит подход. Лидерът обаче трябва да има някакъв избор при определяне характера на задачата. При оперативна задача, която се основава на оценки на работата, той може да предпише точно как да се извърши работата, следвайки директивния стил, но в друга ситуация, като въвличане на подизпълнители, може да се съгласува постигането на целите, но и да се оставят те сами да разработят и решат как да извършат работата, което пък е пример за консултативен стил.

Мащаб на време. При работа, в която са ангажирани няколко души, вземането на решения често отнема повече време. В непредвидени случаи или при недостиг на време лидерът е принуден да предприеме по-директивен подход.

Сложност. Колкото по-труден и сложен е проблемът, с толкова повече хора трябва да се проведат консултации. От друга страна, връзката става проблематична, колкото повече хора се включват. Следователно може би е необходимо лидерът да скрие малко от истинската сложност чрез привеждане в ред на задачата, преди да я предаде на групата. Нормалният начин да се извършва това е чрез делегиране. Но цялата задача трябва да се управлява от лидера.

Грешки. По-директивният подход може да бъде рисков, макар че по ирония предпазливият лидер по-вероятно ще възприеме този стил. От друга страна, в оперативна ситуация може да е необходимо да се запази контролът от лидера, за да се предотвратят сериозни грешки.

Никой не е напълно свободен да се приспособи към изискванията на лидера, ръководените и задачата. Всичко зависи от контекста на организацията, която ги заобикаля, нейните структури, технология, контролни системи и собствен начин да се правят нещата, т.е. – от нейната фирмена култура. Всички тези фактори имат своето влияние върху вида лидерство, което може да се използва.

Кои са лидерските стилове?

Ландсбърг (2002) дефинира седем лидерски типа:

- (1) предприемач, който се стреми към новото начинание;
- (2) евангелист, който преоформя ценностите и културата;
- (3) политик, който обединява;
- (4) стратег, който предлага инициативи от стратегическо значение;
- (5) фактор на промяната, който предлага оперативни инициативи;
- (6) фелдмаршал, който се справя с кризите и
- (7) хирург, който си служи с крайни мерки. (Ландсбърг 2002: 182)

Има ли разлика между ръководител и лидер?

• Цветан Давидков твърди, че най-често разграничаването между ръководител и лидер е по линията формално – неформално. Според него ръководството е една от функциите, чрез които се осъществява управлението в организацията. Ръководителят заема формална, официална позиция и има право да нарежда от името на властта, като правомощията му, произтичащи от нея, са основание да изисква изпълнение на своите нарежданията. (Давидков 2005: 117)

• Според Сава Джонев в българския език понятието лидер означава неформален водач, който се издига от групата, за да я организира и ръководи. За него понятието ръководител се отнася за формален субект, който притежава властта да организира и управлява, и се отнася както за високите, така и за оперативните, а също така и за ниските йерархични нива. Авторът твърди, че в английската литература за формалната организация лидерът е висш ръководител – топ-мениджър, чиято дейност е стратегически ориентирана, а за средните нива ръководители в английската литература се използва понятието мениджър. (Джонев 2001: 323)



• Димитър Иванов твърди, че лидерът упражнява доброволно делегираната му власт, за да води и подпомага постигането на груповите цели. Силата на лидера е в това да вдъхновява и ентусиазира с личния си пример, а успехът му се дължи на влиянието на три личностни равнища:

- на интелектуално - да убеждава,
- на емоционално - да насърчава
- и на поведенческо - да мотивира.

От друга страна, в повечето случаи официалният ръководител няма желание да убеждава, тъй като формалната му власт му дава право да наставлява, разпорежда и контролира. (Иванов 2008: 9)

Кои са разликите между мениджмънта и лидерството?

Според У. Бенис, описани в книгата му “Да станеш лидер”, те са следните:

- Мениджърът администрира, лидерът иновира.
- Мениджърът е копие, лидерът е оригинал.
- Мениджърът поддържа, лидерът развива.
- Мениджърът се фокусира върху системите и структурата, лидерът се фокусира върху хората.
- Мениджърът разчита на контрола, лидерът внушава и печели доверие.
- Мениджърът приема реалността, лидерът я изследва.
- Мениджърът има поглед в краткосрочен план, лидерът има дългосрочна перспектива.
- Мениджърът пита “как” и “кога”, лидерът пита “какво” и “защо”.
- Мениджърът е концентриран върху непосредствените резултати в работата, лидерът гледа към хоризонта.
- Мениджърът имитира, лидерът твори.
- Мениджърът приема статуквото, лидерът го предизвиква.
- Мениджърът е класическият добър войник, лидерът е уникална личност.
- Мениджърът прави нещата правилно, лидерът прави правилните неща. (Benis 2009)

Ландсбърг в книгата си „Основи на лидерството” представя различията между мениджър и лидер в три посоки - „идея, вдъхновение, импулс”. (виж по подр.: Ландсбърг 2002)

Мениджър	Лидер
Идея	
Прави нещата правилно	Прави правилните неща
Съсредоточва се върху настоящето, краткосрочните проблеми основните неща	Съсредоточва се върху бъдещето, дългосрочните програми, хоризонтите пред организацията
Изисква рел	Търси промените
Избягва рисковете	Прегриема рискове
Опира се повече на разума, отколкото на чувствата	Обляга се както на чувствата, таки и на разума



Мениджър	Лидер
Вдъхновение	
Използва контрола	Залага на доверието
Изгражда екип и го организира	Ангажира хората и ги повежда в ново направление
Прилага стимулирането	Вдъхновява
Придържа се към „служебния” подход	Призовава към обща кауза
Контролира структурата, тактиките и системите	Държи на основните ценности, споделените ползи и на позитивната философия

Мениджър	Лидер
Импулс	
Ефикасно определя целта	Съсредоточава се върху ефикасността
Пита: „Кога и как?”	Пита: „Какво и защо?”
Администрира	Предлага новости
Подобрява нещата в по-тесен план	Обновява правилата и политиката на организацията и ги променя
Упражнява позиционна власт	Използва личното си влияние

Какво е ментор и какво е менторство?

В България се използват термините ментор и менторство, наставник и наставничество като синоними. И у нас вече има различни указания и наръчници за ментори и наставници, които могат да се видят в края в библиографията.

Менторството е мощен и популярен начин хората да научават много нови неща относно личните и професионалните си умения.

Всъщност менторството е една от най-старите форми за оказване на влияние. Популярно в литературата е твърдението, че произходът на думата “менторство” идва от Омир. В една от легендите се разказва, че Одисей помолил своя приятел, който се казвал Ментор да се грижи за неговия син, когато той отива на война.

Думата “менторство” започва да се употребява във връзка с работата на живелия през 18. век френски писател Фенелон, който е бил и учител.

Повечето хора могат да споменат името на човек, който е оказал положително влияние върху тях. Ментор може да бъде приятел, роднина или колега. Популярна е презумпцията, че менторът е по-опитен или по-възрастен, който служи като модел за подражание или е ръководител.

Менторството или наставничеството е технология, която дава възможност на един млад човек, в случая начинаещ предприемач, по-лесно да се адаптира към света на бизнеса под опека и с помощта на съветите на по-възрастен и по-опитен бизнесмен.

Менторът е човек, който осигурява ръководство, подкрепа, познания и добра възможност за период, през който той и менторираният смятат, че тази помощ е необходима. Той е човек, който е способен да осигури на подходящо ниво подкрепа на друг индивид и да подпомага менторирания в неговите първи стъпки при:

- проучване на възможностите за бизнес развитие;
- поставяне и постигане на цели;



- развиване на социални и професионални контакти;
- развиване на стратегии за справяне с проблемите;
- учене от опит и гр.

Кои са особеностите на менторството?

Менторството включва редица дейности, сред които са:

- даване на знания;
- формиране на нови умения у менторирания;
- усъвършенстване на уменията на менторирания;
- развитие на потенциала на менторирания;
- насърчаване за постигане на по-високи резултати.

Менторството допринася за инвестиране в персонала и в отделните хора в дадена бизнес организация, което може да се реализира като част от политиката за обучение на персонала. То допринася за промени в управлението на компаниите в посока ефективност.

Споделянето на опита е част от менторството, а личните и професионалните постижения се предават като знания и умения на колегите.

Споделянето на информацията е в посока – ежедневни ситуации и малки успехи – помощ на другите – създаване на подготвени кадри и екипи и развиване на бизнес организацията.

Личният пример на ментора може да е и образец, на който да се подражава. По принцип неуспешният служител и мениджър няма как да бъде добър наставник.

Направляването и насочването са част от менторството и те са свързани с управлението на човешките ресурси.

Положителните стимули се приемат като част от менторството. Наградите, бонусите, даване публичност на успехите на колегата са приемат като важни при менторството. И обратно, формализирането, незачитането на постиженията на колегите и менторираните води до демотивиране и оттам и до намаляване на ефекта от работата. Необоснованото фаворизиране също е противоположно на менторството.

Вземането на решения от менторираните става поетапно, то невинаги е самостоятелно и менторството предполага насочване и подпомагане на процеса на вземане на решения.

Менторството е различно от традиционните модели на преподаване и обучение, както и на линеарния модел – оратор – реч – аудитория. То допринася за обмен на опит и изисква интерактивна комуникация, откритост, готовност да се дават знания и да се предава опит на другите.

Какво се очаква от менторите?

1. Да са добри слушатели;
2. Да притежават добри комуникативни умения;
3. Да могат да споделят опита си – да имат способност за прилагане на теорията на практика;
4. Ентузиазъм и отговорност за постигане на целите на менторството;
5. Да бъдат конструктивни, да бъдат положително настроени и не само да казват на менторирания какво да прави, защото не това е целта, а да играят консултативна роля вместо авторитарна, да бъдат напътстващи и направляващи;
6. Да осигуряват и поддържат подходяща атмосфера, в която да се развива съвместното партньорство между ментор и менториран – да могат да обменят информация; да се стремят към партньорство, от което всеки да извлече нещо полезно и да промени всеки един от тях поотделно;
7. Да предразполагат и агитират менторираните да показват своя пълен потенциал при



изпълнение на ежедневните си задачи;

8. Да бъдат тактични;

9. Да имат добри организационни умения за разпределяне на времето;

10. Да насърчават младите предприемачи сами да преценят:

- кога и къде да се срещнат;

- колко продължителни да бъдат тези срещи;

- за какво ще говорят;

- как да го направят (под каква форма – писмено чрез електронна поща, лични срещи, разговори по телефона)

11. Да избягват да си създават прегубеждения и прегварителни настроения.

Кои са водещите качества на ментора?

Ако се опитаме да направим „професиограма“ на ментора, без претенции за изчерпателност, то той трябва да притежава следните качества в различна комбинация, но достатъчно добре развити.

Критерии	Качества, умения, особености
Демографски характеристики	Мъже и жени Възраст – между 30 и 70 години Завършили ОКС бакалавър, магистър или ОНС доктор
Професионален опит	Опит в бизнеса, поне в една организация Опит в НПО-ЮЛНЦ Опит в администрация и мениджмънт
Нравствени качества	Толерантност Етичност Принципност Честност
Психологически качества	Бърза мисъл Услужлива памет Съобразителност Въображение
Интелектуални качества	Аналитичност Креативност Любознателност Любопитство към новото и знанието
Комуникативни качества	Дар слово и комуникативен талант Харизма или чар, приятно излъчване Подходящи гласови данни Добри умения за използване на езикови средства, аргументи и реторични фигури Добри умения за използване на неезикови средства Добри умения за използване на визуални средства: таблици, схеми, карти, диаграми, снимки, колажи.



Педагогически качества	<p>Умения да преподава знания</p> <p>Умения да формира умения</p> <p>Умения да подпомага менторирания</p> <p>Умения за стимулира менторирания</p> <p>Умения да мотивира менторирания</p> <p>Умения да оценява менторирания</p>
Технически умения	<p>Умения да работи с техника</p> <p>Умения да съчетава различни технически устройства</p> <p>Учения да говори пред камера и микрофон</p>
Дигитална грамотност	<p>Умения да комуникира в социалните мрежи</p> <p>Умения да създава съдържание в онлайн среда</p> <p>Умения да води диалог онлайн</p> <p>Умения да участва в уебинари и видеоконференции</p>
Управленски умения	<p>Умения да организира и направлява процеса на менториране</p> <p>Умения да управлява времето</p> <p>Умения да оценява постигнато в целия процес на менториране</p>

Какви стилове прилагат менторите?

Стиловете и качествата, стъпките и методите са представени накратко, като невинаги има чист вид ментор. На определени етапи и в отделни ситуации надделява един от стиловете или се комбинират някои от тях.

Стил	Особености
Строгият инструктор	<p>Дава ясно записани правила.</p> <p>Описва стъпка по стъпка всяка задача.</p> <p>Следи за изпълнението ѝ.</p> <p>Използва изрази като „Това е важно..“, „Срокът е до утре – 10 часа.“, „Говори с колежата Петър и поправи отчета.“</p> <p>Не предпочита да прави отстъпки.</p> <p>Стреми се към постигане на целта в срок и качествено.</p> <p>Следва принципите и мотото „Строг, но справедлив“.</p>
Амбициозният победител	<p>Състезателен тип, работи под напрежение и изисква това и от членовете на колектива и екипа.</p> <p>Дава кратки указания. Трудно дава допълнителна информация.</p> <p>Не прави лесно компромиси. Няма гъвкав подход в обучението. Трудно прави отстъпки и компромиси със срокове и качество.</p> <p>Наказва често и по същество при неуспехи и неизпълнение на поставени задачи.</p> <p>Следва принципите и мотото „Победа на всяка цена“, „Постигане на целта тук и сега“.</p>



Толерантният учител	Дава знания, има търпение, разписва детайлно информацията. Окуражава обучавания, помага му поетапно за отделните задачи, стимулира го в напредъка му. Дава примери от своя опит и практика. Позитивен е и умерен в критиките, съчетава ги с похвали и стимули. При него е налице готовност да стимулира обучавания. Следва принципите и мотото „Ти можеш и ще успееш, като следваш стъпките.“
Мотивиращият професионалист	Прагматизмът се съчетава с нагласа да окуражава и напътства обучавания. Залага на добрия тон и разбирателството. Търси уместен подход спрямо отделния колега и е готов на компромиси. Залага на добри отношения, установява и поддържа постоянен контакт с обучавания. Следва принципите и мотото „Развий способностите си, постигай целите. Никои не се е родил научен“.
Формалният изпълнител	Следва стриктно стъпките и указанията. Не влага емоции. Изисква спазване на сроковете. На формален принцип посочва грешки и пропуски, които допуска обучаваният. Следва принципите и мотото: „Важното е да се отчете изпълнението на задачата.“

Какво е общото и различното между управление и менторство?

Менторството е сложна дейност и тя изисква управление на различни равнища: на човешки ресурси, на време, на обучението като процес, на материалите за обучението, на оценката на постигнатото в процеса на обучение, на търсене на устойчивост и т.н.

Управлението изисква инвестиции от страна на организацията и на ментора – време, подготовка, обучение, анализи, оценки и други.

Менторството и управлението са свързани по особен начин и той не предполага затворен комуникационен принцип и вертикално низходяща комуникация. И двете се основават на диалог и то на насочващия диалог, който да допринесе за усвояване на умения и за професионалното развитие на обучавания.

Управлението при менторството предполага друг стил на комуникиране, който изключва тотален контрол и изисква спокойна атмосфера, приятна бизнес среда, дори на моменти неформална комуникация.

Практически дейности

Задача 1: Решете казуса, свързан с необходимост от промяна в стила на ръководство и разпределянето на ролите за работа в екипа!

Мария ръководи екип от петима служители, но липсва достатъчно подготовка. Въпреки че всеки от тях има различни задължения, успехът зависи от съвместните им усилия. Тя работи упори-



то при възлагане на задачите, определяне на сроковете, решаване на проблемите за постигане на желаните резултати. Обаче недостатъчните умения на двамата от членовете на екипа и постоянните препирни предизвикват неудовлетворение у всички. Мария би искала да прекарва повече време с екипа, но работата с документите изглежда поглъща по-голяма част от времето ѝ. Напоследък тя започва да се тревожи за появилата се вражда между колегите и спадането на качеството на работата.

Какво трябва да направи тя, за да запази поста си и да промени представянето на своя екип?

Задача 2: Провери нагласите си да бъдеш ефективен строител на екип, като се самооцениш по скалата (Медъкс, Р., Създаване на екип, 59-61), предложена във въпросника на Р. Медъкс:

Когато подбирам служители, аз се спирам на тези, които могат да отговорят на изискванията на длъжността и се сработват с хората.	7 6 5 4 3 2 1
Аз създавам у служителите си чувство за съпричастност, като ги включавам в процесите на поставяне на целите, в решаването на проблемите и дейностите за повишаване на производителността.	7 6 5 4 3 2 1
Аз се опитвам да подхранвам духа на сътрудничество, като насърчавам хората да работят заедно и да се подкрепят един друг във взаимосвързани дейности.	7 6 5 4 3 2 1
Аз разговарям с хората открито и честно и насърчавам същия начин на общуване в замяна.	7 6 5 4 3 2 1
Аз подгържам съгласие с моите хора, защото тяхното доверие е съществено за моето лидерство.	7 6 5 4 3 2 1
Аз помагам на хората да се опознаят, за да могат да се научат да си вярват, да се уважават и да ценят индивидуалните си способности и талант.	7 6 5 4 3 2 1
Аз се грижа хората ми да имат тренинг, необходим при изпълнението на техните задължения, и да знаят как да го прилагат.	7 6 5 4 3 2 1
Аз съзнавам, че конфликтът в групите е нормално явление, но работя за бързото му и справедливо решаване, преди да е станал разрушителен.	7 6 5 4 3 2 1
Аз вярвам, че хората ще действат като екип, когато знаят какво се очаква и каква полза ще имат.	7 6 5 4 3 2 1
Аз желая да заменя онези членове, които не могат или няма да отговорят на разумните стандарти след подходяща подготовка.	7 6 5 4 3 2 1

Резултат.....

Резултат между 60 и 70 показва положителна нагласа към хората и типа нагласа, необходима за изграждането и подгържането на силен екип.

Резултат между 40 и 59 е приемлив и с разумни усилия изграждането на екип ще е по силите ви.

Ако резултатът ви е под 40, то тогава ще е необходимо внимателно да преразгледате своите нагласи в светлината на съвременната философия на управленето.

Обсъдете в групата резултатите от предварителното тестване на готовността за работа в екип и за изпълнение на лидерски функции!



Задача 3: Прочетете „Наръчник за лидери” на Х. Оуен, В. Ходжсън и Н. Газарг и обсъдете в групова дискуссия темите и задачите, които най-силно са Ви впечатлили!

Задача 4: Проведете дискусия по проблемите на лидерството и екипната работа в новосъздадена фирма!

Задача 5: Научете какъв е Вашият лидерски стил? За да получите по-добра представа за лидерския си стил и за това колко продуктивен би могъл да бъде той, моля попълнете въпросника. Пог “членове” се разбират Вашите подчинени или членовете на екипа, които ръководите. Посочвайте само един отговор, като имате предвид, че А означава винаги; Б – често; В – понякога; Г – рядко; Д – никога.

Твърдение	А	Б	В	Г	Д
Предоставям на подчинените си пълна свобода в тяхната работа.					
Окуражавам извънредния труд.					
Допускам да използват собствената си преценка при решаване на проблеми.					
Поощрявам еднородните действия.					
“Ръчкам” членовете да полагат повече усилия.					
Наблягам на това да сме преди конкурентните екипи.					
Оставям членовете да си вършат работата по начин, който те считат за най-добър.					
Говоря като представител на екипа.					
Толерирам отлагане и несигурност.					
Изпробвам своите идеи в екипа.					
Давам свобода на хората в работата им и ги оставям да я вършат.					
Работя упорито за повишение.					
Затъвам в детайли.					
Говоря от името на групата пред посетители.					
С неохота позволявам на членовете някаква свобода на действие.					
Поддържам работата на висока скорост.					
Предоставям на някои членове власт, която аз би трябвало да запазя.					
Уреждам конфликтите в екипа, когато те се появят.					
Допускам в екипа висока степен на инициативност.					
Представявам екипа на външни срещи.					
Имам желание да правя промени.					
Решавам какво да се прави и как да се прави.					
Доверявам се на преценките на членовете.					



Подтиквам за увеличаването на производителността.					
Отказвам да обяснявам действията си.					
Обикновено нещата стават както съм предсказал.					
Оставям групата сама да определи темпото си на работа.					
Възлагам конкретни задачи на членовете на екипа.					
Действам, без да се съветвам с екипа.					
Изисквам от членовете да работят по-упорито.					
Планирам предстоящата работа.					
Убеждавам другите, че моите идеи са в тяхна полза.					
Подтиквам екипа да надминава най-добрите си резултати.					
Карам членовете на групата да спазват стандартни правила и предписания.					

Ориентиран към хората:

Отбележете, ако сте отговорили с А или Б на въпроси: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 18, 20, 22, 24, 28

Отбележете, ако сте отговорили с Г или Д на въпроси: 14, 16, 26, 30

Съберете общия брой:.....

Ориентиран към задачата:

Отбележете, ако сте отговорили с А или Б на въпроси: 3, 7, 11, 13, 17, 25, 29, 31, 34

Отбележете, ако сте отговорили с Г или Д на въпроси: 1, 5, 9, 15, 19, 21, 23, 27, 32, 33, 35

Съберете общия брой:.....

точки	точки	описание	стил
Хора 0 - 7	Задача 0 - 10	Вие не сте достатъчно въввлечен/а нито в задачата, нито в отношенията с хората	Невъвлечен



Хора 0 - 7	Задача 11 – 20	Вие имате склонност да бъдете авторитарен/а. Постигате изпълнението на работата, но на висока емоционална цена.	Ориентиран към задачата
Хора 8 - 15	Задача 0 – 10	Хората са доволни в работата си, но понякога за сметка на продуктивността.	Ориентиран към хората
Хора 8 - 15	Задача 11 -20	Хората с удоволствие работят за вас и са продуктивни. Те естествено влагат енергия, защото получават позитивно поощрение за това, че вършат добре работата си.	Балансиран

Задача 6: Изиграйте ролевата игра!

КАРФИЦИ И СЛАМКИ: ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ

Цели:

- Да подчертае трите основни лидерски стила – автократичен, либерален и демократичен.
- Да увеличи познанието за това как различните лидерски стилове могат да повлияят на изпълнението на подчинените.
- Да се изследва феноменът на съревнованието между групите.

Големина на групата

Неограничен брой от подгрупи от по шест члена всяка. Примерът е с поне шест групи.

Времетраене

Около 60 минути.

Материали

- Един пакет (100 бр.) сламки за всяка група
- Един пакет от карфици за всяка група.
- Една лентичка от инструкцията (нарежете инструкцията на три отделни части, за да отделите трите варианта на лидерски стил) за всеки лидер.
 - Едно копие от листа за наблюдение за всеки наблюдател.
 - Копие от листа за дискусии за всеки от участниците.
 - Голям лист хартия, маркери и хартиено тиксо.
 - Лист и химикалка за всеки участник.

Физическа среда



Голяма стая за началната и финалната среща на всички участници с голяма маса, на която да се демонстрира конструкцията от сламки. Препоръчително е да има по едно помещение за всяка подгрупа, за да работят самостоятелно върху конструкциите си.

Процес

1. Фасилитаторът формира подгрупи от по шест човека всяка.
2. Във всяка група се избира по един наблюдател. Фасилитаторът дава на наблюдателите копие от листа за наблюдение.
3. Във всяка група се избира по един лидер. Лидерите се събират самостоятелно с фасилитатора, за да получат инструкции и материали.
4. Фасилитаторът инструктира лидерите за задачата им, дава им сламки и карфици за всяка група и дава на всеки лидер част от инструкцията. Напомня на лидерите да спазват стриктно инструкцията и да не я показват на никого. (Има три различни инструкции – авторитарен, либерален и демократичен стил; фасилитаторът разпределя инструкциите така, че да има относително равен брой лидери (поне двама) с една и съща инструкция. (Би помогнало на фасилитатора при записване на информацията впоследствие, ако предварително запише на листовците с инструкции за лидерите номера, така че еднаквите инструкции да се появяват в един и същи ред.)
5. Фасилитаторът обяснява, че задачата е всяка група да построи конструкция от карфици и сламки. За тази цел всяка група ще има по 15 минути. След това конструкциите ще бъдат оценени по височина, стабилност и красота, като всеки критерий е с равно значение.
6. В края на времето за конструиране фасилитаторът кара участниците да оценят преживяванията си в групата по три критерия, като трябва да използват петстепенна скала, в която 5 е най-високото. Критериите са:
 - Удовлетвореност от лидера.
 - Удовлетвореност от тяхното собствено участие.
 - Удовлетвореност от продукта на групата.
 Фасилитаторът помолва всяка подгрупа да изчисли средната стойност по всеки критерий.
7. Подгрупите представят конструкциите на общо пространство.
8. Фасилитаторът изисква от всяка подгрупа да каже средния си резултат и ги записва на флип чарт.

Група	Средни оценки			Средни оценки			
	Лидерство	Участие	Продукт	Височина	Устойчивост	Красота	Общо
1							
2							
3							
4							
5							
6							

9. Фасилитаторът подканва участниците да гласуват. Гласува се поотделно за всеки от трите критерия и числата се записват на флип чарта. Всеки участник може да гласува само по веднъж за един критерий. Гласуването се прави с вдигне на ръка и затворени очи.

10. След като всички оценки са записани, фасилитаторът:
 - (а) изчита на глас инструкциите за всеки от трите лидерски стила;
 - (б) записва описанието на всеки от лидерските стилове до номера на съответната група;
 - (в) започва дискусия на базата на получените оценки.



Някои насоки за дискусията:

- Лидерският стил влияе на представянето на групата по много начини.
- Има ли разлика между различните конструкции, като например най-красивата да не е най-устойчивата или най-високата и т.н.?
 - Би могло да се очаква, че всяка група ще гласува за собствената си конструкция по всички критерии. Тъй като във всяка група има равен брой участници, това би означавало, че гласовете и за трите конструкции ще са по равно. На практика обаче това рядко става. Как повлиява лидерският стил върху гласуването?
 - Обърнете внимание на връзката между лидерския стил и участието. Кои лидерски стил използва в най-голяма и кои в най-малка степен ресурсите на групата?
 - Как краткото време за изпълнение на задачата повлиява върху различните лидерски стилове и изпълнението на подгрупата?
 - Каква е връзката между участието и удовлетвореността на членовете на подгрупите? Какви са краткосрочните и дългосрочните влияния на връзката между лидерския стил и удовлетвореността на членовете на подгрупите?

11. Фасилитаторът моли участниците да се разделят отново на подгрупите, в които са работили, и да дискутират поставените въпроси. Дискусиите се водят от наблюдателите, които раздават на участниците копия от листа за дискусии. (30 мин.)

Вариации

- Вместо групово гласуване могат да се използват съдии.
- Гласуването може да бъде и с отворени очи.
- Могат да се включат и други критерии, като сътрудничество, креативност, скорост.
- Могат да бъдат използвани други материали и продукт.



ЛИСТ С ИНСТРУКЦИИ ЗА ЛИДЕРА

Вашата роля е да се гържите като диктатор. Важно е да демонстрирате този лидерски стил пред групата си, без да им казвате защо. Не приемайте никакви предложения от никого от групата. Давайте заповеди за планирането и построяването на конструкцията. Конструкцията трябва да бъде построена спрямо вашите идеи.



Вашата задача е да бъдете либерален. Важно е да демонстрирате този лидерски стил пред групата си, без да им казвате защо. Не давайте никакви предложения за това какво и как да се направи или от кого. Оставете всички членове на групата да правят каквото и както намерят за добре. Конструкцията трябва да бъде построена според техните идеи.



Вашата роля е да бъдете демократичен лидер. Важно е да демонстрирате този лидерски стил пред групата си, без да им казвате защо. Когато се прави предложение от вас или от друг член на групата, питайте цялата група, за да видите доколко останалите членове са съгласни с това предложение. Опитвайте се да стигате до консенсус, преди дадена идея да се изпълни. Конструкцията трябва да е резултат от усилията на групата.



РАБОТЕН ЛИСТ НА НАБЛЮДАТЕЛЯ

Вашата задача е да наблюдавате поведението на своята група. Не участвайте в нея. Настанете се така, че да можете да наблюдавате всички членове на групата.

1. Кои беше лидерът на групата?

2. Опишете лидерския му стил. Дайте примери от поведението на лидера, с които да подкрепите гумите си.

3. Дайте и други примери на поведение от страна на участниците в групата, които според вас са свързани с този лидерски стил. Посочете за кого точно става дума при всеки пример.

4. Опишете климата/атмосферата в групата. Дайте примери на поведение от страна на членовете на групата, с които да илюстрирате тази атмосфера. Кажете точно за кого става дума при всеки конкретен пример.

5. Опишете доколко са били включени в задачата членовете на групата.

6. Дайте конкретни примери, които да илюстрират степента на участие на групата. Отбележете за кого точно става дума.

След като приключи гласуването, ще водите половинчасова дискусия за груповия процес с членовете на вашата група. По време на тази дискусия трябва да споделите впечатленията си от наблюдението, но без да изнасяте реч.



ЛИСТ ЗА ДИСКУСИЯ

Работна група

1. Как се чувстввахте да работите с такъв лидер?
2. Как се чувстввахте да ръководите с такъв стил?
3. Какви са ефектите от този стил? Предимства и недостатъци?(Използвайте и оценките от гласуването)
4. Тази игра напомня ли ви за някои ефекти на лидерския стил? Какви по-точно?
5. Тази игра демонстрира ли някакви нови за вас ефекти на лидерския стил? Какви по-точно?

Общата група

1. Какво научихме от тази игра?
2. Как това, което научих, се отнася към личния ми лидерски стил?
3. Как това, което научих, се отнася към работата ми? Как мога да прилагам това, което научих, в работата си?
4. Тази игра напомня ли ви за някои ефекти на лидерския стил? Какво по-точно?
5. Тази игра демонстрира ли някакви нови за вас ефекти на лидерския стил? Какви по-точно?

Задача 7: Посочете кои качества от таблицата – професиограма на ментора притежавате и кои искате да развиете в бъдеще.

Задача 8: Определете вашия колега към кой тип ментор може да се отнесе или от кои ментори преобладават качествата. Сравнете вашата оценка със самооценката. Дайте препоръки какво да подобри в конкретна ситуация на менторство и по принцип.

Задача 9: Довършете изреченията, като представите вашата гледна точка:

- Менторът е човек, който ...
- Менторът трябва да се отнася към обучавания/обучаваните по следния начин в началото на обучението...
- Менторът трябва да се отнася към обучавания/обучаваните по следния начин на отделните етапи от обучението...
- Менторът трябва да се отнася към обучавания/обучаваните по следния начин в края на обучението....
- Менторът трябва да стимулира обучавания/обучаваните по следния начин ...
- Менторът трябва да критикува обучавания/обучаваните по следния начин ...
- Менторът трябва да оценява обучавания/обучаваните по следния начин ...



Тема 5

Организационна култура. Фирмен етикет и протокол

Как се дефинира организационната култура?

Едгар Шайн, един от най-известните автори по проблемите на организационната култура, се придържа към разбирането, че е най-добре културата на една организация да се разглежда като *комплекс от психологически нагласи, които членовете на една организация притежават и които ги карат да мислят и действат по определен начин* (Schein 2004).

Дефиницията за организационна култура на Едгар Шайн, която намира най-широко приложение в съвременната теория и практика, утвърждава, че: *културата е „... един модел от основни предположения – изобретени, открити или развити от дадена група, както тя се учи да се справя със своите проблеми на външна адаптация и вътрешна интеграция – който е работил достатъчно добре, за да се счита за валиден и, оттам, да бъде научен от новите членове като верният начин да се възприема, мисли и чувства по отношение на тези проблеми.“* (Schein 2004).

Това означава, че относно своето поведение хората в една организация/фирма се ръководят от своеобразни разсъждения (понякога базирани върху истини, възприети като непоклатими), до които те достигат в процеса на работата си в нея.

Други автори при представяне на съдържанието на организационната култура включват:

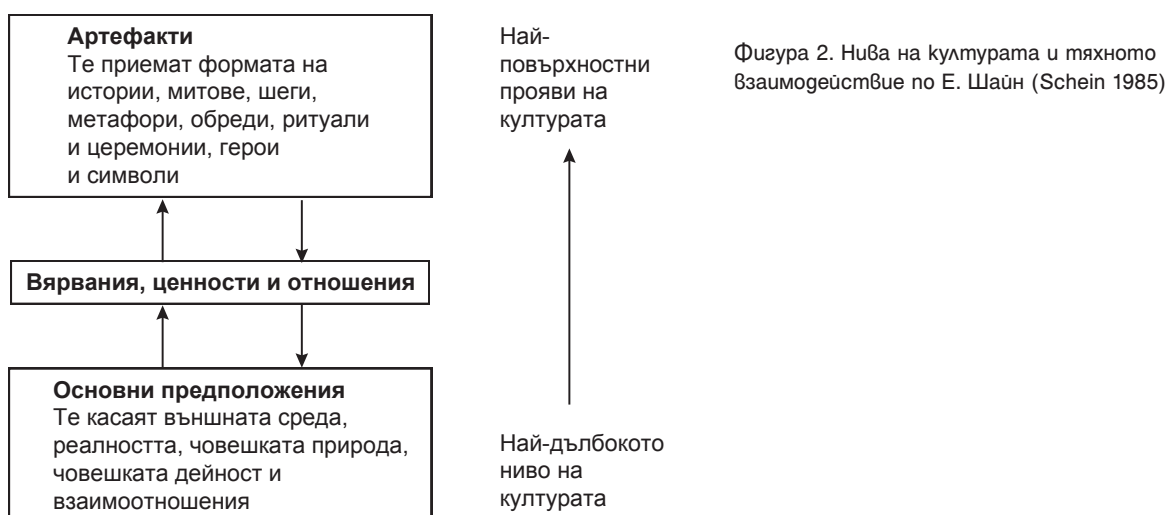
- артефакти;
- език под формата на шеги, метафори, истории, митове и легенди;
- поведенчески модели под формата на обреди, ритуали, церемонии и чествания;
- норми на поведение;
- герои;
- символи и символични действия;
- вярвания, ценности и отношения;
- морални кодекси;
- основни предположения;
- история.

Организационната култура се свързва с ценностите, възприети в самата бизнес организация. Ценностите също така са единици на културата. Това са материалните и идеални предпоставки на човешката активност и реалната мотивация на развитието. Разсъждавайки от подобни позиции, Хеерт Хофстеде представя във фигура 1 един модел на културата, наречен „глава лук“. Според него сърцевината на културата са ценностите, които са „общата склонност да се предпочита определено състояние на нещата пред друго“ (Хофстеде 2001: 10). Ценностите са определящи, но трудно видими с просто око, за разлика от ритуалите, героите и символите, които се проявяват в практиката.



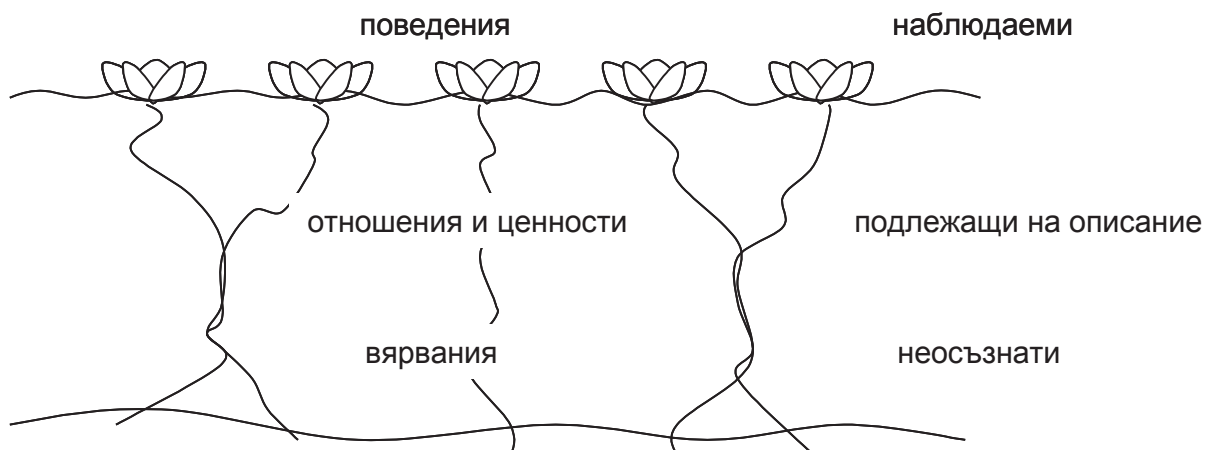
Фигура 1. Проявления на културата на различни дълбочинни нива по Х. Хофстеде (Хофстеде 2001:11)

Едгар Шайн систематизира елементите на организационната култура на нива, които си взаимодействат, видни от фигура 2.



Фигура 2. Нива на културата и тяхното взаимодействие по Е. Шайн (Schein 1985)

Интересна аналогия на моделите, изобразяващи организационната култура, е представена от Алън Уилямс, който си служи с илюстрацията на езеро с водни лилии (фиг. 3)



Фигура 3. Култура и поведение според А. Уилямс (Williams 1989: 12)



Основната идея, заложена в тази аналогия, е, че поведението, наблюдавано като израз на дадена организационна култура, е подхранвано от вярванията на отделните индивиди – членове на дадената организация. Авторът твърди още, че голяма част от тези вярвания често са неосъзнавани като елементи на съответната култура, доколкото те не са формирани преднамерено. В този смисъл той препотвърждава идеята на Шайн за „неуловимостта“ на организационната култура.

Организационната култура е широкообхватно понятие, което включва както етикета и етиката в трудовете взаимоотношения, начина на обличане и други, така и отношенията вътре във фирмата или организацията и извън нея отношенията с клиентите. Тя е *съвкупност от поведенчески образци и ценности, които са характерни за организациите и са в състояние да осигурят приемственост в развитието на организационната структура, иновативност и прогрес*. Създаването ѝ е целесъобразна дейност, защото нейният смисъл е в създаването на определени духовни ценности. Организационната култура е обект на изследване от множество науки с цел определяне, от една страна, аспектите и критериите за научно обоснованото ѝ проектиране и оценяване, а от друга страна, за създаване на предпоставки за развитие на личността в условията на трудовата дейност.

В основата на организационната култура стоят индивидите с техните ценности, индивидуалност и потребности. Също така организационната култура е стратегически фактор за ефективността на всяка организация, независимо от сферата на проявление.

Веднъж създадена, тя не се превръща в догма, а може да се променя, обновява и коригира по посока на съвършенството. Надеждността се проверява в критични ситуации – конфликти, рецесия, растящи загуби, фалит, когато на повърхността се виждат проявите на единството (корпоративността), но също така и съчувствието, колегиалността и човечността.

Друга ключова категория в организационната култура е доверието. То предполага открити и честни взаимоотношения както между мениджърите от различни фирми, а така също и вътре в самата фирма – в процеса на комуникация между нейните сътрудници, служители и работници.

Кои са основните проявления на организационната култура?

- непрестанният стремеж към системни подобрения и нововъведения в работата;
- единоумислието и целенасочеността на всички ръководители и сътрудници;
- ясното и точно определяне на ценностите и показателите за постигане на възприетата пазарна стратегия (качество, количество, разходи, време);
 - специфичният начин за насърчаване на съревнованието между сътрудниците и справедливото морално и материално възнаграждаване на техните постижения;
 - грижите за подбора и развитието на кадрите и съобразяването с личните им интереси, т.е. работата да им е приятна, а не да ги сковва и отегчава;
 - своевременното поощряване на положителните и санкциониране на отрицателните прояви на всеки служител или сътрудник;
 - изграждането на ефективна система на вътрешни (вертикални и хоризонтални) и на външни комуникации;
 - уменията за справяне с конфликтни ситуации и съвместно решаване на възникналите проблеми;
 - ориентирането към изискванията на пазара и предпочитанията на потребителите (култура на обслужването);
 - удовлетворение от работата, гордост от принадлежността към фирмата и солидарност на ръководството и сътрудниците на всички равнища.



Какви функции изпълнява организационната култура?

Чарлз Хампдън-Търнър счита, че „културата на една организация определя подходящото поведение, обвързва и мотивира хората и осигурява решения там, където съществува неяснота. Тя направлява начина, по който компанията обработва информацията, вътрешните ѝ взаимоотношения и нейните ценности.“ (Hampton-Turner 1990: 11). Същият автор утвърждава, че културата е израз на това как организацията е избрала да се справя със специфични дилеми и конфликти.

Питърс и Остин поддържат тази теза и подчертават, че „споделяните фирмени ценности влияят върху индивидуалната продуктивност.“ (Peters&Austin1985) Основание за това те намират в логиката, че споделяните ценности установяват една рамка, в която служителите могат гъвкаво и бързо да реагират на ежедневните ситуации, докато формалните правила и процедури могат да се окажат „изтъркани“.

Функциите на фирмената култура могат да се проектират в следните направления:

- **Намаляване на конфликтите.** Това е така, защото наличието на единна култура, изградена върху споделянето на основни ценности от всички заети във фирмата, спомага за изграждането на съгласуваност при възприемането на околния свят, дефинирането на проблемите, оценката на възможностите за тяхното разрешаване и предпочитаните решения, които ще се изпълняват;

- **Координация и контрол.** Той се реализира посредством споделяните ценности под формата на разказвани истории. Служителите в една фирма усвояват норми и правила на поведение, по които се самоорганизируют и, когато е възможно, те вземат самостоятелни решения, които са съвместими с фирмените мисия, стратегия и цели. В допълнение на тази функция, фирмената култура съдейства и за осъществяването на контрол върху поведението на служителите. Тя очертава границите на позволения и допустим израз на индивидуалност на работното място по един по-фин и примамлив начин в сравнение с формалните разпоредби, контролни системи и процедури.

- **Намаляване на неяснотата.** Това става посредством споделянето, чрез което служителите в една фирма се научават кое е значимо, как на практика нещата се решават или вършат и как да се държат. По този начин се редуцира напрежението, породено от неяснотата;

- **Мотивация.** Съществува освен външна мотивация (осигурявана посредством формалните механизми) и вътрешна мотивация. Вътрешната мотивация се определя от възприеманите от служителите значимост и привлекателност на тяхната работа, усещането за съвпадение на техните лични цели с предлаганите възможности от фирмата, както и чувството за собствена ценност и сигурност.

Според нас може да се изведат няколко основни и няколко спомагателни функции на базата на разбиранията на М. Армстронг:

- **идентификационна** – създава чувство за принадлежност към фирмата/организацията и формира груповата идентичност;

- **интегративна** – създава чувство за привързаност към фирмата/организацията;

- **смислообразуваща** – моделира нагласите и поведението на работещия човек, а оттам и неговия светоглед и ценности;

- **комуникативна** – развива уменията за социална комуникация и интеракция;

- **оценъчно-нормативна** – формира самооценката на базата на оценката на поведението във фирмата/организацията;

- **регулативна** – от една страна фирмата/организацията има своите вътрешни правилници и правила, които регулират поведението на всички работещи, а от друга – ПР активностите позволяват да се упражнява социален контрол върху случващото се в нея;

- **стабилизираща** – утвърждава модели на поведение и оттам подготвя готовността за социална интеграция и увеличава социалната стабилност;



- **познавателна, адаптивна (социализираща)** – помага на новите служители/работници да усвоят правилата и да отработят поведенчески модели ценени във фирмата;

- **рекреативна** – възстановява духовната енергия и намалява неопределеността и несигурността, снижава тревожността поради наличието на ясни правила и видими проявления на последиците от тяхното спазване или нарушаване. (адаптирано по Армстронг 1993)

Възможностите на фирмата да привлече нови хора нарастват, когато тя позиционира себе си като имаща стабилно изградена организационна култура. Атрактивната организационна култура позволява да се запазят ценните служители, да се поддържа висока трудова мотивация, както и да се привличат нови хора.

От друга страна, добротото име е част от фирмения имидж. Поддържането на позитивната репутация е колективно дело на всички поколения, работили и работещи във фирмата. Съхраняването на трудовите ритуали (постъпване на работа, напускане, награждаване, честване, подпомагане и пр.), възприемането на стереотипи, изграждани с години и даже векове, опазването на фирмената тайна спомагат за непрекъснатото издигане на реномето на конкретната финансова структура. Ето защо е важно да се подчертае значението на проникването на фирмената култура във всички звена на фирмената дейност. Не е възможно създаването или ориентирането на деловата дейност на фирмата към определени цели и дейности, ако не съществува единство в културата на отделните служители, елементи, звена.

Организационната култура практически прониква навсякъде. Част от нея включва облеклото и оформяне на външността на служителите. Дрехите принадлежат към ценностно-символния регистър на фирменото съществуване. Те заедно с грескогът допълват впечатлението за живота и дейността на фирмата, подсилват създадения имидж и допринасят за неговото формиране. Дрескогът приобщава към стратегическите цели и основните норми и правила.

Фирменото облекло се вписва в цялостната система, спомагаща за идентифициране на конкретната култура, на ценностите, които интегрират групата хора на професионална основа.

Организационната култура действа и при вътрешнофирмените, и при външнофирмените комуникации. В този смисъл, тя се проявява при изясняване на редица оперативни процеси, при взаимодействие с контрагентите и пр.

Тя е видима в процедурите при постъпване на работа, попълване на документи и вземане на интервю от кандидатите; при организирането на рекламна кампания, целяща насърчаването на покупките на определен продукт; при участието в различни външни срещи, конференции и симпозиуми, изложби и панаири; при изграждането и поддържането на ефикасни ПР активности.

Начинът на изразяване на мениджърите, служителите, работниците е свързан с използването на специфични термини и терминология и той отразява принадлежността към определена фирма или институция, или към определена професия.

В обхвата на културата на организацията е и системата за възнаграждение и статус. В някои от тях и за отделни служители повишаването на позицията в йерархията е важен момент. Повишението и финансовите стимули като заплати, бонуси, акции и дялове на процент от печалбата са основните видове възнаграждения. Във втора група компании значение имат титлите и броят на подчинените. За трета група организации и за служителите в тях са важни размерът и бюджетът на проекта, прозрачността при вземането на решения, професионалният статус извън нея и степента, в която ръководните органи се консултират с тях по отношение на стратегическите въпроси.

Организационната култура като цяло се влияе от националната култура в по-голяма степен, отколкото от възгледите и вярванията на собствениците, мениджърите и лидерите.

Интеркултурният мениджмънт, който се занимава с начините да се преодоляват пречките в общуването между представителите на различни култури, изисква съобразяване на организационната/фирмената култура с националните култури на работещите заедно.



Организационната култура въздейства върху процеса на вземане на решения, като споделените ценности осигуряват персонала с един набор от основни предположения и предпочитания, които регулират вероятността от последствия след конфликти в този процес.

За човек, работещ в дадена фирма, е важно да изпитва чувство на значимост от работата си в нея. Идентифицирането с фирмата, както и цялостното отношение към нея, се определя до голяма степен от споделените ценности. По този начин организационната култура играе съществена роля по отношение съпричастността на служителите към фирмата, и частично в дейността, и оттам за постигането на очакваните резултати от тяхната работа.

Как се възприема организационната/фирмената култура от новоназначените?

Невинаги един нает служител възприема безкритично споделяните ценности в една фирмена култура. Без съмнение, започването на работа в една организация променя мисленето и поведението на индивида, но винаги тази промяна протича гладко и безконфликтно.

К. Голдън извежда четири стратегии, които индивидите прилагат спрямо доминиращата култура в една фирма:

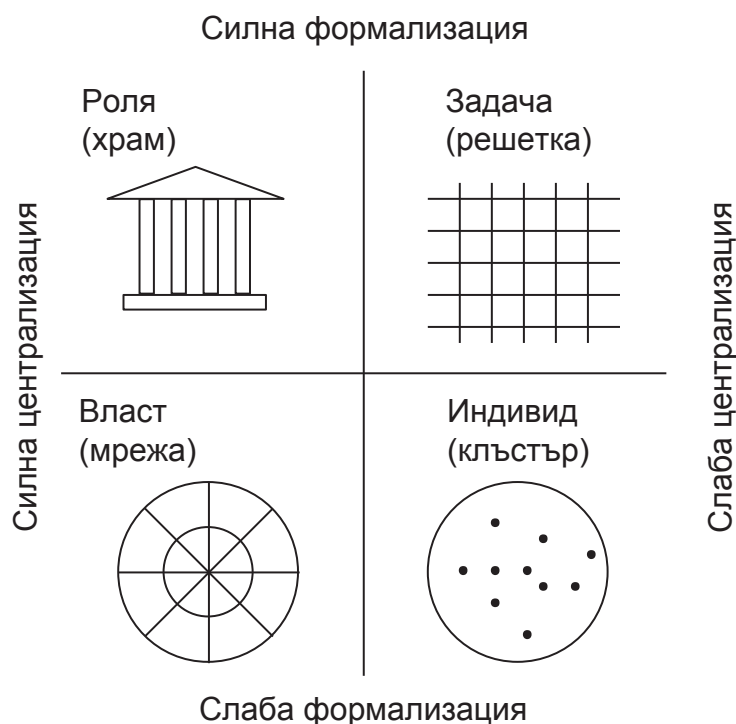
- **Недвусмислено приобщаване;**
- **Принудено приобщаване** – използващите тази стратегия най-често имат известни резерви относно уместността на някои културни норми и прояви, но се придържат към поведение, което хармонира с фирмената култура. Принуждаването намира израз в използването на шеги и други иносказателни форми за неизявен конфликт и несъгласие;
- **Тайно неприобщаване** – хората с подобна стратегия се стремят да се покажат в очите на ръководителите като съблюдаващи предписанията на доминиращата фирмена култура, но понякога предприемат действия, с които да демонстрират тяхната опозиция, но само когато се чувстват в безопасност;
- **Открито неприобщаване** – това поведение се изразява в пренебрегване на нормите на фирмената култура, без притеснение от другите служители. Тези, които следват тази стратегия, са достатъчно уверени в сигурността си, че да си позволят директно оспорване на съществуващата култура. Типично поведение е да си болен, когато те съкращават, да използваш процедурни празноти за измъкване, да викаш профсъюзен активист само когато ти е нужен. (Gold- en 1992: 1-21)

Кои са основните типове организационни култури?

Типология на Харисън/Ханди

Харисън през 1972 г. описва четири типа фирмени култури, наречени власт, роля, задача и индивид. По-късно Ханди доразвива тази типология, използвайки пиктограми и метафори от древногръцката митология. В интерпретацията си, за по-лесно разбиране, Ханди асоциира въведените понятия с древногръцки богове по следния начин: власт със Зевс, роля с Аполон, задача с Атина и индивид с Дионисий, следвайки характеристиките, притежавани от съответните богове.

Основната идея в това разграничение са комбинациите по две дименсии – централизация и формализация на управлението. В графичен вид те са изобразени на фигура 4.



Фигура 4. Четирите квадранта на културата според Харисън и Хангу (Аганпирано по Harrison, R., (1972). Understanding Your Organisations Character, Harvard Business Review, vol. 50, May-June и Handy, C. B., (1985). Understanding Organisations, Penguin, London)

Власт. Основната характеристика на тази културна форма е стремежът тя „да бъде доминираща в средата си и да преодолява всяка съпротива“. Вътрешнофирмената характеристика се изразява в наличието на постоянна конкуренция за постигането на (често едностранни) предимства. Характерна е за фирми със силно централизирана власт и стабилна външна среда. Тук персоналят ясно знае кой е шеф и кой е подчинен, както и какво следва от това.

Роля. При нея акцентът пада върху ролите и процедурите, легитимацията, отговорността, йерархията, статуса. Най-често води до изместване на фирмените цели заради ролите. В резултатна това се пренебрегва творческото и иновативното поведение. Този тип фирмена култура добре пасва при стратегия за икономия на разходи. Тя е характерна за по-големи и бюрократизирани фирми и стабилна външна среда, в които активното поведение на заетите е ограничено.

Задачи. Характерното за тази културна форма е постигането на водещата цел и нейните подцели. Ако установените роли пречат, то те се променят, сменят се и служителите в случаите, когато те нямат подходящи знания, умения и мотивация. Ето защо този тип фирмена култура съответства на по-раздвижени организационни структури. Тази културна форма е характерна за фирми, които оперират на динамични пазари и в областта на високите технологии. Тук на преден план излизат експертите.

Индивид. Тази културна форма е най-рядко срещана във фирмената практика и основният акцент при нея е върху използването и развитието на персоналните качества. Водещото при нея е „всеки да работи това, което може и желае“. Среща се при някои високотехнологични и инженерингови фирми с малък размер, които оперират в много динамична и неопределена среда.



Тази форма се очертава като една от културните форми на бъдещето.

Типология на Куин и Макграт

Куин и Макграт идентифицират четири рогови типа култури, базирайки се върху същността на транзакциите, които са свързани с информационния обмен в организациите. Те залагат идеята, че независимо от типа на взаимодействие между индивиди или групи във фирмата, в него се разменят ценни неща – факти, идеи, разрешения и т.н. И именно тези взаимодействия определят статуса на индивидите или групата, тяхната власт, степента на удовлетвореност от статуквото. Нещо повече, тези транзакции са управлявани от набор от правила или норми, които отразяват доминиращите вярвания и ценности. По този начин същността на транзакциите осигурява инструмент за разграничаването на следните типове култури:

- **Пазар.** Това е рационална култура, проектирана да преследва цели, използвайки производителността и ефективността като основни критерии за изпълнение. „Босът“ е твърдо ангажиран с тази култура и компетентността е основата за неговата власт. Стилът на ръководство е директивен и целево ориентиран, вземането на решения е явно и съгласието със служителите е гарантирано посредством договор. Индивидите са оценявани в съответствие с техните видими резултати и са окуражавани да бъдат ориентирани към постижения.

- **Агхокрация.** Това е една идеологическа култура, която цели външна подкрепа, растеж и придобиване на ресурси. Авторитетът се базира на харизмата и властта се упражнява чрез позоваване на ценности. В такива организации решенията се вземат като резултат на интуиция. Ръководителите са склонни да бъдат изобретателни и ориентирани към риска. Съгласието на служителите се подсилва от тяхното посвещаване на организационните ценности. Индивидите са оценявани в съответствие с интензивността на техните усилия и интереса им към израстване, а не толкова към постижение.

- **Клан.** Това е една консесуална култура, чиято организационна цел е поддържането на групата и която преценява изпълнението по отношение на това дали или не улеснява сплотеността и морала. Авторитетът се присъжда на тези, които са членове на организацията като цяло, а базата за упражняване на власт е неформалният статус. Има склонност решенията да се вземат чрез съучастие и консенсус, а доминиращият стил на ръководство е на загриженост и подкрепа. Служителите се подчиняват на съгласуваните решения поради тяхното участие в процеса на вземането им. Индивидите са оценявани по отношение на качеството на взаимоотношенията им с групите и се очаква да бъдат лоялни към организацията.

- **Иерархия.** Това е иерархична култура, която съществува, за да осигури изпълнението на регулациите, докато остава стабилна и контролирана. В тези организации авторитетът е установен в правилата и властта се упражнява от притежаващите технически знания. Решенията се вземат на база на анализа на факти и ръководителите са склонни да бъдат консервативни и предпазливи. Тук съгласието на служителите се поддържа посредством надзор и контрол. Те са оценявани по формални критерии и се очаква, че ще ценят сигурността. (Brown1995)

Какво Включват фирменият етикет и протокол?

Бизнес етикетът или фирменият етикет и протокол са понятия с широк обхват, които на практическо равнище имат много приложения – от дрескода до поведението на делова вечеря, от корпоративните подаръци до логистиката на делегация от чужбина.

Под *бизнес етикет* ще разбираме *установени норми и правила, маниери и модели на поведение, спазване на указания, съобразени с фирмената култура и с традициите* в дадена държава. Познаването и спазването на правилата на бизнес етикета са част от професионалното поведение.



В същото време има варианти и промени в някои правила. Например по отношение на грескога се говори за *Business Formal*, но и за други два варианта – *Business General* и *Business Casual*, за *Smart Casual*, дори за *Dressy Casual*.

Бизнес протоколът е ориентиран към правила и норми, които се спазват в ситуации, типични за бизнеса: подписване на договори, участие в специални събития при получаване и връчване на награди, поведение на официални срещи и пред различни публики, в това число корпоративни клиенти, контрагенти, гържавници, дипломати, представители на международни институции, браншови организации и други.

Фирменият протокол е свързан и с интериора на офиса, поставянето на корпоративни символи, лога, знамена на гържави, международни организации и компании и други елементи с визуален и мултимедиялен характер.

Бизнес етикетът изисква познаване на правилата и стриктното им спазване, без проява на небрежност, импулсивност или импровизации. Стриктното и пунктуално спазване на утвърдените норми е важно, то допринася за изграждане на корпоративния имидж и репутация. Бизнес етикетът е задължителен за всеки служител и мениджър, неговите правила са валидни за целия персонал. Спокойното и уверено поведение, съгържаността и недопускането на силни емоции и ескалация на напрежение с деловите партньори също е част от деловия етикет. Умението да се спазва йерархията допринася за създаване и поддържане на делова атмосфера. Формалностите и деловият изказ създават впечатление за ред във фирмата. Унифицирането на нормите не води до обезличаване на личностите в бизнес организацията. Също така се отчитат межкултурните различия при изясняване спецификите на бизнес етикета.

Спазването на принципите на лоялност към компанията предполага познаване на правилата и прилагането им във всяка една ситуация на делово общуване. Това от своя страна води до известна степен на предсказуемост на модела на поведение на другата страна в бизнес отношенията. Така например при делова среща първо се подава ръка, ръкуването рамкира началото на срещата и нейния край. След това или паралелно с ръкостискането се отправят поздравии. Следващите стъпки са представянето и даването на визитки картички, т.е. има процедура и протокол и не се допуска размяна на тези дейности и действия, защото това води до хаос. Протоколът изисква да се знаят принципите на организационната култура и поведение, йерархията, статуквото и традициите в дадена компания.

Точността или акуратността са на равнище греског, правила на хранене, управление на времето, зачитане на културните различия. Утвърдено правило в бизнес етикета е, че не се правят разлики между половете мъж и жена, те са делови партньори и са равнопоставени. Има обаче и традиции, при които първо се представят дамите, после мъжете, първо по-възрастните и след това по-младите членове на екипа. По принцип представянето е от домакина на деловата среща. Също така този, когото представят, става прав. Така той се идентифицира, става разпознаваем и се намалява възможността да бъде игнориран и незапомнен. Ако някой не произнесе правилно вашите имена, позицията ви или названието на компанията, не е редно да го прекъсвате и да поправяте говорещия. След като той приключи своето изложение, се казва учтиво: „Позволете едно важно уточнение. Казвам се ... и съм от фирма... Заемам следната позиция...”. Съкращения от типа произнасяне в САЩ – напр. R.J.(ар джей) и спелуване не е приемливо.

По отношение на **мобилния телефон** има правила, но и промени. Преди години не бе прието мобилният телефон да се поставя на масата за преговори или на бюрото, когато се разговаря с клиенти и партньори. В днешно време, когато мобилният телефон изпълнява много функции и чрез него се изпращат имейли и се прави електронно банкиране, е възможно да се постави на масата или бюрото близо до притежателя да е в чантата, или да е в джоб на самото, за да е удобно да се използва. Ако се налага разговор с друг партньор по време на делова среща, предупредете за това останалите и искайте разрешение на излезете, за да говорите. Когато обаче става дума за



делова вечеря и обяд резонно е да се ограничат външните разговори до минимум и да се отдадете внимание именно на тези разговори.

Визитните картички са неизменна част от бизнес етикета. Има препоръки и задължителни елементи при изготвяне на визитните картички. Те включват логото и името на компания; корпоративния сайт; наименованието на отдела, в който работи мениджърът или служителят; позицията му; телефонни номера, в това число и на мобилния телефон; имейл адрес.

Бизнес етикетът изисква визитните картички да се носят в специални кутии и на тях да е отпечатано логото на компанията. Това е елемент от корпоративната идентичност. Също така получените визитки по време на делови срещи и преговори се съхраняват в служебни визитници в офисите.

Визитните картички имат широко приложение. Според бизнес етикета визитните картички се подават при запознаване, в началото на преговори и делови срещи, още преди да е започнал разговорът. На делови обеда и вечери също се разменят по протокол визитни картички.

При изпращане на корпоративен подарък или ако поводът е юбилей на мениджър, се изисква в малък плик да се сложи визитна картичка на изпращача, а пликът да е в опакования подарък. Понякога и при поднасяне на букет при официални поводи също в малък плик се поставя визитната картичка, да се разбере от кого е изпратен/даден букетът.

Специфичното за деловия етикет в Япония и Южна Корея например, че бизнесмените от тези държави хващат визитната картичка с палеца и показалеца на двете ръце. След това те я подават, като тялото леко е наклонено напред, също така понякога се прави вид поклон. Японците очакват да получат визитна картичка от другите участници по същия начин. След като получат визитната картичка, те я обръщат към себе си. Възможно е да прочетат фамилното име и позицията от получената визитна картичка, както и да попитат дали правилно са изговорили имената, за да не се допусне езикова бариера.

Какво трябва да знаем за интеркултурните различия в бизнес етикета?

Известно е, че има различия между държави и култури. Някои от тези културни различия са формирани в продължение хилядолетия. Те оказват влияние върху бизнес етикета и деловото общуване и през 21. век. В същото време се отчитат процесите на глобализация, функционирането на транснационални компании и наличието на фирмени корпоративни култури. Например по отношение на **грескога** деловият костюм, независимо дали са мъже или жени, е задължителен за тези, които работят в компании в САЩ, Канада, Япония, Китай, както и в европейските страни. Възможни са ситуации, при които бизнесмени от държави от Обединените арабски емирства или от Африка да участват в преговори (понякога, но невинаги) облечени по начин, който е характерен за тези страни.

Такива интеркултурни различия се установяват и при **ръкостискането**, което рамкира началото и края на деловата среща. Бизнесмени от Обединените арабски емирства или от Китай предпочитат ръкостискането да е по-дълго по времетраене, понякога и по-енергично при китайците, ако го сравним с това, което бизнесмени от Европа и САЩ правят. Ако се ръкуваме с китайски бизнесмени, не е приемливо представител на бизнес компания от друга държава бързо да прекрати ръкостискането и да издърпа ръката си, това се приема за неуважение.

Подаръците и бизнес етикета. Деловият етикет предполага да се връчват корпоративни подаръци, това може да са плакети, писалки, книги и други. Обаче в Япония логата и брандирането на подаръците не се приема добре, по-скоро то се оценява като реклама; ето защо е по-уместно да се подарят сувенири с изображения на държавата, изискани писалки или химикалки, или марково вино в бутилка.

Ако решите да правите пищни подаръци на немски бизнесмени, това е неприемливо.



Корпоративни подаръци с лого и брандирането са достатъчни и те създават делова атмосфера. Чести промени и радикални претенции по предварително договорени текстове не е приемливо при немците. Стриктното спазване на предварителните договорености е важно за изграждане на доверие при тях.

Недопустимо поведение и бизнес етикет. Има жестове, които в някои държави са неприемливи и дори недопустими. Такъв е жестът ОК. В Бразилия се приема като обиден, дори вулгарен. Обърнатият с гланта навътре жест с показалеца и средния пръст за победа V – victory, също не е приет в редица държави, сред които Бразилия, Великобритания и груги.

Друга ситуация. По време на делова среща с японци, която включва обяд в ресторант, не е приемливо да залепвате пръчиците, с които се храните, с ориз, нито да ги кръстосвате, тъй като това се приема от японците като лошо поверие, свързано със смърт. Също така пръчиците, с които се храните, не бива да се използват за посочване на някого, такова поведение е неприемливо, дори е табу за японците.

Трета ситуация. Японците избягват да казват директно и категорично „не“. Възможно е да чуете изрази от типа „Би било възможно в някой друг момент да достигнем до споразумение.“ Или „В момента координираме вземането на решение с мениджърите.“ Тези изрази означават, че няма опции да се стигне до решение в полза на другата делегация в преговорите и това е равносилно на отказ, но казан учтиво, уклончиво и обтекаемо. Важно да се декодира именно като отказ, но да се запази деловия тон.

Навлизането в личното пространство и докосването с ръка на другата ръка или рамото на бизнесмен е приемливо в Индия, Китай, Франция, Италия, Испания, Гърция, както и в някои страни от Латинска Америка и държави от Средния Изток в Азия. Представители на бизнеса от Великобритания и повечето скандинавски държави смятат, че таква докосване на ръка или рамо с глани и навлизането в личното пространство са недопустими.

Установени са културни различия по отношение на усмивката, а това се отразява и на деловите отношения. Известно е, че американците използват по-широката усмивка, като същевременно мимиките представят ведрост и позитивност, ангажираност и енергичност. Бизнесмени от държави от Средиземноморието и от Латинска Америка също приемат за уместна по-широка усмивка. Японците обаче смятат, че широката усмивка не е приемлива, те имат друг тип усмивка, при която се дръпват ъглите на устата встрани и нагоре; същевременно гледат надолу и това за тях е признак на уважение.

Има културни различия и при **погледа**. Деловият поглед създава впечатление за ангажиране, умения за слушане и учтивост и той е ориентиран между и леко над гвете вежди или към върха на носа. Американците по време на делови срещи поглеждат в очите събеседника, но не задържат дълго погледа. Бизнесмени от Азия и по-точно от арабските държави, предпочитат да гледат събеседниците си в очите по-дълго. Бизнесмените от Япония обаче избягват директния поглед и гледането в очите, те насочват погледа надолу към брадичката, дори към шията и адамовата ябълка. Това е така, защото гледането в очите за японците е признак на неуважение. Тези норми са част от хилядолетни традиции и са елементи от високонтекстуалната култура, към която се отнася японската, а тя рефлектира и върху бизнес етикета и протокола.

В скандинавските държави служители на по-ниски нива в бизнес организации от областта на технологиите или маркетинга прагматично се предпочитат джинси, ризи, пуловери. Докато в Китай, Япония и Корея костюмът остава признак на делово облекло и е задължителен грескод за мъжете и жените.

При делови отношения с китайски бизнесмени е неуместно да се показва палецът, да се сядат така, че да се слага крак върху крак, да се идва в национално облекло, да се разменят сувенири. Същевременно червената опаковка на подаръка се приема като уместна. Зеленият цвят не се допуска в мюсюлманските държави, той се свързва със сакралнотои религията. В Индия белият



цвят се свързва с траур, ето защо при делови срещи е неуместен.

Какви са правилата при делови обеди и вечери?

Добре е да се познават базовите правила, но ако сте в чужбина или в ресторант, в който се предлагат ястия, които не познавате, е важно да разучите правилата.

Правило от типа да се разчупва хлябът и да се намазва само това късче/парче, което ще хапвате, е част от протокола. Намазването на всички парчета или на цялата филия с масло или разядка е неприемливо.

Поръчването на скъпи храни и напитки е рисковано и се препоръчва да обсъдите оптимален вариант между възможностите ви и очакванията на деловите партньори и клиенти.

Също така последователността на отделните порции е важно да се спазва.

Кърпата се поставя до чинията, когато вече сте установили, че спирате да се храните.

Молбата към келнера да опакова останалата храна е уместна при семейни и приятелски вечери, но не и на делови.

При покана за участие в преговори вече се говори за **протокол и фирмена култура**, което означава да изясните кои ще са членовете на делегацията, какви напитки да се подготвят, кои ще посрещне гостите на летището и ще се погрижи за логистиката до хотела и офиса, какви материали ще подготвите предварително, какви подаръци и т.н. Социалните активности, сред които посещение на забележителности и музеи, галерии, концерти, представления и други не бива да се пренебрегва.

Точността е базово правило в деловия протокол. Динамиката на бизнеса изисква да се пристигне 5 минути по-рано, но 30 минути не е приемливо, тъй като протичат и други делови срещи и е важно да се спазва ритъмът и да има конфиденциалност.

Добре е предварително да се направи проучване за бизнес екипа от другата държава и да се установят кои са приоритетите при тях и кои ценности са особено важни. Например германците обичат реда, те са консервативни и изискват яснота и коректност от другата страна. Ръкостискането е част от етикета, но не е допустимо навлизане в личното пространство. Пунктуалността и планирането за тях са важни и не са приемливи спонтанни решения и промени по отношение на договорите, дневен ред, организация на преговорите и т.н. Говоренето на „ти“ е недопустимо, докато в САЩ обръщение на лично име е прието, което обаче не означава лични близки отношения. Германците имат граница между лично и публично, лично и служебно и това правило се спазва. Деловият греског също се спазва.

Известен е принципът на прагматизма в САЩ и изречението „Времето е пари“. Коренно различно е отношението на азиатските бизнесмени, особено от Близкия изток, които казват: „Времето не е заек, за да избяга.“ При тях първо идват отношенията, после работата.

Американците предпочитат деловите отношения, изяснените параметри относно срокове и печалби. За тях бизнесът е бизнес, личните отношения – лични отношения. Американците са представители на нискоконтекстуална култура. В същото време късата пола или рокля и твърде силният грим не се приемат като уместни в деловия свят в САЩ.

Същевременно се поставят крак върху крак и дори се вдигат краката, като се поставят обувките на бюро, а подметката сочи към другите. Тази поза обаче за бизнесмени от Азия е абсолютно неприемлива и те я декодират като „Ти ме имаш/оценяваш като подметката на обувката ти.“ Азиатецът се засяга и изпитва раздразнение, тъй като за него това е неуважение.

Русия следва стриктно правилата на деловия етикет, има легенди за времето на социализма и преди това за неформални срещи и алкохол, което обаче в съвремието има други проекции. Тактичността, незасягането на теми, свързани със социализма, са важна част от деловото поведение при преговори с руски бизнесмени. В Русия винаги са били важни високата степен на



образованост и респектът към културата и това предполага по-формална комуникация и отчитане тези постижения на руските бизнесмени и служители. Навиците от предишния тоталитарен режим постепенно се променят и днес се цени професионализмът. Закъснението на срещи и вечери не се приема като уместно, а се третира като неуважение към бизнес партньора. Деловият костюм за мъжете и жените е задължителен.

Практически дейности

Задача 1: Проведете обсъждане в групата, като отговорите на следните въпроси:

1. Каква е структурата на фирмената култура и каква е връзката с фирмените цели?
2. Има ли корелация между фирмената култура, служителите и ръководството и в какво се изразява тя?
3. До каква степен фирмената култура може да се управлява?
4. В коя от функциите на фирмената култура наетите лица биха имали най-голяма роля?
5. Кои типове фирмени култури могат да се посочат като предпочитани пред останалите?
6. Как би могла да се идентифицира определена фирмена култура?
7. Необходимо ли е характеристиките на вътрешнофирмената среда да се променят в съответствие с желана фирмена култура или е по-добре културата да се приспособи към характеристиките?
8. От гледна точка на наетите, кои характеристики на фирмената среда са определящи за ефективността на една фирма?
9. Кои са предпочитаните споделени ценности в една фирма от гледна точка на наетите лица?
10. Какви споделени ценности могат да охарактеризират един бизнес като „добър“?
11. Защо корпоративното управление се превръща в източник на конфликти на интереси?
12. Как фирмената култура може да предотврати нежелани последици от конфликтите на интереси?

Задача 2: Споделете на базата на личен опит за какво си говорят хората в една фирма?

Задача 3: Сравнете получената информация с въпросите на екипа изследователи (J. Martin, M. S. Feldman, M. J. Hatch, and S. B. Sitkins), които идентифицират седем основни типа истории, които служителите си разказват в една фирма:

- Може ли служител да наруши правилата?
- Човечен ли е шефът?
- Може ли обикновен човек да се изкачи до върха?
- Ще ме уволнят ли някой ден?
- Ще ме подкрепи ли фирмата, ако реша да напусна?
- Как шефът ще реагира на грешките?
- Как ще се справи фирмата с препятствията?

Задача 4: Симулативна игра. Вие сте служител в отдел „Корпоративни комуникации“ в средно голяма компания с офис в голям град в България. В задълженията Ви влиза подготовка на делови срещи и преговори, в това число протокол. Проучете бизнес етикета и културните различия в САЩ, Швеция, Казахстан и подгответе кратки указания за членовете на делегациите, които ще пътуват за тези държави.

Дайте примери словесно, като снимки или линкове към видео клипове, в които са изведени ситуации, в които са спазени правилата, и други, в които е показано нарушаване на бизнес етикета.



Задача 5: Ролева игра: Дрескогът в бизнес организацията.

Мениджърският екип на „Финтон“ ЕООД организира заседание, на което да се вземе решение относно грескода на служителите. Компанията се занимава с маркетинг, реклама и ПР, в това число дигитален маркетинг и онлайн реклама в социалните мрежи. Взето е под внимание предложение на служителите за повече свобода в избора на облекло, за по-неформалния начин на обличане. Дадени са аргументи, че са ангажирани в пътувания, че клиентите предпочитат елегантен, но не строг стил и греског. Изготвени са предложения със снимки и рисунки и са предоставени предварително. Проведете заседанието и вземете решение. Подгответе и промени във фирмения протокол. Информирайте служителите за това.

Задача 6: Подгответе се за официална вечеря в бизнес хотел, на която ще се отпразнува успешно сключване на сделка. Придружени сте от гама. Опишете какви правила за греског и хранене ще спазвате. Вземете под внимание, че мениджърите са от Казахстан или Китай.



Тема 6

Бизнес комуникация: писмена, устна, електронна. Нетикет. Видео конференция и уебинар – добри практики и стандарти

Какво разбираме под бизнес комуникация?

Бизнес комуникация е понятие, но и практика. Терминът „бизнес комуникация“ се утвърди през последните десетилетия. Като синоними на бизнес комуникация се използват *делова комуникация* и *делово общуване*.

Бизнес комуникацията има хилядолетна история. Делови писма са се писали и изпращали преди хиляди години между търговци, управляващи, клиенти, като са следвани установени стандарти, норми и правила в отделни държави, региони, култури.

Цветан Давидков в своята книга „Бизнес комуникации“ определя бизнес комуникацията като *теория и практика, свързваща се както с административната култура, така и с управлението на персонала* (Давидков 2002).

Соня Алексиева анализира видовете общуване, функциите и процесите на общуване, както и понятието „бизнес комуникация“ и прави уточнението, че има *външнофирмени* и *вътрешнофирмени* комуникации; като разширява обема на понятието и включва в деловото общуване и езика на тялото; и уменията за говорене и за ефективно слушане. (Алексиева 2006).

Според Цветан Кулевски бизнес комуникациите могат да се тълкуват в две посоки, едната е икономическата система за производство и размяна на стоки и услуги, а другата са отношенията на хората, които са ангажирани с тези дейности, и ето каква е дадената от него дефиниция: “За да се разберат бизнескомуникациите на човешките общества, те трябва да се изучават в два аспекта: според първия, икономическата система е механизъм, който позволява производството, прехвърлянето, пренасянето и използването на стоки от всякакъв вид и във всякакво количество. Според втория аспект, икономическата система е съвкупност от бизнесотношения между хора и групи, които поддържат тази размяна или това обръщение на стоки и услуги – и обратно. От тази гледна точка изучаването на икономическия живот на обществата заема място в общото изследване на социалната структура” (Кулевски 2005: 51).

Отчитайки значимостта на бизнес комуникацията, ние я оценяваме като *процес на създаване на информация в съответните жанрове и според зададените стандарти, норми и правила, която информация се изпраща, предава, получава, обработва, интерпретира и съхранява на хартиен и дигитален носител, в онлайн среда в облаците или комбинирано*.

Бизнес комуникацията в бизнес организациите има допирни и пресечни точки с фирмената култура, организационното поведение, бизнес етиката, реториката, мениджмънта, връзките с обществеността, психологията, езиковата култура и др. Деловото общуване като теория и теоретична подготовка е важно за бизнеса. Бизнес комуникацията, когато се осъществява ефективно и етично, формира доверието у служителите и създава добра репутация на бизнес организацията.

Бизнес комуникацията включва различни комуникативни ситуации, сред които бизнес преговори, интервюта за работа, заседания, събрания, ежедневни брифинги и творчески оперативки, произнасяне на речи, четене на доклади, бизнес презентации, писмена и електронна кореспонденция и други.



На какви видове се разделя бизнес комуникацията?

Бизнес комуникацията по критерии комуникационен канал и носител може да бъде разделена на *писмена, устна и електронна*.

Писмената делова комуникация се развива като практика и теоретико-практически указания; тя се назовава със синоними „писмена кореспонденция“, „делова кореспонденция“. Тя включва широка гама от жанрове: *писмо, доклад/докладна записка, заявление, протокол, препоръка* и други.

Писмената бизнес комуникация е с по-широк обем от писмената бизнес кореспонденция. Това е така, защото писмата могат да подпомагат както мениджърски, така и маркетингови функции, да дават отговори на въпроси, поставени от клиенти и партньори в предишни писма.

Към писмената форма на осъществяване на бизнес комуникацията спадат *автобиографията и мотивационното писмо; препоръките; инструктажите; заявленията и докладните записки; протоколите; информацията за събития и за наказания; поканите за фирмени/корпоративни събития; докладите и отчетите, презентациите, които не са изготвени на PowerPoint, Prezi, както и албуми, портфолиа и други*.

Устната бизнес комуникация протича под формата на *заседания, оперативки, събрания, инструктажи, отчети*, при координиране на дейности. Тя е както с външни, така и с вътрешни публики, от служители и работници в бизнес организацията до партньори, контрагенти, клиенти, институции, държавни органи на управление и други. Произнасянето на *поздравителни речи* на корпоративни събития е устна делова комуникация.

Електронната бизнес комуникация се появява в края на 20. век. Тя включва писмената електронна кореспонденция или *имейлите*, но се реализира и под формата на *виртуални диалози, уебинари, видеоконференции*.

Използването на социалните мрежи, например LinkedIn, задава параметрите на такава комуникация, създадени са шаблонни и удобни кратки изрази, за да се изкажат поздравии по повод годишнина от работата в бизнес организацията. Всеки може да прояви творчество и да създаде свои изрази. Препоръките в LinkedIn съчетават умения за написване на текста съобразно жанра препоръка и дигитални умения при публикуването онлайн.

Бизнес комуникацията е насочена както към служители и работници в бизнес организацията, така и към компании и институции извън нея. Това дава основания да се разграничават *външна и вътрешна* бизнес комуникация.

Външна бизнес комуникация се осъществява с партньори, клиенти, контрагенти, застрахователни компании, държавни органи, културни институции, международни организации и други. Тя е в различните форми – устна, писмена, електронна и се отличава с висока степен на официалност и предоставяне на достоверна информация своевременно и според установените стандарти.

Вътрешната бизнес комуникация се осъществява с мениджъри, служители и работници вътре в бизнес организацията. Тя може да екипна и междуличностна.

Вътрешната бизнес комуникация според структурата на бизнес организацията и фирмената култура може да бъде:

-*Хоризонтална*. Когато членове на даден екип общуват при творчески оперативки, бизнес комуникацията е хоризонтална, защото те заемат позиции на едно и също равнище в структурата на фирмата.

Членовете на борда на заседание също осъществяват хоризонтална комуникация, тъй като статуквото им е еднакво, техните права и задължения са да вземат управленски решения.

-*Вертикално възходяща* е комуникацията, когато се предават отчети от служители към мениджъри или се представят идеи и предложения от по-ниски нива в организацията към вземащите управленски решения на различни нива: от членовете на екипа към лидера на екипа, от



мениджърите на отдели към членовете на борда.

-Вертикално низходяща е такава делова комуникация, при която мениджърите информират за проекти, изпращат инструкции, дават указания, правят оценки на кадрите, отправят критики. Вертикално низходящата комуникация е на равнище компания, отдел, екип.

-Диагонална е комуникацията между представители на различни отдели в една бизнес организация. Например, когато се обсъжда пускане на пазара на нов продукт, мнения и позиции дават експерти от отделите по маркетинг, реклама, логистика, човешки ресурси.

По критерий спазване на етични норми и правила, на модели на фирмена култура и поведение, бизнес комуникацията може да се определи като формална, полуформална и неформална.

Формална е комуникацията тогава, когато се спазват стандартите за писмена, устна и електронна кореспонденция.

Полуформална е, когато в петък грескогът на служителите не е по най-строгите правила и обръщенията са на „ти“. Също така в имейлите между служители от един отдел могат да се включват съкращения, които се разбират от останалите и няма езикова и комуникативна бариера.

Неформална е комуникация в офиса, когато се обсъждат онлайн предложения и се изпращат емотикони. Неформална е комуникацията, когато обръщенията са на малко име и на „ти“.

По критерий участници в бизнес комуникацията и функциите им тя се дели на *монологична* и *диалогична*.

Монологичната бизнес комуникация включва ежедневно приложение, например *инструкции и информираща реч, мотивиращи и критикуващи изказвания*. Тя има и своите тържествени проявления по време на събития при получаване и даване на награди. Монологични изказвания с тържествени елементи или бизнес епидейктика, или *тържествени бизнес речи* са благодарствени слова, поздравителни адреси и други.

Диалогичната бизнес комуникация се осъществява по време на всекидневните оперативки и брифинги през заседания и общи събрания до преговори, интервюта за работа, разрешаване на кризисни ситуации чрез обсъждане със синдикати и контролиращи органи и групи.

Според кодирането на съобщението бизнес комуникацията може да е *вербална, невербална, визуална и мултимодална*. Словото е съществена част от общуването в бизнеса, но визуализацията чрез таблици, схеми, диаграми, карти, снимки допринася за яснотата и систематизираното представяне на данни, факти, изводи и предложения пред партньори, клиенти и колеги. Мултимодалността също се утвърждава при представяне на графики и диаграми, при видео клипове и подкасти, при позициониране на продукти и изграждане на имидж на продукт, компания, мениджър.

Кои са основните принципи на бизнес комуникацията?

Основните принципи на бизнес комуникацията, съотнесени към предприемачеството, изискват комплексни знания и умения и ситуативното им прилагане.

Ще ги представим чрез своеобразни триади.

3^{те} Д – Доверие, Достоверност, Дискретност.

Доверие. Печалбата е водещ мотив в бизнеса. Предприемачът също се ориентира към нея, но и цели да се утвърди, да развие бизнеса и да има успехи и признание. Това става, когато има доверие между него и партньорите, между него и мениджърите. Имиджът на лош данъкоплатец и некоректен мениджър спрямо работниците по отношение на заплати и социални пакети руши репутацията, а последиците може да се текучество на персонала и напускане на добри кадри.



Достоверност. Вярната и точна информация, представена пълно и навреме, допринася за изграждане на репутация на предприемач, който гарантира за достоверността на фактите, данните, резултатите.

Дискретност. Елегантно общуване и лоялност към корпоративните ценности, съхраняване на фирмената тайна пред външни и вътрешни публики.

3^{те} П – Почтеност, Прецизност, Пунктуалност.

Почтеност. Тя се свързва със спазване на основни морални принципи и норми. Почтеност означава недопускане на ситуации, в които да се оклевети конкурентът. Дори когато има конкурси и състезателен елемент в силно конкурентна среда, дори при стремеж към печалба почтеността е базисен принцип в бизнес комуникацията.

Прецизност. Изготвянето на документацията, договори, офертите, следването на нормите на корпоративната култура са важни при осъществяване на деловата комуникация с вътрешни и външни публики, институции и организации на национално и международно равнище.

Пунктуалност. Спазването на стандартите за оформяне на документите, спазването на работното време и графици, на изискванията за високо качество гарантират солидна основа за ефективна бизнес комуникация.

Тези принципи са важни, когато се изгражда и се поддържа доверие, добра репутация и целта е устойчивост в деловите отношения.

Кой са най-важните умения, които трябва да владее предприемачът, за да реализира ефективна бизнес комуникация?

Предприемачът, който се стреми към ефективна бизнес комуникация, трябва да има следните умения:

- Умение за *работа под стрес, съчетано с устойчива и силна психика и трудолюбие*;
- Умения за *вземане на разумни решения ежедневно и в кризисни ситуации*;
- *Комуникативни умения* в широката гама – от участия в интервюта до преговори;
- *Презентационни умения* – от презентиране в офиса до големи бизнес форуми;
- *Ораторски умения* – от произнасяне на речи до говорене публично на големи събития;
- Умения *да се поема умерен риск*, без да излага ненужно компанията.

Какво качества трябва да има предприемачът, който се стреми към ефективна бизнес комуникация?

Предприемачът, който се стреми към ефективна бизнес комуникация, трябва да има следните качества:

- **Целеустременост.** Предприемачът е ориентиран към постигане на цели и възприема бизнес комуникацията в прагматичен план;

- **Инициативност.** Предприемачът не е пасивен в общуването с делови партньори, изпраща оферти, покани, подготвя препоръки, обяви за работа;

- **Креативност.** Творческата активност и резултатите от нея са неизменна част и стандартите не я ограничават.

- **Лоялност.** Съхраняването на информацията и фирмената тайна, привързаността към корпоративните ценности са важни при деловото общуване от страна на предприемача.

- **Кооперативност.** Нагласата за съвместни дейности и сътрудничество са важни за деловата комуникация, когато се търсят постижения и успехи.



Какво е интернет и как се развива?

Интернет или глобалната мрежа се развива динамично на техническо, технологично и софтуерно равнище. Интернет влияе върху начините на общуване, бизнеса, обучението. Макар и с известна условност, се говори за различни генерации на глобалната мрежа.

Web 2.0 се свързва с името на Тим О'Раули (Tim O'Reilly), президент на O'Reilly Media, а 2005 година се посочва като начало на новата генерация. О'Раули в статията „Какво е уеб 2.0?“ (What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software), публикувана в <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>, на 30.09.2005 г., съпоставя Web 1.0 и Web 2.0, като някои от разликите са:

Web 1.0

Britannica Online
лични уебсайтове
публикуване
системи за управление на съдържанието
директории (таксономия)
stickiness

Web 2.0

--> Wikipedia
--> блогване
--> участие
--> уикита
--> тагове (“фоксономия”)
--> обединяване/синдикиране”.

При появата на интернет се говори за *компютърно опосредствана комуникация*, за *асинхронна комуникация*, за *електронна кореспонденция* – изпращане и получаване на файлове; за електронни плащания, покупки чрез заявки онлайн; за пазаруване от Амазон, за онлайн компютърни игри; за слушане на радио и гледане на телевизия през мрежата и др. Постепенно се развива и *синхронна комуникация* – от чат рума и ICQ до интерактивната комуникация.

Уеб 2.0 се свързва с развитието на платформите и тяхното използване, но най-вече с появата и утвърждаването на социалните мрежи (Facebook, YouTube, Facebook, Instagram, Twitter и други).

При Уеб 2.0 се развиват и блогове, чрез които всеки може да създава и разпространява съдържание онлайн.

При Уеб 2.0 като новост се утвърждават и т. нар. уики (Wikipedia, Techporedia) и групи.

Убедено може да се каже, че Уеб 2.0 е социалният уеб. Споделянето на информация нараства неимоверно много – от лична до корпоративна, границите public – private донякъде се размиват. Дигиталната грамотност на хората нараства, но същевременно социалните мрежи не водят до сближаване между хора. Променят се медиите, онлайн медиите и като цяло начинът на общуване.

Уеб 3.0 е назоваван семантичен уеб. Семантичните характеристики на тази генерация на мрежата означават, че споделянето на информация вече не е само между двама или повече човека в онлайн среда, а обменът на информация и представянето на данните протича и между хората, но и между хората и компютрите.

Уеб 4.0 се отличава с характеристиката „мобилност“, а това е така, защото комуникацията се осъществява чрез устройствата за достъп – настолни компютри, лаптопи, таблети, мобилни телефони, дори вече чрез т. нар. „умни“ или smart.

Уеб 4.0 включва засилено използване на GPS, т.е. на системи за навигация. Потребителите все по-често използват Kindle или електронни четци, като има опции за безжично свързване. Уеб



4.0 е известен и с използването на смарт очила, на музикални плейъри, като достъпът е отново онлайн. Наричат уеб 4.0 също така **Internet of Things** или интернет на нещата, а основанията са, че хората се свързват чрез различни мобилни устройства онлайн.

Уеб 5.0 се определя, макар и с известна условност, като „емоционална мрежа“. Към възможностите на уеб 5.0 се посочват тези да „улавя“ или „усеща“ емоциите на хората. Уеб 5.0 може дори да декодира неезиковите сигнали онлайн. Уеб 5.0 „улавя“ или „усеща“ емоциите на хората.

Когато използваме възможностите на тези технологии би следвало да спазваме общите правила за комуникация, но също така и правилата на нетикета. Логично възниква въпросът:

Какво е нетикет?

Терминът „*нетикет*“ е дума, съставена чрез съчетаване и съкращаване на две думи - net и etiquette –netiquette. Първоначално се свързва с електронната кореспонденция и изготвяне на правила за нея. Тези правила се развиват и допълват с развитието на интернет, но и на бизнеса, на технологиите и софтуерите.

Нетикетът вече се отнася и до уебинарите, до видео конференциите, до интерактивната комуникация онлайн. Нетикетът обхваща вече не само *структурата на имейла, възможностите за използване на съкращения, но и цялостното поведение във виртуална среда – от грескога до мулти-модалността.*

Отдавна в бизнеса има изготвени фирмени протоколи и се следват базови правила за онлайн комуникация. Към тях се отнася и това да не се допускат комуникативни бариери при използване на съкращения.

Също така формалната делова комуникация в бизнеса, реализирана онлайн, не допуска използване на съкращения от типа f2f - лице в лице, i2i – очи в очи, 10X – Thanks– Благодаря, pls– please, jam – Just A Moment - Един момент, idn - I Don't Know - Не знам.

В същото време се допускат съкращения от типа AKA - Also Known As и ASAP – As soon as possible.

Включването на числа и/или на други графични изображения при изписването с букви се приема за неформална комуникация и е извън правилата на деловия етикет, например B4 – Before, CUL8R – See You Later, F2F – Face To Face, L8R - Later, MHOTY - My Hat's Off To You, T+ - Think Positive, TX – Thanks.

Емотиконите са недопустими в деловото общуване онлайн. Неформално те отдавна се използват и се разпознават от потребителите: :-)) laugh, 8-) big-eyedsmiley, ;-(crying, :-* kiss, O:-) Angelsmiley; :-Q Smokingsmiley :-[Vampiresmiley.

И през 21. век деловата писмена комуникация продължава да съществува, като в ерата на високите технологии тя не е изцяло маргинализирана, но все по-често се използва електронната делова кореспонденцията или имейли. Предимствата са, че бързо се получава информацията, динамично и своевременно се представят документи като прикачени файлове, в Google Drive или съхраняване в облак и е достъпна от различни места в мобилния и глобализиращ се свят.

Кои са основните правила в нетикета?

При *електронната кореспонденция*:

- Когато се изпраща поща до всички служители или партньори, се използва опцията To (До), така че да се демонстрира равнопоставеност. Така става ясно, че няма пренебрегнати и се постига прозрачност, информацията достига едновременно до адресатите/получателите.



Например при даване на инструкции на колегите, на екип, както и при изпращане на прессъобщения до медиите тези правила са важни.

- Ако се цели публикуване на информацията, опцията е Сс (явно копие), т.е. копие до заинтересованите лица, служители, отдели. Така се задават параметрите на организираност в комуникацията.

- Когато се цели реализиране на йерархизирана вертикално низходяща комуникация, както и конфиденциалност, се използва опцията Всс (скрито копие). Получателите виждат, че е изпратен имейл до други адресати, но не знаят кои са те.

Т. нар. *виртуална визитна картичка* е част от електронното писмо. В опцията Settings и след това в Signature се създава базова информация, която спомага за персонализиране на кореспонденцията.

Част от нетикета е да има *логото на компанията/бизнес организацията, както и информация, че това е конфиденциално писмо и не се допуска споделяне и разпространение.*

Прикачените файлове дават възможност да се изпрати и получи наведнъж пакет от информация, а това могат да са таблици, текстове, визуална информация, презентации и т.н.

Нетикетът преди години съдържаше *правилото да се отговори в рамките на 24 часа, но в края на второто десетилетие на 21. век сроковете вече са по-кратки.* Ако няма възможност за даване на информация, се изпраща кратък имейл със съобщение, че се работи по искането на клиента, институцията, организацията и т.н. По този начин се създава доверие и впечатление за професионализъм и добра репутация

Какво е уебинар?

Уебинарът като технология за онлайн комуникация се наложи през последните години. Също така той се разви и усъвършенства като практика. Уебинар е термин, който се наложи през първите десетилетия на 21. век. Ето защо предприемачът следва да има знания и умения да организира и участва в уебинари, да ги ръководи и да постига максимална полза от тях.

Терминът уебинар е с произход от английски език и създаден чрез съчетаване и съкращение от двете думи web и seminar – webinar. Тоест това е дума композит. Понякога като синоними се използват *онлайн конференция* или *видео конференция*.

Уебинарът се провежда в реално време при използване на компютри, мобилни устройства, приложения с участието на представители на една или повече бизнес организации, чиито офиси са на различни места в дадена държава, регион, континент. Комуникацията е онлайн, като се изпраща и получава информация, правят се обсъждания и разисквания и се стига до изясняване на въпроси и вземане на решения.

Уебинарът разширява предназначението си, като започва да се използва за заседания, оперативки/брифинги, обучения.

Той намира приложение в маркетинга, рекламата, ПР, в човешките ресурси в частта обучение на персонала.

Кои да предимствата на уебинара?

- Уебинарът е удобен поради факта, че се спестяват време и средства за пътувания, командировки, хотели и други разходи.

- Интерактивната комуникация и диалогът са в реално време и това улеснява процеса на вземане на решения.

- Направляването на комуникацията става от един или двама модератори.

- В него участват екипи, съставени от експерти, мотивирани да вземат навременни решения



В реално време, отчитайки динамиката в бизнеса.

Кои са недостатъците на уебинара?

- Участниците в уебинара невинаги успяват да се концентрират и да разпределят вниманието си по време на целия уебинар.
- Понякога дигиталната компетентност, уменията да се използват техническите устройства, приложенията и софтуера не са на равнището на ораторските умения.
- Липсата на опит да се говори ясно и точно, да се съчетават ефективно вербални и визуални елементи води до удължаване на времето.
- Някои от участниците предпочитат директното общуване и имат резервирано отношение към уебинарите.
- Ето защо е важно да има регламент, но и гъвкав подход, за да се стигне до решения в края на уебинара.

Колко време продължава уебинарът?

Уебинарът може да продължи от един час до осем часа, като има прекъсвания. Времетраенето се уточнява предварително, планирането предполага и гъвкав подход, ако е необходимо да се продължат разискванията, за да се стигне до решения или консенсус от страна на участниците.

В някои бизнес организации има регулярни седмични, месечни или годишни уебинари с цел консултации и обучение, а в тях участват представители на отдели или дружества от различни региони.

Как се подготвят материали за уебинар?

Подготовката на уебинара е важна като база за успешното му провеждане. Дневният рег, регламентът, комуникативните роли, времетраенето на отделните изказвания се уточняват предварително. Също така е необходимо да се подготвят предварително текстове, предложения, проекти, доклади, справки. Информацията трябва да е подредена и систематизирана, обобщена и синтезирана, а това в бизнеса се представя не само като текст, но и под формата на таблици, схеми, диаграми, карти и други. Визуализацията е неизменна част от успешния семинар. Презентациите също се подготвят предварително. Най-често те са на PowerPoint, по-рядко на Prezi, но може да има и видео презентации. Материалите или част от тях се предоставят предварително, за да се запознаят участниците.

Как да се държим по време на уебинара?

По време на уебинара модераторите или водещите откриват обсъжданията, представят участниците или им дават възможност те накратко да се самопредставят. Приемат се чрез гласуване дневният рег и правилата.

Уебинарът е онлайн делова комуникация и виртуална бизнес реторика. Това изисква формиране, развиване и усъвършенстване на умения да се говори ясно, точно, да се правят паузи. Участниците в уебинара трябва да имат висока степен на концентрация на вниманието, умения за слушане и критично възприемане на информацията. Уменията за изграждане на аргументация, за контрааргументацията са задължителни и те се проявяват на вербално, невербално, визуално и мултимодално равнище. Участниците трябва да имат и дигитална компетентност, която да се



съчетава с ораторските и комуникативните умения. Това е така, защото общуването е онлайн и това предполага комплексна подготовка.

Начинът на разпределение на погледа, подходящият греског, умерените жестове, ведрото изражение, отчетливото изговаряне на термини и абривиатури, паузите между изреченията, изчакването на отговора на другите участниците без прекъсване са важни при провеждане на уебинари.

Воденето на записки на хартия или на компютър, таблет, мобилен телефон изискват концентрация на вниманието през цялото време.

Деловият тон е задължителен, емоционалните оценки не се допускат в деловата комуникация по принцип и в частност в уебинара.

Представянето на информацията става поетапно по време на уебинара.

Как да се съхранява информацията от уебинара?

След приключване на обсъжданията видео или аудио записите се съхраняват. Понякога се налага да се подготвят и текстове въз основа на тези записи и всички те са част от архива на хартиени и/или дигитални носителите. Това създава възможности в бъдеще да се върнат към тях, ако възникват спорове или неясноти.

Практически гейности

Задача 1: Вие сте предприемач, стартирала сте фирма за логистика и куриерски услуги. Как ще организирате деловото общуване със:

- Служителите във фирмата си, като изясните какъв модел на комуникация – хоризонтална, екипна или друга ще използвате т.н.
- Браншовата организация?

Задача 2: Според триадите Зте Д и Зте П преценете степента на наличност в дадена компания, която изберете:

3. Д – Доверие, Достоверност, Дискретност.

Качества	Висока степен	Средна степен	Ниска степен	Отсъства
Доверие				
Достоверност				
Дискретност				

3. П – Почтеност, Прецизност, Пунктуалност.

Качества	Висока степен	Средна степен	Ниска степен	Отсъства
Почтеност				
Прецизност				
Пунктуалност				



Задача 3: За успеха на бизнес комуникацията, в която участва предприемачът, посочете степента на важност от 1 до 5 на уменията, които той трябва да притежава, в следната таблица.

Умения	1	2	3	4	5
Ораторски умения					
Комуникативни умения					
Презентационни умения					
Умения за участие в преговори					
Умения за ръководене на делови срещи					

Задача 4: Намерете в интернет нови определения за нови практики за комуникация онлайн. Как са представени те?
Какви перспективи има пред бизнеса при развитието на платформите?

Задача 5: Открийте кои са най-често използваните от компании в България платформи! Посочете кои са предимствата на тези платформи при комуникацията в бизнеса! Посочете кои са недостатъците на тези платформи при комуникацията в бизнеса!

Задача 6: Отговорете на въпросите и обсъдете в група:
Кои от емотиконите използвате най-често?
Кои от посочените по-горе вече не се използват?
Кои емотикони вие сте създали?

Задача 7: Отговорете на въпросите и обсъдете в група:
Кои съкращения познавате?
Кои от тях използвате?

Задача 8: Напишете делово писмо, като спазвате изисквания за електронна кореспонденция! Посочете темата и спазете структурата!
Помислете какви прикачени файлове могат да бъдат изпратени!

Задача 9: Вижте какви имейли са изпратени до вас и дали изпращачите спазват изискванията за електронна кореспонденция!

Задача 10: Как ще се подготвите за участие в бизнес конференция, като подготвите устна, писмена и електронна комуникация в съответните жанрове?



Тема 7

ПР с външни публици: институции, организации, компании, медии. Дигитални комуникации – дигитален маркетинг, социални мрежи, онлайн медии, блогове, бизнес и професионални мрежи

Какво е ПР?

Според Едуард Бернайс, когото сочат за един от създателите на публич рилейшънс в САЩ, ПР е изкуство, което е ориентирано към социална наука, в която наука се вземат под внимание повече обществените интереси отколкото финансовите. Същевременно ПР е *изкуство за постигане на разбирателство и доброжелателност*, като за това са необходими усилия и постигане на споделено разбиране между организацията и нейните публици. (Инвестор, <http://pr.start.bg/article.php?aid=2263>)

Бернайс представя *една от основните функции на ПР – убеждаващата*, тоест това е класическият модел *изпращач – съобщение – получател*. Това е вариант на едностранна комуникация, при която една от целите е да се въздейства върху различни публици.

През 21. век ситуацията е променена, защото навлизат нови ПР практики. Моделът също се променя като се утвърждават двустранната комуникация и интерактивната комуникация. При онлайн или виртуалната, или дигиталната комуникация няма пасивен получател. Съвременният получател на информация е разпространител, създател или редактор на съдържание и вече се говори за комуникация от много към много, а не както преди от един изпращач към много получатели.

Харууд Л. Чайлдс приема, че предназначението на ПР включва представяне на гледните точки, както и установяване на добри взаимоотношения и взаимна полза, но това не изчерпва дейността му (Childs 1940: 3). Според Чайлдс корпоративното поведение трябва да се приспособи спрямо интереса на публиките (Childs 1940: 13).

Рекс Харлоу свързва *мениджмънта и ПР*. За него ПР е *важна управленска функция*, която допринася за установяване и поддържане на двустепенна комуникация, а също така и за постигане на разбирателство и сътрудничество между организацията и нейните публици. (Harlow 1976: 36).

И нека прескочим десетилетия и да отидем във втората декада на 21. век, когато ПР е представен в нови функции и светлина. Тед Карджевски заявява, че *ПР вече е индустрия, фокусирана върху съдържанието* и че се преминава към ПР модел, който се загвижда от съдържание. Това ще рече, че експертите са мениджърите на компаниите, които създават съвместно съдържание, позиционират брандове с добри репутации, които съответстват на техните бизнес цели. Тези съвместни дейности включват изграждането на взаимоотношения с блогъри, журналисти, анализатори, социални експерти. След това се формулират послания, които се разпространяват в социалните мрежи, блогове и онлайн пространството. На преден план излизат отношенията с различни групи от обществото, но вече в по-личен план. (Karczewski May 2014). Това включва изграждане и реализиране на стратегии за създаване и разпространяване на съдържание (content strategy) (Karczewski May 2014).

Мъри Нюландс извежда няколко *особености на съвременния ПР през 21. век*: ПР изисква работа с посредници, той е персонализиран и е ориентиран към хората, стреми се постоянно към изграждане на доверие, базиран е на взаимоотношенията, освен това се изисква постоянна коректност в комуникацията с различни публици (Newlands December 2014).

Ето защо предприемачът следва да се насочи към колаборативност и кооперативност при създаване на съдържание, а не да следва стария модел да възлага ПР дейности на специалисти в и вън от бизнес организацията. Вече се говори за Пиупъл рилейшънс (People Relations).



Какви видове ПР има?

Съществуват различни класификации на ПР, от които ние ще представим една, в която критерият за разделяне е обектът.

Таблица № 1: Видове ПР според обекта

Вид	Обект
продуктов	Отделен продукт или продуктова серия, или услуга.
персонален	Отделна личност: предприемач, мениджър, иноватор, инвеститор, собственик, откривател.
корпоративен	Отделна корпорация, компания, банка, предприятие, фабрика, завод, търговска верига, фирма за добив на метали или за преработката им и други.
организационен	Професионална организация, синдикална организация, неправителствена организация.
браншови	Отделен отрасъл: ИТ, фармацевтичен, козметичен, моден, транспорт, туризъм, хотелиерство, логистика.

Въпреки това деление, невинаги има строго и ясно разделение между някои от видовете. Например продуктивият ПР неизменно включва и корпоративния. Изграждането на персонален имидж също често предполага вземане под внимание на корпоративния. Дори се говори за привнасяне на имидж, например персонален върху корпоративен, каквито са случаите със Стив Джобс и Apple, Бил Гейтс и Microsoft.

Пъблик рилейшънс има своите специфики, но когато се мисли стратегически и дори ситуативно, за да се избегнат отрицателни явления като кампанийност и спорадичност, фрагментарност и временни ефекти, ПР се съчетава с маркетинга, рекламата, дори с ораторството и различните видове комуникации.

ПР има различни видове дейности и при него се използват различни инструменти и техники. *Изготвянето и изпращането на прессъобщения и подготовката на информационни пакети е от особена важност на равнище оперативен, всекидневен ПР. Пресконференцията и брифингите предполагат повече дейности и опит, когато бизнес организацията се насочва към оповестяване на успехи или в ситуация на криза.*

Същевременно *подготовката, организирането и провеждането на ПР събития, на специални събития, на корпоративни събития* изисква повече умения, като ПР и мениджмънтът неизменно са в основата на успеха: от управление на времето до управление на хора, финанси и т.н.

ПР се проектира и на равнище създаване на отношения и поддържане на репутация, чрез конференции, конгреси, дори лобизъм и участия в законодателни комисии, делегации при пътувания в други държави на министри или президент и т.н.

ПР разширява дейността си не само в посока медия планиране, медиен мониторинг, анализи и прогнози, а достига до дейности, свързани с дневния ред на обществото, промени на нагласи и представяне на модели на поведение. Публикуването на хартия или онлайн на информация привидно е рутинна дейност, но тя изисква усъвършенстване на уменията, за да е ефективен ПР. Ето защо корпоративният ПР включва постоянни дейности.

През последните години се отделя особено внимание и на т. нар. *кризисен* ПР, като компаниите разработват антикризисни планове и стратегии, обучават мениджърите и персонала, поставят фокус върху превенцията и съвременните комуникационни канали.

Зеленият ПР или наричан още Green PR е назоваван така не само според сферата на приложение и това, че най-общо се свързва с екологията. Основно зеленият ПР е адресиран към външни публици



или групи от обществото, както и към неправителствени организации, ангажирани с каузите за опазване на околната среда, т. нар. зелени. Някои отнасят зеления ПР към корпоративните политики или „зелените политики“ на корпорациите. Други го отнасят към корпоративната социална отговорност (КСО) (Corporate Social Responsibility – SCR). Трети го свързват със социалния мениджмънт. Осъществяването на зелени политики или реализирането на зелен ПР, означава да се извършват *такива дейности от корпорациите и компаниите, които са адресирани към опазване на природата и природните ресурси, както и по принцип да има корпоративно отговорно поведение от страна на компаниите*. Така се създава терминът „зелена корпоративна социална отговорност“ (ЗКСО) и дори значението му се разширява и се отнася до климатичните промени, които са резултат от дейности на човека, корпорации и малки фирми, производства за добива на суровини и от тях чрез преработка и на метали. Ето защо зеленият ПР не е традиционно познатото опазване на чистота на водите и земята, а значението му се разширява до това как човешката дейност и тази на предприятията влияе върху природните ресурси в дадена държава или регион от нея, както върху биосферата като цяло. Следователно, предприемачите, мениджърите, служителите и работниците трябва да отчитат тези фактори, когато започват свой бизнес. Организацията на труда и производствата трябва да е такава, че да не нарушава национални, европейски и световни стандарти, норми, закони и разпоредби по отношение на опазване на околната среда.

Какво е PR 2.0?

PR 2.0 възниква като термин, за да се назове нова практика в ПР и появата се отнася към началото на 21. век. PR 2.0 се свързва с използването на социалните мрежи и онлайн платформите при планиране и реализиране на комуникационни кампании.

Развитието на интернет и използването на платформи оказва влияние върху ПР и в частност върху корпоративния ПР. Нарастват възможностите за създаване на съдържание, което се публикува в уеб пространството. Променят се и нагласите на клиенти, потребители, те натрупват бързо опит и изискват от компаниите да използват съвременни начини на общуване. Част от потребителите дават обратна връзка онлайн, задават въпроси, изискват бързи, компетентни и навременни отговори от институциите. Те общуват като членове на различни онлайн общности.

За да представи един предприемач съвременен, ефективен и атрактивен своята компания, продукт, услуга и други, той трябва да има познания относно видовете ПР, в това число и този, който се реализира в интернет.

За да се осъществява ефективно ПР 2.0, се използват нови комуникационни техники в онлайн среда. Например RSS (на английски: Really Simple Syndication). Това е онлайн начин да се информират клиенти с новини, новости, предложения постоянно. Информацията пристига бързо и лесно. Макар този инструмент вече да не е на върха на славата си и на максимум използване, той работи в полза на ПР, особено когато бизнесът е в началото и е необходимо постигане на разпознаваемост и привличане на интереса.

Говорейки за съвременни комуникационни канали, към тях се отнасят блогите и в частност *корпоративните блогове*. По-рядко те са на отделни мениджъри или браншове, най-често това са блогове на бизнес организации, банки и други. Корпоративният блог представя информацията по-динамично, по-разбираемо, по-атрактивно за потребителя и клиента.

Публикациите или съдържанието в тези блогове са изготвени така, че да отговарят на стандартите и добрите практики за уеб 2.0 и уеб писането. Текстове са кратки, важната информация е изведена на нов ред. Вербалните средства се съчетават с визуални, а снимките, таблиците, схемите, диаграмите, картите са с високо качество.

Информацията е практически ориентирана, какви нови тенденции има на пазара, кои са нови продукти, какви са техните предимства, какво казват потребителите и експертите за тях,



какво мислят лидерите на мнения. Прагматичният подход при корпоративното блогване дава възможности да се публикуват анализи, да се представят прогнози, да се дават съвети и препоръки. Разказват се истории от първо лице, информацията е адресирана лично.

Виртуалните общности имат проявления и в корпоративните блогове, възможно е те да са колаборативни и в тях да публикуват и потребители, клиенти и експерти, които не са от бизнес организацията. Онлайн пространството създава добри възможности за такива публикации. Това не изключва онлайн редакторът, той има обаче координаторска роля. От авторите и от онлайн редактора се изискват умения за уеб писане, създаване на електронно съдържание и дигитална компетентност.

Добри примери за това са блоговете на:

- ABCDesignandCommunication – <http://blog.abcbg.com/>,
- Либхер България – <https://blog.liebherr.com/domakinski-uredi/bg/>,
- Екопак – <http://blog.ecopack.bg/>,
- имоти Доверие – <http://www.blog.imotidoverie.bg/>,
- ПИБ – <https://blog.fibank.bg/>,
- Уникрегум – <https://www.unicreditbulbank.bg/bg/blog/>

Все по-често се създават хипервръзки към базови понятия, имена, продукти, услуги, събития. Хиперлинковете в публикациите или най-често след тях подпомагат откриването на допълнителна информация и са доказателство за автентичност на източниците. Все повече корпоративни блогове допускат дискусии след постове/онлайн публикациите и за тях тази обратна връзка е много важна.

В блоговете информацията, за разлика от корпоративния сайт, е представена по-интересно, през призмата на ползите и с акцент върху новостите.

Онлайн медиите се развиват динамично и вече предлагат мултимедално съдържание, тъй като функционират в условията на конвергентна медийна среда.

През 1994 г. ВВС стартира първият новинарски уебсайт и оттогава процесът е динамичен в отделните държави, където се развиват нови онлайн медии.

През 1995 г. в България в. „Пари“ започва свой сайт онлайн.

Като онлайн медии у нас първоначално се утвърдиха Focus-news.net и Медияпул. Примери за онлайн медии у нас са и: blitz.bg, webcafe.bg, vesti.bg, bradva.bg, offnews.bg и други.

Вестници, радиа и телевизии също имат свои сайтове с онлайн новини: 24chasa.bg, dnevnik.bg, dariknews.bg, btv.bg, nova.bg и други.

Четени са и спортните сайтове: sportal.bg, gong.bg и други.

В онлайн медии, ориентирани към медицината, могат да се намерят много добри онлайн публикации, например във Фрамар <https://media.framar.bg/>.

Би могло да се каже, че процесът на онлайн преориентиране на медиите вече е приключил. Факт е, че вече има специфични онлайн медии и у нас и се говори за дигитални медийни продукти. Също така активно се развива т. нар. интернет или мрежова журналистика (*network journalism*), за която от работещите в онлайн медиите освен журналистически знания и опит се изисква и дигитална компетентност.

Репортерският състав в онлайн медиите е намален, новините и репортажите се създават често извън офиса от мястото на събитието и се публикуват онлайн. Това е така поради динамиката и конкуренцията, поради стремежът към т. нар. бързи новини, т. е. кой пръв ще оповести новината в онлайн пространството.

ПР специалистите днес са промедийно ориентирани. Те подготвят информационни пакети за



онлайн медиите, които съдържат текстове, снимки, видео клипове, допълнителна информация, т. е. подпомагат процеса при подготовка на материалите.

Икономедия е пример в България за това как се трансформира журналистиката и как се създават крос медия и съвременни медиуми онлайн. Рекламата се ориентира към онлайн издания, които се четат от хиляди и милиони, и се достига до по-широки публики.

Онлайн медиите имат виртуални форуми и те се четат и анализират обстойно. Същевременно в онлайн медиите среда се наблюдава диверсификация и тематично обособяване.

Вече се говори и за гражданска журналистика, която има свое присъствие онлайн.

Отношенията с медиите са важни, но ПР специалистът или консултантът по комуникации трябва да има още много умения. Вече се говори не просто за медийно покритие, а за *community relations*.

Възможно е и блоговете да допринесат за това, но не само те.

Говори се за *Employer branding* и това е сериозна дейност, която изисква постоянни усилия и познаване на ПР като съвременни практики.

Бранд журналистиката е относително нова практика и тя се реализира предимно от утвърдени бизнес компании. Терминът е оповестен от Андри Бул в неговата книга „Бранд журналистика“ (Brand Journalism) през 2013 г., като авторът съобщава, че главният маркетингов директор в МакДоналдс Лари Лайт през 2004 г. е един от първите, използващи този термин. Менеджърът Лайт прави промени в стратегията на МакДоналдс, той въвежда нови подходи и средства, оценява възможностите на новите комуникационни канали и поставя фокуса върху това, че предлага на потребителите т. нар. бранд изживяване (Bul 2013: 8).

Бранд журналистиката има за цел да представя, да „разказва“ корпоративни истории след възлагане от мениджмънта. В същото време потребителите също могат да разказват и да представят по свой начин, но интересно и лично истории, събития, дейности. Те показват, че индиректно са част от дадена бизнес компания и са свързани с ценностите на бранда.

Бранд журналистиката излиза извън шаблоните и познатото, например как се запазва бизнеса от гаража и се достига до водеща компания на даден пазар (HP – Bill Hewlett, Dave Packard; Walt Disney – Walter Elias Disney; Apple – Steve Jobs). Брандовете се представят чрез разкази, често свързани с възникването на компанията и инициативността на създателите им. Бранд журналистът създава истории или поредица от разкази, които допринасят за изграждане на привързаност към брандовете, а не повтаря известните факти от създаването им. Фокусът при бранд журналистиката е най-вече към преживяването и съпреживяването.

Говорейки за *ПР събитие*, *ПР кампания* и *ПР стратегия*, е важно да се направят разграничения по критерии време, организиране, провеждане и резултати.

ПР събитието може да продължава 1 час, 1 ден, 1 седмица. То може да е самостоятелно или да е част от кампания. На него се представят новости, връчват се награди, постига се популяризиране.

ПР кампанията има по-дългосрочни цели, насочена е към създаване и поддържане на репутация, на имидж, на ценности, представяне на модели и групи. Тя може да продължава от 1 до 3 месеца, до 12 месеца именно, за да се достигне до публиките и да има дълготраен ефект.

ПР стратегията изисква управленски опит и визионерство, дългосрочно планиране и ангажиране на експерти от различни сфери. Търси се постигане на устойчивост и продължителността на действието може да бъде от 3 до 10 години.

Кои са външните публики, за които е предназначен ПР?:

Зависи в кой отрасъл, бранш, сфера е компанията, но има и *базови публики*, както и *второсте-*



пенси. При изготвяне на ПР кампания или стратегия се определят приоритетите с кои външни публики ще се комуникира.

Първата група външни публики са представени в **Таблица №2**.

Таблица № 2

Сфера/власт	Вугове
Изпълнителна власт	Министерства и агенции
Законодателна власт	Народно събрание и парламентарни комисии
Съдебна власт	Вугове съдилища, магистрати, съдопроизводство
Местна власт	Кмет, общински съвети, общински съветници
Международни институции	ЕП, ЕК, ЮНЕСКО, НАТО
Браншови организации	Българска стопанска камара, Браншо̀ва камара на шивашката промишленост
Финансови институции	БНБ, банки
Контролни органи	Сметна палата, Комисия за финансов надзор
Образователни институции	детски градини, училища, колежи, институти, университети, академии, лаборатории
Културни институции	музеи, галерии, библиотеки, театри, опери
Здравни организации	болници, рехабилитационни центрове, санаториуми
Неправителствени организации	фондации, сдружения, доброволчески организации
Медии	печатни, електронни, онлайн, местни
Блогове	корпоративни, персонални, колаборативни
Социални мрежи	Facebook, YouTube, Instagram, Twitter
Бизнес социални мрежи	LinkedIn, ...

Пъблик рилейшънс, насочен към външни публики, включва и представители на местната общественоост, лидери на мнение, просюмъри. Не на последно място това са клиентите, контрагентите, госта̀вчици, ангажираните с логистика и т.н.

Защо предприемачът трябва да има проактивното поведение спрямо журналистите и медиите?

Ето няколко аргумента в подкрепа на утвърдителния отговор.

На първо място, това са динамиката в медийния пазар, конвергентната медийна среда, крос медиите, текучеството и ротацията на журналистите по ресори;

На второ място, това са динамиката на пазара на ПР, рекламни и маркетингови компании, подготовката на ПР специалисти и необходимостта да се работи в сътрудничество с тях.

Ето защо служители от бизнес организацията подготвят самостоятелно или в сътрудничество с ПР експерти материали за медиите или пакет от материали, или медийно съдържание. Това означава подготовка на прессъобщения, нюз информация като текст в съчетание със снимков материал, видео клипове, линкове към предходни публикации, отчети, доклади, резултати от проверки, корпоративни събития и групи.

Пред предприемачите и управленците стои въпросът за избора кои мениджъри, служители и експерти ще участват в медийни предавания и кои ще дават интервюта пред онлайн, печатни и електронни медии.

Ето защо е важно:

- да има предварителна подготовка за участие;



- да се проведе медиен тренинг;
- да се направи редактиране на текстовете на интервютата.

От съвременните служители се изискват и умения да се подготвя мултимодално съдържание, което съчетава текстова информация, визуални елементи – от снимки, таблици и диаграми до видео клипове.

Кое е важно, за да бъде ефективен корпоративният ПР?

Ето няколко възможни отговора:

В процеса на организиране и провеждане на някои от ПР дейностите има субординацията и координацията. Това означава следване на етапите:

- възлагане от мениджмънта на бизнес организацията да се подготвят материали, не само от ПР специалистите, но и от мениджърите и експертите;
- медийно планиране и изпращане на пакети от материали до селектираните вече медии, които са важни за целевите външни публики;
- извеждане на послания и на новини, но не и на т. нар. фейкнюз или недостоверна информация;
- контрол и проследяване как е реализирано отразяването на дейностите на бизнес организацията;
- мониторинг и анализ на медийното отразяване, като това става по няколко начина по избор: от специалисти по ПР в бизнес компанията, чрез възлагане на ПР агенция или при съчетаване на предишните два начина.

Когато говорим за ПР и медии, е важно да се изведат базови принципи. За да е четивно и прегледно, сме обединили в триади някои от тях.

3^{ме} П: Популярност, Публичност и Прозрачност

Популярност:

- постигане на разпознаваемост на компанията, персонала, продукта, продуктовата серия, бранда;
- утвърждаване на образа/имиджа на компанията пред различни публики, разбирано като непрекъснат процес, а не като ситуация;
- съхраняване на добрата репутация на бизнес организацията при следване на принципите на бизнес етиката, корпоративната култура, националните и международните стандарти;
- следване на правилото за достоверността на фактите и на стремежа за формирането на доверие към бизнес организацията.

Публичност:

- своевременно предоставяне на информация и изграждане на доверие с различни външни публики – от медии до държавни институции, от различни организации до контролни органи;
- предоставяне на информация в срок и според зададените стандарти както за постижения, така и за отрицателни резултати, и създаване не само на благоприятна представа, но и на достоверен образ на компания в лицето на клиенти, контрагенти, инвеститори и други целеви групи;
- недопускане на манипулации или предоставяне на непълна информация; същевременно не се допуска и изтичане на информация от служители и отдели в компанията;
- формиране на привързаност към бранда чрез реално оценяване на предимствата на клиента, удовлетвореност от продукта.



Прозрачност:

– предоставяне на навременна и достоверна информация пред различни публики: държавни и международни институции, контролни органи, неправителствени организации, групи от обществото, служители, работници;

- спазване на етични норми и правила при съобщаване на резултати от дейности, кризи, нарушения на закони, наредби, стандарти и разпоредби;

- оповестяване на резултати от проверки и от напредъка при неутрализиране на отрицателни последици и нарушения на правилата, демонстриране на отговорно поведение и стремеж към устойчивост в резултатите;

- непрекъснат процес на предоставяне на информация, а не на фрагментарна и конюнктурно поднесена информация, същевременно се съхранява корпоративната тайна.

Каква е връзката между социални мрежи и ПР 2.0 и ПР 3.0?

Социалните мрежи с използват и за лични, и за професионални цели. Те се създават и развиват, за да подпомагат бизнеса, мениджърите и персонала, както и отделните личности в процеса на тяхното кариерно развитие.

Общоприето е мнението, че *Facebook* предимно се използва за социални контакти. Същевременно през последните години Facebook се променя, адаптира, развива и разширява своето предназначение, използва се за маркетингови, рекламни и ПР кампании, за привличане на средства, за ангажиране с каузи и групи.

Tuitър също се разви и промени и отдавна вече не е с доминираща функция създаване и разпространение на кратки новини, чрез него се достига бързо до публиките и се предоставя актуална и важна информация.

Google+ плус също динамично и успешно се развива, в него има опции за попълване на анкети, за самоорганизация, за съхраняване и ползване на информация в различни формати и групи.

Социалните мрежи в професионален план вече са в посока създаване на мултимодално съдържание. Публикациите в социалните мрежи не просто засилват визуалните елементи, а се мисли в друг формат и на друго равнище. Такива са примерите с YouTube и Instagram, Pinterest и Flickr – последният се приема като микроблог. Освен това се говори за управление на съдържанието така, че то да е създадено професионално, но и да въздейства, като се съчетават различни компетентности – както от даден бизнес, така и дигиталната грамотност.

Кои са водещите бизнес и професионални мрежи?

През последното десетилетие не просто се говори за корпоративни социални мрежи, те се развиват непрекъснато на различни равнища. Една от тях е Линкекин (LinkedIn).

LinkedIn като социална мрежа възниква през 2003 г. Това е годината, през която официално вече е на пазара и се определя категорично като бизнес социална мрежа. В процеса на развиването ѝ в предприемачески план нейното стартиране става с помощта на PayPal.

През 2004 г. LinkedIn вече има официална регистрация. Само за половин година LinkedIn стартира успешно, а за една година бързо се развива и разраства. За 12 месеца от старта LinkedIn потребителите на бизнес социалната мрежа достигат до 500 000.

Същевременно LinkedIn се насочва и към една друга сфера, а именно насърчаване на бизнес контакти и участия в професионални дискусии във виртуална среда.

За създател на LinkedIn се сочи Ред Хофман, който преди това е работил в PayPal и Apple. Предприемаческият дух в него и амбициите му го мотивират да създаде *социална мрежа за бизнес*



срещи, които да се водят онлайн и които да имат като основна функция да свързват хора с общи интереси. В проекта участват и други лица, сред тях са Жан Лук Ваїлан, Константин Пюрик, Иън Макниш, Алън Блю и други.

Първите години LinkedIn е насочен и в сферата на човешките ресурси. В него се презентират професионални постижения, собствениците на профили дават информация за свои бизнес успехи, посочват селектирани факти от своята професионална биография, посочват аргументи, че са подходящи за обявена позиция. Затова първата представа за LinkedIn е платформа в международен и глобален план, предназначена за търсене и намиране на работа на експерти, тоест това е виртуална бизнес комуникация в контекста на подбор и оценяване на персонал. Особено динамично се развива между 2005 и 2009 година. Сайтът се обновява и обогатява, става по-удобен за потребителите. Сайтът се променя като интерфейс, на вербално и визуално равнище, като функционалности и като опции за комуникация онлайн.

Бързо се увеличава броят на потребителите в LinkedIn и за две години те стават 2 милиона души.

Паралелно с това се работи върху създаване, разработване и усъвършенстване на нови функции в платформата. Търсенето и предлагането на работа са основни функции, като онлайн обявите за работа вече се заплащат. Онлайн рекламата в LinkedIn платформата също се развива. Има успехи в посока изготвяне на планове за индивидуални потребители, като тази услуга става платена.

През 2006 г., отново в контекста на човешките ресурси, подбор и наемане на персонал, се развива бързо функцията, наречена „Хора, които може да познавате“ (“People You May Know”). За разлика от Facebook, LinkedIn като социална мрежа е насочена към деловата комуникация и фокусът е върху това да улеснява бизнес контактите. Има опция да се разпознават контакти и личности, с които потребителите, поддържащи профили в LinkedIn, са се дипломирали в един и същ университет или имат сходна специалност. Създават се виртуални групи и общности с бизнес насоченост, отново на равнище общи познати, дават се препоръки и се създават виртуални общности.

Бизнес социалната мрежа LinkedIn дава нови опции и за електронната бизнес комуникация и за жанра *препоръка*, или т. нар. Recommendations. Препоръките се публикуват онлайн и стават достояние на виртуални бизнес общности, а не както е в писмената бизнес кореспонденция да се предоставят на една компания.

В предприемачески план това рефлектира върху бизнес комуникацията. Увеличава се степенята на прозрачност на този жанр. Нарастват и изискванията препоръката да бъде подготвена на високо професионално равнище, тъй като публикувана онлайн тя става достояние на потенциални работодатели. Освен това вече има дигитална следа. Макар и с известна условност, може да се говори за онлайн досие в LinkedIn.

Развитието на LinkedIn продължава да се развива и в други посоки: софтуер и приложения. През 2008 г. вече е разработено мобилно приложение за LinkedIn. За да се избегнат комуникативни и езикови бариери и да има по-голямо покритие, през 2008 г. LinkedIn започва да предлага версии на испански и френски език.

Четири години след създаването LinkedIn е глобална компания, която се разраства и се откриват офиси в Лондон, извън САЩ.

През 2010 г. за LinkedIn работят 1000 служители.

През 2010 г. в LinkedIn вече има корпоративните страници (company profile pages).

През 2012 г. LinkedIn променя дизайна и архитектурата на сайта. Усъвършенства се skill endorsement.

През 2013 г. LinkedIn вече 10 години е на пазара, а потребителите са 227 милиона.

През 2013 г. се въвежда нова услуга, т. нар. спонсорираните ъпдейти (sponsored updates), които са предназначени както за персонални, така и за корпоративни потребители.



През 2014 г. LinkedIn успява да реализира проекта, наречен дигитално картографиране на глобалната икономика. Той отново е насочен към човешките ресурси, търсене на таланти от различни държави и основната цел е да се подпомогне икономиката не само в една отделна страна или регион, но и на глобално равнище.

През 2015 г. LinkedIn се ориентира и към нови бизнеси, като придобива сайта Lynda.com, който има образователна насоченост и в него се публикуват онлайн курсове. Тези курсове включват видео уроци, които са в различни сфери и лекторите преподават онлайн на няколко чужди езика.

SlideShare също е собственост на LinkedIn. По този начин публикуването и споделянето на презентации става чрез профил в LinkedIn. Тази бизнес социална мрежа достига до милиони хора, които се самообучават онлайн.

Практически дейности

Задача 1: Установете външните публики на една фирма/компания.

Указания за учителя:

1. Направете избор на бизнес организация от даден отрасъл: фармацевтична фирма, логистична компания, хотелска верига, козметично предприятие, ресторант, частна клиника, търговска верига, преработващо предприятие, производител на био храни или други в зависимост от интереса на младите предприемачи – участници в групата!

2. Изведете кои публики са важни за нея, какви отношения ще има с държавните институции, браншовите организации, местната власт и други външни публики! Преценете дали ще търсите широка или тиха публичност при представяне на компанията, продуктите, мениджмънта пред тези публики! Решете дали ще реализирате благотворителен или филантропичен ПР с местни културни и образователни институции!

3. Решете как ще общувате с неправителствените организации!

4. Изяснете въпроса дали ще имате корпоративен блог или ще търсите официални канали на комуникация с външните публики!

5. Може да използвате таблица №2 от текста и да приложите оценяване по точки от 1 до 10 кои са важните външни публики. След това може да продължите, като разположите във времето дейностите и прецените кои служители и мениджъри ще общуват с тях.

Дейности на обучаемите:

1. Сформирайте работна група!

2. Работете в диалогичния формат „творческа оперативка“ чрез метода на мозъчната атака!

3. По примера по-горе разпишете кои външни публики са приоритетни и как ще създавате и поддържате комуникация с тях!

4. Уточнете на какви етапи кои външни публики ще включвате и как ще комуникирате с тях с цел създаване на публичност, популярност и прозрачност – 3те П!

Задача 2: Реализирайте ПР 2.0 в ситуация на регулярни корпоративни дейности и в ситуация на криза на бизнес организацията.

Указания за учителя:

1. Установете каква е кризата: репутационна, производствена авария, изтичане на информация, екологична, финансова или друга!

2. Сформирайте антикризисен щаб, като включите експерти, в това число ПР, медийни, комуникационни, мениджъри на социални мрежи и на електронно съдържание и т.н.!

3. Работете в диалогичния формат „заседание“ чрез метода на мозъчната атака!

4. Кои са основните послания в антикризисния корпоративен ПР? Как ще постигнете 3те П: публичност, прозрачност, популярност? Как ще оповестявате информацията към външните



публики? Какви ПР техники ще прилагате?

Деятности на обучаемите:

1. Изберете кои комуникационни канали ще използвате с акцент върху онлайн комуникацията с оглед бързината на разпространение на информацията!

2. Подгответе прессъобщение и поредица от варианти за медийно съдържание, като поетапно оповестявате неутрализирането на кризата!

3. Кои ще е официалният говорител? Как ще се оповестява информацията пред гържавните институции и контролните органи, пред международни организации и заинтересовани/засегнати групи от обществото? Как ще подготвите материали за медиите?

4. Изяснете как ще съчетаемте официалните изявления и коментарите на експертите в социалните мрежи Facebook, Instagram, Twitter, YouTube с корпоративния сайт и корпоративния блог, ако има такъв?

Задача 3: Създайте план за корпоративно ПР събитие, на което ще се връчват награди на журналисти, отразяващи дейността по избор на фармацевтична компания, козметична фирма, здравеопазване, иновации в строителството, постижения в ИТ сектора, екология, ... :

Указания за учителя:

1. Определете вида на специалното събитие: награждаване на ..., ...!

2. Кои е възложителят и/или поръчителят за подготовката и реализирането на ПР събитието?

3. Посочете къде ще се проведе и дайте аргументи защо точно това място сте избрали. Какви са предимствата, удобствата от логистична, организационна, комуникационна гледна точка?

4. Уточнете колко ще продължи специалното събитие и кое го налага: добри практики, опит, специфика и други.

5. Изяснете дали ще следвате по-широкия разтвор на ветрилото при избор на лица, образно казано, или ще се придържате само към някои: Патрон на събитието. Лица на събитието. Организационен комитет. Доброволци. Водещи на събитието. Изготвящи сценария. Технически отговорници. Отговорници по логистиката.

6. Кои комуникационни канали ще използвате, за да анонсирате ПР събитието, да го отразите в медиите и социалните мрежи? Дайте аргументи защо точно тези медии и канали избирате и защо ги съчетавате по този начин!

7. Преценете дали вие с наличния човешки капитал в бизнес организацията ще организирате събитието и медийното му отразяване или ще използвате ПР агенция? Ще има ли детайлен или по-общ медийен план?

8. Изяснете как ще оцените или ще измерите ефектите от специалното събитие, ефективността и въздействието му?

Деятности на обучаемите:

1. Организирайте се в група. Разпределете ролята: лидер и участници в екипа.

2. Проведете симулативна игра „мозъчна атака“ във вариант творческа оперативка.

3. Представете първи вариант на ПР събитието! Обсъдете и допълнете отделни точки!

4. Представете финален вариант на ПР събитието!

Задача 4: Създайте план за ПР кампания.

Указания за учителя:

1. Определете вида на ПР кампанията: интензивна, агресивна, умерена, широкообхватна, ориентирана към конкретна целева външна публика! Дали е уникална или има периодична повтаряемост и т.н.? Опитайте се да дадете наименование и да формулирате основните цели и задачи!

2. Уточнете кои кои е или какви са функциите: кой е поръчител или заявител; кой е организатор



и има ли той опит в подобни дейности, стратегии, кампании!

3. Определете продължителност на ПР кампанията и етапите в нея!

4. Формулирайте послания, които ще използвате и разпространявате по време на ПР кампанията!

5. Изяснете кои ще участват в организирането и провеждането като участници, като партньори, като изпълнители!

6. Определете кои са важните за вашата компания и ПР кампания публики – външни, вътрешни, целеви публики!

7. Определете които ще са лица на кампанията, кои ще са водещи на събитията, кои са просюмъри, кои са лидери на мнение!

8. Решете какви събития ще организирате: конференции, пресконференции, награждания, тренинги и други!

9. Уточнете какви ПР техники и механизми ще използване в ПР кампанията!

10. Направете ефективно медийно планиране и преценете какво медийно покритие ще искате в тази ПР кампания!

11. Уточнете кои комуникационни канали ще използвате и как ще ги съчетавате в отделните етапи от ПР кампанията.

12. Направете оценка на ПР кампанията. Оценете креативността на изпълнителите, ефективността на работата на организаторите. Наградете тези, които заслужават, критикувайте и дори накажете, тези, които не са се справили добре със задачите по ПР кампанията!

13. Формулирайте препоръки за подобряване на следващи ПР кампании!

Дейности на обучаемите:

1. Разпределете се по групи от 3 до 6 участници. Разпределете ролята!

2. Проведете симулативна игра „мозъчна атака“ по всяка една от точките по-горе с всички участници или ги разпределете по групи.

3. Представете първи вариант на ПР кампанията! Обсъдете и допълнете отделни точки!

4. Представете финален вариант на ПР кампанията!

Задача 5: Направете медийно планиране, за да представите Вашата фирма съвременно, адекватно, ефективно!

Съветът е да се подготвят малко публикации, които обаче да достигнат до важните публики, а не да се стремите към пълно и широко медийно покритие – total media coverage – не е ефективен принцип при отчитане на социалните мрежи и онлайн медиите.

1. Проучете какъв е медийният пазар в България или извън нея!

2. Кои медии отразяват дейността на бранша/сектора/отрасъла, в който е Вашата бизнес организация?

3. Ориентирайте се към онези медии, които предоставят информация на важни за Вас публики, например клиенти, компании от същия бранш, държавни институции и други!

4. Вижте сайтове, сред които <https://www.bia-bg.com/branch/>.

5. Подгответе материали за медиите или подпомагане на процеса на създаване и разпространение на медийно съдържание.



Тема 8

Регистриране на фирма, правни и организационни изисквания и съвременни практики

Как да регистрираме фирма?

Решението за стартиране на нов бизнес е изключително сериозно нещо и то трябва да се подсигури с ясно планиране и задълбочено анализиране. Първата бюрократична процедура, с която неминуемо се сблъсква всеки бъдещ предприемач, е регистрирането на фирма.

На практика са възможни два подхода – първият е предприемачът сам да си регистрира фирма, а вторият – да се обърне към някого, който се занимава професионално с регистрации на фирми.

В интернет има достатъчно информация, включително готови процедури, които ще Ви помогнат да оформите необходимите документи и да завършите регистрацията. Рискът тук произхожда от това, че при най-малката грешка може да получите отказ, да изгубите държавната такса, която сте заплатили за регистрацията на фирмата, а също така време и нерви, неминуемо съпътстващи всеки, който не е в състояние да се пребори с правните и бюрократичните процедури.

Ако се доверите на адвокатска кантора, консултантска фирма или някого, който се занимава професионално с регистрации на фирми, може директно да се концентрирате върху планирането на бъдещия си бизнес. При този вариант е възможно да получите ценни съвети относно различни тънкости по отношение на осигуряване, данъчно облагане, счетоводно отчитане и т.н., които трябва да се предвидят преди регистрирането на фирмата. Заслужава си да се отбележи, че като се има предвид конкуренцията сред лицата, занимаващи се с регистрация на фирми, цената на тази услуга е сравнително приемлива.

Ако изберете първия подход, е добре да обмислите няколко деликатни моменти, преди да пристъпите към подготовката на документи за регистрация на фирмата.

Внимателно изберете най-подходящата *правна форма на бъдещото Ви търговско дружество*. Търговският закон разграничава едноличен търговец и търговско дружество.

Според чл. 64.(1) от него „Търговските дружества са:

- събирателно дружество;
- командитно дружество;
- дружество с ограничена отговорност;
- акционерно дружество;
- командитно дружество с акции.”(Търговски закон 1991)

Освен различните процедури и такси при регистрирането, има и някои различия по отношение на данъчно облагане, осигуряване, счетоводно обслужване, както и различни административни ангажименти, строго специфични за отделни правни форми. Добре би било, ако сами не можете да се справите с този избор, да се консултирате с юрист и счетоводител.

Като се има предвид, че у нас най-популярните форми са едноличен търговец (ЕТ) и дружество с ограничена отговорност, което от своя страна може да бъде „еднолично ООД” (ЕООД) или „дружество с ограничена отговорност” (ООД), накратко ще представим предимствата и недостатъците им.



Как се регистрира Едноличен търговец (ЕТ)?

Според чл. 58.(1) от Търговския закон: „Едноличният търговец се регистрира въз основа на заявление, в което се посочват:

1. името, местожителството, адресът на лицето и единният граждански номер;
2. фирмата, под която ще се извършва дейността;
3. седалището и адресът на управлението на дейността;
4. предметът на дейност.

(2) Със заявлението се представя образец от подписа на търговеца и декларация, че не е лишен от правото да упражнява търговска дейност.

(3) (Нова - ДВ, бр. 124 от 1997 г.) В регистъра се вписват данните по ал. 1.

(4) (Предишна ал. 3 - ДВ, бр. 124 от 1997 г.) Едно лице може да регистрира само една фирма като едноличен търговец.” (Търговски закон 1991)

Кои са предимствата?

- За откриването на ЕТ не е необходим капитал. Това предимство гонякъде се обезсмисля, тъй като от края на 2009 година ЕООД или ООД може да се регистрира само с 2 лева начален капитал.

- Държавните такси и таксите за услугата са по-ниски в сравнение с тези при регистрацията на ЕООД или ООД. Например държавната такса за откриване на ЕТ е 30 лв., а за регистрацията на ООД или ЕООД – 110 лв. според Тарифата за държавните такси, събирани от Агенцията по вписванията.

- Процедурата по заличаване на ЕТ е по-лесна и бърза.

- При много от търговските дейности (фризьорски услуги, козметични услуги, авторемонтни услуги и др.), когато се извършват от ЕТ, се плаща патентен данък, чиито размер зависи от вида патентна дейност, местонахождението на обекта, както и за определени дейности от неговата квадратура. В определени случаи патентният данък може да е много изгоден – например при ниски разходи и по-висок оборот, който обаче не надвишава 50 000 лв. (над който търговеца трябва да се облага по общия ред с данък добавена стойност). Този вариант на облагане например може да е подходящ за фирми, работещи в сферата на услугите, с един обект и една патентна дейност.

Кои са недостатъците на тази правна форма?

- Собственикът (едноличният търговец) отговаря с цялото си лично имущество за задълженията на фирмата. Това означава, че при искове на кредитори, задълженията се покриват освен от собствеността и активите на фирмата, и от лично имущество, ако фирменият капитал се окаже недостатъчен.

- На края на всяка календарна година собственикът на ЕТ изравнява и довнося осигуровки. Т.е. плаща освен 15% данък и осигурителни вноски върху реализираната печалба (до размера на максималния осигурителен доход, определен на годишна база);

- Облагането с патентен данък в някои случаи е по-неизгодно, в сравнение с плоския данък, който се плаща върху печалбата на ЕООД или ООД.

- Ако ЕТ не се осигурява на патент, а по общия ред на Закона за данъците върху доходите на физическите лица (ЗДДФЛ), плаща 15% данък за реализираната печалба.

Как се регистрират ЕООД или ООД?

Общите обстоятелства за вписване в Търговския регистър, регламентирани от Търговския



закон, са следните:

Чл. 119.(1) За вписване на гружеството в търговския регистър е необходимо:

1. (доп. - ДВ, бр. 34 от 2011 г., в сила от 03.05.2011 г.) да се представи гружественият договор, който се обявява;

2. да е назначен управител или управители на гружеството;

3. (изм. - ДВ, бр. 84 от 2000 г., отм. - ДВ, бр. 82 от 2009 г.)

4. (изм. - ДВ, бр. 100 от 2008 г., изм. - ДВ, бр. 82 от 2009 г.) да е внесен установения в закона минимум от капитала;

5. (нова - ДВ, бр. 34 от 2011 г., в сила от 03.05.2011 г.) в случай, че гружеството се регистрира с капитал, по-висок от установения в закона минимум – да е внесен най-малко 70 на сто от капитала.

(2) (Изм. - ДВ, бр. 50 от 2008 г., в сила от 30.05.2008 г.) В регистъра се вписват данните по точки 1, 2, 3, 4 (само размерът на капитала) и точка 6 начл. 115, които се обявяват.

(3) (Нова - ДВ, бр. 114 от 1999 г., в сила от 31.01.2000 г., изм. - ДВ, бр. 39 от 2005 г.) За вписване в търговския регистър извършването на дейност на инвестиционен посредник, както и на други дейности, за които отделен закон предвижда извършването им с разрешение на гържавен орган, се представя съответния лиценз или разрешение.

(4) (Нова - ДВ, бр. 84 от 2000 г., доп. - ДВ, бр. 34 от 2011 г., в сила от 03.05.2011 г.) При изменение или допълнение на гружествения договор в търговския регистър се представя за обявяване препис от него, който съдържа всички изменения и допълнения, заверен от органа, представляващ гружеството.

В хронологичен ред най-напред трябва да се избере име на *търговската фирма* – наименованието, под което търговецът упражнява занаята си и се подписва. Името се изписва задължително на български език, като се допуска да се изпише допълнително и на чужд език.

Фирмата може да се употребява само от търговеца, който я е регистрирал. Всеки може да запази фирма преди подаване на заявление за вписване, ако тя не се използва или не е запазена от друго лице. Чл. 36 от Закона за търговския регистър предвижда срок за запазване на фирма от 6 месеца, в който не може друг търговец да бъде вписан в Търговския регистър под същата фирма. За да спестите време и допълнителната такса от 50 лв. за запазване на име, може веднага след като проверите дали е свободно в електронната система, да побързате да подготвите и входирате необходимите документи.

След това се взема решение за *седалището* – населеното място, където се намира управлението на дейността на търговеца и *адреса на управление* – адреса на главното управление на търговеца в седалището.

На следващо място се описва *предметът на дейност* – т.е. какви дейности ще се извършват чрез фирмата (какво ще се произвежда, продава, дистрибутира, какви услуги ще се извършват и т.н.). Препоръката тук е да се предвидят максимално широки полета за действие, за да не се организи възможността да се развият определени дейности и да се налага допълнително да се внасят промени, които ще отнемат време и средства за пререгистрация.

От съществено значение е да се определи *лицето, което ще управлява и представлява предприятieto на търговеца*. Когато става въпрос за ЕООД, този въпрос не стои, но при ООД, когато има двама или повече съдружници, това е на дневен ред. Изборът на управител трябва да отчита както личностните качества на потенциалните кандидати за поста, а също така и техните мениджърски и професионални качества и опит. Големината на фирмата и броят на съдружниците също влияят върху избора на управител.

За регулиране на отношенията на *собственика (при ЕООД) или собствениците (при ООД)* е необходимо да се изготви *гружествен договор* (учредителен акт; устав на акционерите). Той се изисква при регистрацията на търговското гружество, дори когато е еднолично.



Търговският закон, както вече стана дума, позволява да се учреди търговско дружество с капитал от 2 лева, но това не омаловажава процедурата по неговото внасяне. *Капиталът на предприятието* се формира чрез вноски от съдружниците или от едноличния собственик. Вноските могат да бъдат парични и непарични. Непаричните вноски могат да бъдат вещи, ценни книги или някакви права (право върху патент, търговска марка и гр.). За непарична вноска е необходимо да се определи паричен еквивалент.

За регистрацията е необходимо да се открие *набирателна сметка*, в която да се внесе уставният капитал (капиталът на предприятието). Набирателната сметка е специална сметка, по която се внася определена сума пари в полза на една фирма преди същата да е регистрирана. Откриването на набирателна сметка се приема като част от процедурата по регистрация на търговско дружество. В нея собственикът на фирмата или съдружниците внасят своите дялове от капитала така, както са посочени в дружествения договор или учредителния акт на дружеството. За да се открие набирателна сметка, е необходимо да се посети произволна търговска банка в България. Всички банки предлагат откриването на набирателни сметки. Всяка банка е свободна да определя своя цена за разкриване на набирателна сметка, но като цяло стойността на услугата е в размер на около 10 лв. Това е банкова такса.

Когато се открива набирателна сметка на фирма в процес на регистрация, в банката е необходимо да се представят учредителен акт или дружествен договор на фирмата (учредителен акт за ЕООД), както и протокол-решение за учредяване на дружеството. В документите трябва да бъде посочен началният капитал и как той се разпределя между съдружниците, ако има такива. Посочва се също и как ще се представлява фирмата – данни на управител или управители, ако са повече от един.

Процедурата не отнема много време, но понякога могат да бъдат необходими и около 2 часа в банката. За по-бърза услуга е добре да се посети директно бизнес център на съответната банка или клон, който специализира в обслужването на корпоративни клиенти.

Набирателна сметка на фирма се открива от едноличния собственик (при ЕООД) или съдружниците (при ООД). Именно те са задължените лица, които правят вноски в капитала на дружеството. При ООД законът изисква всеки съдружник да внесе своя дял от капитала. Така, ако има двама съдружници, всеки от които притежава по 50 лв. от капитала на фирмата, не се допуска внасянето на капитала само с една вносна бележка за сумата от 100 лв. Необходими са две бележки, в които да са посочени данните за съдружника, от името на когото се внася капиталът. Дори и съдружникът да не е реалният вносител, неговото име трябва да бъде посочено във вноската бележка.

Повечето банки обаче успяват да убедят вносителите, т.е. съдружниците, че документът, доказващ внасянето на капитала, задължително трябва да е под формата на т. нар. „Удостоверение за внесен в банката капитал“. Наименованието му може да е различно в различните банки, но целта винаги е една – да вземат допълнително 30-40 лева такса за издаването му. Освен това той се подписва от регионалния управител и обикновено ви подканят да си го получите на другия ден. На практика това удостоверение е напълно излишно, защото вноската бележка, която получавате при внасянето на парите, е безспорен легитимен документ, доказващ вношения капитал при регистрация на ЕООД / ООД.

В синтезиран вид процедурата преминава през следните стъпки:

- Проверка в електронния регистър на Търговския регистър и/или запазване на има на фирмата;
- Провеждане на учредително събрание, Приемане на Дружествен договор или Учредителен акт, Назначаване на управител/и;
- Внасяне размера на дружествения капитал в специална набирателна банкова сметка;



За регистрацията в Агенцията по вписванията се подготвят и представят следните *документи*:

- Заявление за регистрацията;
- Дружествен договор или Учредителен акт;
- Учредителен протокол за учредяване на дружество;
- Нотариално заверен списък от подписите на всеки от назначените управители;
- Декларация по смисъла на член 142 от Търговския закон, подписана от всеки от назначените управители;
- Декларация по смисъла на член 141, ал. 8 от Търговския закон, подписана от всеки от назначените управители;
- Удостоверение от банката за внесен капитал;
- Решение на управляващия и представляващ орган на съдружника, юридическо лице;
- Извлечение от Търговски регистър за съдружник чуждестранно юридическо лице;
- Документ за внесена държавна такса за учредяване на Дружество с ограничена отговорност;
- Декларация по член 13, ал. 4 от Закона за търговския регистър, подписана от управителя заявител;
- Съответен лиценз или разрешение, съгласно специален закон за извършване на специфична дейност.

Кои са предимствата да се регистрира ЕООД или ООД в сравнение с ЕТ?

- ООД и ЕООД са капиталово дружество, което значи, че то отговаря за задълженията си по размера на капитала, а не с личното имущество на съдружниците;
- минималният изискуем капитал вече е в размер на 2 лв., което значи, че не са ви необходими много налични средства;
- може да се регистрира от няколко съдружници, във всеки един момент може да се увеличи капиталът на дружеството и да се продадат дялове, като може да се привличат нови съдружници. Така при бизнес с по-голям размер на първоначалните инвестиции или при търсене на още капитали за развитие това може да се окаже предимство;
- какъвто и вид търговска дейност да извършвате, когато е с фирма под формата на ЕООД или ООД, плащате 10% плосък данък върху печалбата;
- собствениците на ООД или ЕООД не носят отговорности;
- управителят се назначава по договор за управление и носи официалната отговорност за дейността на фирмата.

Кои са недостатъците на тази правна форма?

- държавните такси и таксите за услугата са доста по-високи, отколкото за регистрацията на ЕТ. Освен това се губи време и се плащат допълнително банкови такси за откриване на набирателна сметка за капитала и за нейното закриване след това и откриване на разплащателна сметка.
- ЕООД или ООД се заличават с ликвидация, като процедурата трае поне 6 месеца;

След като сте взели решение относно правната форма, като сте преценили предимствата и недостатъците на възможните варианти, е време да подготвите изискуемите от Търговския закон документи за регистрацията.

При електронно вхвърляне на документите за регистрацията на фирма държавната такса е 50% от стандартната. За целта обаче трябва да притежавате квалифициран електронен подпис. Закупуването му, заедно със смарт карта и карточето устройство, струва приблизително



толкова, колкото ще спестите от операцията, но ще може да ползвате електронния подпис като физическо лице за 1 година.

Ако ще подавате документите на хартиен носител, трябва да знаете, че документите могат да се вхोधират във всяка една териториална дирекция на Агенция по вписванията в страната, независимо от това къде е седалището и адресът на управление на фирмата.

Агенцията по вписванията трябва да разгледа документите и да се произнесе в срок от 3 работни дни. Всеки може да проверява дали регистрацията на фирмата е готова онлайн в интернет сайта на Агенцията.

Първото нещо, което трябва да направите, след като фирмата е регистрирана, е да си поръчате фирмен печат. За целта не е нужно да взимате актуално състояние на хартия, което да представите пред фирмата, изработваща печатите. Достатъчно е само да се идентифицирате с документ за самоличност, а служителите посредством електронната система на Търговския регистър да проверят дали имате правомощия да поръчате фирмен печат – т.е. дали сте управител и управлявате „заедно и поотделно”. Така ще спестите излишни такси за издаването на този документ на хартия.

След като преминете през тези стъпки и административни процедури, можете да започнете изпълнението на своя бизнес план и да се впуснете в приключението, наречено предприемачество в България.

Практически задачи

Задача 1: Запознайте се с нормативната база, касаеща регистрацията на фирма у нас. Направете консултация с юрист!

Изяснете промените в нормативната база и представете основните принципи и норми!

Задача 2: Проиграйте стъпките при регистрацията!

1. Проверете дали името е вече заето?
2. Преценете дали името на бъдещата фирма е благозвучно и дали отговаря на дейностите Ви?
3. Оформете документите.
4. Проверете и редактирайте след консултации с юристи.
5. Подайте документите.
6. Изчакайте за процедурата.
7. Получете регистрацията.
8. Открийте разплащателна банкова сметка.

Задача 3: Подгответе брандирането и визуализацията на Вашата фирма!

1. Задайте параметрите и опишете Вашите виждания за лого и слоган на фирмата.
2. Възложете на професионалисти да изготвят варианти на лого и слоган.
3. Обсъдете вариантите и вземете решение след тестване.
4. Подгответе бланки с логото.
5. Подгответе сайт и страница в социална мрежа с лого и слогана.



Тема 9

Изготвяне на бизнес план. Етапи, стъпки, постигане на ефективност

Какво представлява бизнес планът? Какви са неговите цели и задачи?

Бизнес планът е проект за развитието на едно бизнес начинание или фирма.

Бизнес планът е ясно, точно и систематизирано представяне на комплексната реалност на дадена организация. Той се използва, за да се разбере:

- как е организиран даден бизнес;
- какви стратегии се следват;
- какви цели се преследват;
- как и каква дейност/работа изпълнява бизнеса;
- кой с кого и как общува.

Бизнес планът се разработва преди започването на дейността и *може да се използва за следните цели:*

- като инструмент за развитие и програма за бъдещето на фирмата;
- като средство за планиране и управление;
- като пътеводител за ръководство на проекта или фирмата;
- като инструмент за представяне на мисията на фирмата и кратко описание на нейната дейност;
 - като търговски инструмент и предложение към евентуални кредитори за получаване на кредити, в което подробно се описва как ще бъдат вложени в дейността на фирмата отпуснатите средства и как ще се осъществи във времето тяхното връщане;
 - като документ, който представя лицето на фирмата пред обществеността, клиенти и контрагенти;
 - като съставна част от бизнес оценките, които се извършват по повод сделки с фирми – покупко-продажби, сливания, разделяне, приемане на нови или напускане на стари съдружници, емитиране на ценни книжа и др.

Кои са основните принципи на изготвяне на бизнес плана?

Според Едуард Блекуел има четири основни принципа, които трябва да се спазват при изготвяне на бизнес плана:

1. Яснота:

- езикът трябва да дава възможност бързо и лесно да се възприемат изложените идеи, а това означава да е прост, ясен и точен;
- да не се представят много идеи в едно изречение;
- всяко следващо изречение да е логически свързано с предходното;
- да се избягва употребата на много прилагателни;
- да се използват средства за визуализация/онагледяване.

2. Краткост – изреченията да са кратки и да изразяват основното, което човекът, който чете бизнес плана, трябва да научи.

3. Логичност:

- логическа последователност на излагането на фактите и идеите;
- логическа свързаност на изреченията и параграфите;

4. Истинност:



- да не се преиначава действителността, като желаното се представя за действително;
- фактите да отразяват обективната реалност;
- фактите да бъдат подкрепени с данни/числа, които да бъдат максимално точни. (Блекуел 2008)

На какви въпроси трябва да отговори предприемачът, преди да започне подготовката на бизнес плана?

- Какъв е статутът на фирмата?
- Каква е формата на организация – едноличен търговец, еднолично дружество, дружество с ограничена отговорност с двама или повече съдружници, корпорация или друго?
- Откога е започнала дейността?
- Какъв е предметът на дейност на фирмата?
- На какъв етап е бизнес начинанието, за което ще се подготвя бизнес план?
- Какви продукти или услуги ще се предлагат? Решават ли те значими проблеми на потенциалните потребители? Вашите продукти или услуги имат ли големи шансове на пазара? Уникални ли са?
 - Къде ще бъде разположена фирмата?
 - Какъв е целевият пазар на фирмата?
 - Какъв процент от съществуващия пазар има фирмата и какво е виждането за очакваното състояние след реализацията на бизнес плана?
 - Кои са конкурентите? Кои са техните силни и слаби страни? Какъв е техният дял на пазара?
 - Кои ще управлява фирмата? Какъв опит, образование и квалификация имат или трябва да имат ръководителите, специалистите, служителите и работниците?
 - Какъв е графикът за постигане на важните етапи и крайните цели?
 - Колко пари са нужни за успеха на начинанието?
 - Към каква форма на финансиране се ориентирате?
 - Какво предлагате в замяна – дялово участие, дял от печалбата и др.?
 - Какъв е периодът на погасяване на кредита, ако възнамерявате да ползвате такъв?
 - Колко пари сте инвестирани досега?
 - Кои са силните страни на бизнеса Ви?
 - От какво зависи успехът му?
 - Кои са ограниченията на бизнеса Ви?
 - Кои са целите на бизнеса Ви по отношение на дългосрочен растеж?

Едва след като отговори на тези въпроси, предприемачът може да започне да изготвя своя бизнес план.

При съставянето му трябва да се има предвид, че съдържанието и структурата му могат да се променят в зависимост от много фактори и на първо място от целите и предназначението, за които е съставен.

Каква е структурата на бизнес плана?

Описателната част на бизнес плана трябва да съдържа три основни елемента:

- *пълен и точен анализ* на фирмата и на околната среда, в която тя функционира – икономическа, технологична, пазарна, демографска, социокултурна, екологическа и т.н.
- *ясно формулиране на целите*, които се поставят, и тяхното дефиниране с конкретни и



измерими величини и срокове;

- *определяне на средствата и мероприятията* за достигане на крайната цел, рисковете и финансовите прогнози.

Специалистите предлагат различни модели за структуриране на бизнес плановете в зависимост от целите и обемите на дейностите, които се планират.

В настоящия наръчник ще предложим няколко примерни модела, които имат своята логика и са приложими в различни сфери на бизнеса.

Какво включва структурата на бизнес плана според Едуард Блекуел и Виктория Микелонис?

- Кратко изложение на целите;
- Оценка на пазара, в който трябва да се влезе;
- Описание на уменията, опита и финансите, които притежавате;
- Представяне на специалните преимущества на продукта или услугата, която предлагате за Вашите клиенти;
- Вашата представа затова как планирате да реализирате бизнес идеята си;
- Описание на стратегията и дългосрочната идея в нея;
- Определяне на финансовите цели;
- Заявка за парите, които искате, и как ще ги използвате;
- Приложения (доказателства, подкрепящи идеите; стратегически и тактически подходи, чрез които възнамерявате да ги постигнете);
- История на бизнеса Ви, ако има такава. (Блекуел 2008) и (Микелонис 1994)

Този технологичен модел за разработване на бизнес план е актуален и е достъпен онлайн:

- *Описание на бизнес идеята.* В нея се прави описание на предлаганите продукти или услуги. Специално внимание се отделя на конкурентните предимства и на потребностите, които те задоволяват. Преценката за качествата на собствения продукт трябва неизменно да върви с идентификацията на продуктите, които го заместват или конкурират.

- *Маркетингов анализ.* Той има за задача да определи пазарните аргументи в полза на Вашата бизнес идея. Този тип анализ изисква да се определят конкурентите, потенциалните клиенти и доставчици и да се преценят възможните заплахи и шансове пред продукта, като се изясняват характеристиките на пазара, който смятаме да атакуваме.

- *Маркетингов план.* Този елемент по същество трябва да представи стратегията за реализация на продукта на съответния пазар. В нея се конкретизират целевите пазари. Специално внимание се отделя на характеристиките на маркетинговия микс, който ще се използва, а именно продукта, цената, каналите за реализация и методите за въвеждане и налагане.

- *Операционен (производствен) план.* В този раздел на бизнес плана се правят разчетите и се планират етапите, през които трябва да преминат суровините, постъпващи на входа на предприятието, за да се превърнат в готов продукт на изхода му.

- *Организация и управление.* Тази част съдържа информация за това каква система на управление и какъв управленски екип ще бъдат формирани. Уточнява се броят на персонала и правата и отговорностите на членовете на екипа, който ще реализира проекта.

- *Финансов план.* Финансовият раздел на бизнес плана се състои от три основни взаимносвързани части:

- прогнозни приходи и разходи;
- прогнозни парични потоци;
- прогнозни финансови показатели.



От изключителна важност при съставянето на тези разчети е представянето на изходните допускания и положения, служещи за основа на финансовите изчисления. Те трябва да бъдат реалистични, обмислени и съобразени с фактите, отразени в предишните етапи на бизнес плана. (<https://www.mivamalt.eu/2018/07/05/изготвяне-на-проектно-предложение-и-б/>)

Моделът на бизнес план, предложен от *Христо Стоянов* в неговия специализиран сайт www.lifehack.bg, е следният:

„Цел: Защо сте в бизнеса? Каква е стойността, която искате да добавите към света?

Ценности: Какви са главните ви цели? Какво бихте искали да означава Вашият бизнес? Кои са принципите, които искате да защитава Вашият бизнес?

Перспектива: Нарисувайте вербална картина на това къде ще бъде Вашият бизнес, когато се развие напълно. Вдъхновете се! Къде сте в момента във връзка с Вашата перспектива (физически и финансово)? Не забравяйте да се придържате към фактите и ежедневно актуализирайте този раздел от бизнес плана.

Основни резултати: Къде искате да бъде вашият бизнес след една година? След три години? След пет години? Кои са най-важните резултати, за които работите сега?

Главни стратегии: Как ще стигнете там? Тук не е нужно да отделяте много време на конкретиката, общите насоки са съвсем достатъчни!

План на действията за следващите _____ дни: Какво следва? А после? А после?" (<https://www.lifehack.bg/business/nai-prostia-biznes-plan/>)

И в трите предложени модела, представени по-горе в текста на наръчника, могат да се открият ключовите моменти, които са свързани с целите, стратегията и тактиката за постигането им и с нуждата от ресурси – човешки, финансови и материални.

Базов модел за структуриране на бизнес план на Alexander Osterwalder и Yves Pigneur – съавтори на международния бестселър “Бизнес модел Поколение” (Osterwalder and Pigneur: 2010).

Този бизнес модел описва основната причина за това как една организация създава, доставя и печели ползи. Той включва пет фази: мобилизиране, разбиране, проектиране, внедряване и управление.

1. *Мобилизиране.* Подготовка за разработване на успешен бизнес модел. Събиране на всички необходими елементи. Осмисляне на нуждата от разработването на нов модел.

2. *Разбиране.* Проучване и анализ на необходими елементи за конструиране на дизайн на бизнес модела. Събиране на информация, интервюване на експерти, проучване на потенциалните клиенти, идентифициране на нужди и проблеми.

3. *Проектиране.* Генериране и тестване на жизнеспособни бизнес опции и избор на най-добрата.

4. *Внедряване.* Прилагане на модела в практиката.

5. *Управление.* Адаптиране и промяна на бизнес модела в отговор на реакцията на пазара (Osterwalder and Pigneur 2010: 249-259).

В този модел се вписват като пъзел девет основни елемента, които оформят неговата основа и са опорни точки при конструирането на бизна плана. Те са представени на фигура 1.



Фигура 1. Основа на бизнес плана (Osterwalder and Pigneur 2010: 18-19)

1. Първият елемент включва *клиентския сегмент*. От предприемача се очаква да има отговори на въпросите:

- Кои са най-важните потребители и клиенти на неговия продукт или услуга?
- Кои са инвеститорите?
- Кои е най-мотивиран?
- Кои е най-ощетен?
- Кои може да спечели най-много?

2. Вторият елемент са *полезните предложения (офертата)*. На базата на получените отговори се създава предложението за ползи, което да обслужва избрания платежоспособен клиент. Следва съпоставяне на ценовия потенциал спрямо предложената стойност като се отчита дали става въпрос за: масов пазар (напр. електроника); пазарна ниша (отношение доставчик-купувач); сегментиран пазар (напр. часовникарска индустрия); диверсифицирани или многостранен (напр. кредитни карти).

Относно клиентския сегмент се обсъждат нуждите и дали Вашето предложение предоставя достатъчно добавена стойност, която да мотивира клиентите Ви да го изберат.

Търсят се отговори на въпросите:

- Каква е печалбата, която може да задоволи техните нужди?
- Какво би ги мотивирало да вземат решение?
- Как вашето предложение може да подобри живота на клиента Ви?
- Какъв е пакетът продукти и/или услуги, които можете да предложите на избрания от вас клиентски сегмент?

Помислете дали можете да увеличите до максимум ползата за клиента, докато събирате точки по отношение на цената! Анализирайте най-ефективния начин да създадете нови пазари!

3. *Дистрибуторските канали (каналите за разпределяне)* са третото парче от пъзела. Чрез дистрибуторските си канали фирмите създават допирни точки с клиентския си сегмент, за да



му предоставят своето предложение за ползи. Те трябва да популяризират продуктите и услугите и да осигуряват подкрепа на клиента след покупката. Тази подкрепа може да бъде доставка, следпродажбено обслужване, дългосрочна гаранция, телефон за обратна връзка, посещения на експерти, онлайн комуникация и др.

4. *Отношенията с клиентите* са четвъртото парче. Поддържането и разширяването на лоялна и ентузиазизирана клиентска група е от изключителна важност. Виртуални или лични, отношенията с Вашите клиенти създават условия за постигане, задържане и увеличаване на ползите. С клиентите могат да се осъществят няколко вида отношения:

- лична подкрепа (човешко взаимодействие);
- конкретна насочена лична подкрепа (клиентски представител);
- самообслужване (липсва директно отношение с клиента);
- автоматизиране (самообслужване с автоматизирани процеси);
- създаване на общности (връзки между членове на общности);
- съвместно създаване (комуникация и действия отвъд традиционните клиент-търговец отношения, насочени към съвместно създаване на ползи).

5. *Потоъкът на доходи* се свързва със стратегията, а определянето на цената – с тактиката. За този елемент от значение са отговорите на въпросите:

- Как генерирате пари в брой от всеки клиентски сегмент?
- Каква стойност придават клиентите Ви на ползите, които предоставяте?
- За каква полза са склонни да платят клиентите?
- Каква полза очакват клиентите Ви, имайки предвид исканата от Вас цена?

6. *Ключовите ресурси* са определящи за постигане на бизнес целите. Те могат да се разграничат на четири вида:

- физически – материални авоари, които притежаваме или отдаваме под наем, оборудване, инструменти, пространство, локации и др.;
- интелектуални – марки, ноу-хау, патенти, авторски права, лицензи, интелектуална собственост;
- човешки – вашият екип и хората, на които разчитате;
- финансови – средствата, с които финансирате дейностите си.

По отношение на ресурсите следва да обмислите: Каква инфраструктура и ресурси са Ви необходими, за да предоставите онова, което обещаваме?

7. Седмият елемент на пъзела на модела се свързва с *конкретната дейност* (производство, търговия, услуги), които фирмата осъществява. Неината специфика предпоставя дейностите във всички останали елементи на модела.

8. На следващо място идват *ключовите партньори* – мрежата от доставчици и партньори, които помагат на бизнес модела Ви да работи. Предприемачът може да използва трите вида мотивация за създаване на партньорства:

- оптимизация и икономии;
- намаляване на риска и несигурността;
- придобиване на специални ресурси и дейности.

Специално внимание би следвало да се обърне на стратегическите партньори, защото те могат да повлияят позитивно, но и много негативно на бизнеса, ако връзките с тях се прекъснат. Сред тях на първо място са доставчиците на суровини и материали, с които фирмата Ви работи.



9. *Структурата на разходите* е последният елемент, който затваря кръга. В тази част от бизнес плана се описват всички разходи, необходими за функционирането на модела.

Структурата на разходите може да има следните характеристики

- фиксирани разходи;
- вариращи разходи;
- икономии на мащаб;
- икономии на обхват.

Всеки бизнес модел има своя собствена база разходи, зависеща от самия него. Установяването на правилната база разходи е изключително важно за успеха на бизнес модела. Възможно е да се търси минимизиране на разходите и максимални маржове при модел, съсредоточен върху разходите, но по-ефективният подход е да се заделят средства за подкрепа на дейностите, свързани с ползите от бизнес модела. Не на последно място е задължително всеки предприемач да е наясно с това кои са основните източниците на разходи в неговия бизнес (Osterwalder and Pigneur 2010: 20-40).

Практически дейности

Задача 1: След като се запознаете с предложените модели за структуриране на бизнес план, изберете най-подходящия за бизнеса, който искате да развивате, и направете своя собствена схема!

Задача 2: В групи по пет човека разработете първата част на бизнес план за:

- производство на селскостопанска продукция;
- пицария;
- онлайн магазин;
- фризьорски салон.

Обсъдете плановете в групата! Споделете личен опит, ако имате такъв!

Задача 3: В групи по пет човека разработете втората част на бизнес план, като отчетете следните фактори:

- конкурентите на пазара;
- вашите предимства;
- вашите недостатъци;
- наличие на капитал;
- кадри, с които разполагате;
- подготвеността на кадрите.

Задача 4: В групи по пет човека разработете втората част на бизнес план, като отчетете следните фактори:

- възможности за теглене на заем;
- етапи на погасяване на заема;
- анализ на пазара, ценовите листи и логистиката;
- уточняване на типа маркетингова кампания и избор на изпълнител.

Задача 5: В групи по пет човека разработете втората част на бизнес план, като отчетете следните фактори:

- етапи на навлизане на пазара;
- завоюване на пазарни ниши или позициониране в нова пазарна ниша;
- използване на интернет, социалните мрежи за налагане на бранда на компанията;
- използване на медиите за постигане на разпознаваемост на фирмата и изграждане на положителна репутация.



Тема 10

Финансиране на стартиращ бизнес

Разработването, реализацията и управлението на проекти са важни елементи от съвременната бизнес среда у нас. Придобиването на знания и умения в тази област е особено важно за предприемачите, настоящи и бъдещи, защото развитието на предприемачеството става в условията на ограничени ресурси, растяща технологична динамика и глобални влияния върху пазарите

Как да стартираме нов бизнес?

Стартирането на нов бизнес не е лека задача. Едно от основните предизвикателства е намирането на капитал и изясняване как ще стане финансирането по даден проект.

За да се започне бизнес не се изискват много средства. Всеки млад предприемач разчита предимно на собствени финансови ресурси или взема на заем от приятели, роднини. Понякога обаче проектът се оказва доста по-голям и тогава вече е наложително да се започне търсене на финансиране за закупуване на машини, оборудване, наем или за закупуване на помещения и имоти. В този случай се налага да се вземат пари на заем.

Кредитните средства за бизнес могат да бъдат в няколко направления. Отново казваме, че всяко едно от тези средства има своите предимства и недостатъци и препоръките са да се намери „златна среда“.

Какво е проект?

Проектът най-често се дефинира като:

- Формулиране на цели, задачи и дейности, които се реализират в предварително определен срок.
- Осъществяване на организирани дейности, които са насочени към постигане на целите в предварително определен срок и при наличие на определени ресурси.
- Начинанието е планирано и то представлява комплекс от дейности, които са взаимно свързани и координирани, за да се постигнат целите при наличие на бюджет и за определен период от време.
- Реализирането на проекта изисква временна организация, която е необходима, за да се постигне резултат, който е, от една страна, уникален, а от друга страна, той е предварително определен; от трета страна резултатът се постига за определено време при използване на определени ресурси.
- План за постигане на определени цели.

Кои са основните характеристики на проекта?

От посочените по-горе характеристики могат да се изведат следните, които са свързани с няколко базови елемента, а именно: цел, време, дейности, организация, ресурси.

- Проектът е **ограничен във времето**, защото има точно фиксирани начало и край.
- Има предварително изградена **организационна структура**.
- Реализира определени **цели**.
- Предварително се прогнозира измерими **резултати**, които трябва да се постигнат.



- Включват се комплекс от **дейности**, обслужващи постигането на резултатите.
- Изчислява се количеството на **ресурсите** за изпълнение на проекта.

Проектът е:

- *Нещо новаторско.* В проекта се отразява еднократно намерение, така че само отчасти може да се ползва наличното ноу-хау или наличното планиране (т.е. не става дума за рутинни дейности). Поради наличие само на частичен опит и резултати не може с абсолютна сигурност да се предвиди дали целите ще бъдат постигнати напълно.

- *Ограничен по отношение на времето и разходите.* Проектите се планират за определен бъдещ период от време. Те обикновено приключват с постигането на предварително определената цел. Разходите за един проект се определят преди неговото започване, като се разпределят по дейности и междинни срокове.

- *Комплексен и обхваща повече и различни сфери от дейността.* Проектите са комплексни по отношение на изпълнимостта, планирането, провеждането и следствията. Поради това е необходимо високо ниво на съгласуваност в действията на екипа, който работи по проекта.

- *Свързан с рискове.* Тъй като резултатът от един проект е предположаем, той съдържа и рискове. Трябва да се изпробва и експериментира, което от своя страна води до висока динамика, но същевременно трябва да има висока степен на мотивация. Разходът на средства и време, както и вероятността за постигане на успех, може да се управляват условно, т.е. стъпка по стъпка.

Какви са целите, заради които се разработва и реализира един проект?

Предназначението на проектите е да се постигне стратегическият план на организацията. Операциите и проектите се различават основно по това, че операциите се изпълняват и повтарят, докато проектите са временни и уникални.

Така проектът може да се дефинира, като се изведат неговите различителни характеристики: проектът е *временно усилие*, целта на което е да се създаде *уникален продукт или уникална услуга*.

Под *временно* трябва да се разбира, че проектът има точно определено начало и край.

Уникален продукт или уникална услуга означава, че продуктът или услугата са различни по някакъв начин от всички останали продукти или услуги.

За много организации проектите са предназначени, за да се отговори на изискванията и нуждите им, които не могат да бъдат изпълнени от нормалните за организацията операции.

Проекти се предприемат от всички нива в организацията. Те могат да включват един човек или хиляда. Продължителността на проектите може да варира от няколко седмици до повече от пет години.

В проекта могат да участват отдел от организацията или той да излезе извън рамките на организацията под формата на партньорство с други организации.

Бизнес проектите са критични за реализацията на бизнес стратегията на организацията, защото чрез тях тя се реализира.

Какви видове бизнес проекти може да има?

Примери за бизнес проекти са:

- Разработка на нова услуга или продукт;
- Промяна в структурата, на модела за работа на служителите или на стила на организацията;
- Дизайн на ново средство за транспорт;
- Разработка или придобиване на нова или променена информационна система;



- Построяване на сграда;
- Имплементиране на нова бизнес процедура или процес.

Всеки проект има начало и край. Краят е достигнат:

- когато конкретните му цели са постигнати или;
- когато стане ясно, че конкретните цели на проекта няма или не може да бъдат изпълнени или самият проект не е необходим. Тогава проектът се прекратява.

Времетраенето на проекта е крайно, без значение колко време ще отнеме.

Необходимо е да се направи уговорката, че бизнес проектите не се използват само за предлагането на нова услуга или за създаване на нов продукт. Проектите често имат очакван и неочакван социален, икономически и природен ефект, който трае по-дълго от самия проект. Повечето проекти са започнати с цел създаване на дългосрочни резултати.

Например проект за създаване на бизнес център, културен дом или търговски център би създал резултат, който може да има продължителност няколко десетилетия.

Серия от проекти и/или допълващи проекти, които се изпълняват, са необходими за постигането на стратегическите конкретни цели.

Какви са възможните подходи при търсенето на източници за финансиране на бизнес проекти от страна на донори и финансиращи организации?

- **Вариант 1** – Ако имате вече разработен проект, трябва да търсите подходящ донор.

Предимства: проектите са обмислени добре и съвпадат с дейността на организацията и желанията на участниците.

Недостатъци: да не намерите подходяща програма.

- **Вариант 2** – Ако намерите подходяща програма, тогава да разработите проект.

Предимства: проектът обикновено отчита приоритетите на програмата и има по-големи шансове да бъде финансиран.

Недостатъци: невинаги тези приоритети съвпадат с приоритетите, възможностите и желанията на организацията.

При тези два варианта трябва да се имат предвид изискванията на финансиращите организации.

Как да удовлетворим изискванията на финансиращите организации?

• Всеки донор има своя мисия и цели, с които предприемачът трябва да се запознае предварително.

- Проектът трябва да отговаря на целите на донора и програмата.
- Приоритетите на проекта трябва да са идентични с тези на финансиращата организация;
- Формулярите за кандидатстване трябва да се изготвят съгласно указанията за попълването;
- Финансовите параметри на проекта трябва да отговарят на изискванията на донора.
- Проектът трябва да е съобразен с критериите за оценка.
- Бъдещият или настоящият предприемач трябва да установи контакт с финансиращата организация за консултации.



Как да получим субсидия по програма?

Вече има много програми, които са насочени към подкрепа на млади предприемачи. Финансирането чрез субсидии на практика може да се усвои и това финансиране е насочено както за стартиране на бизнеса, така и за развитие на други бизнес цели и проекти.

Предимствата в този случай е, че средствата се предоставят напълно безвъзмездно.

За безвъзмездните средства обаче трябва да се премине чест през т. нар. „бюрократичен ад“. Това може би е една от най-отрицателните страни при търсене на финансиране по проекта от страна на предприемачите.

Процедурите относно търсене на финансиране са гълзи и тромави. Документацията не е лесна за попълване, ако предприемачът няма при подготовката на подобни документи. Най-разумно би било да се намери консултант, на когото обаче трябва да се осигури заплащане, независимо дали фирмата ще спечели финансиране или не. Освен това сумите по програмите са доста ограничени и невинаги се предоставя пълното финансиране, което ще бъде достатъчно за целите на един стартиращ бизнес. Също така е необходимо да се предоставят редовни финансови отчети по специализирани отдели и попълване на допълнителни формуляри.

Как можем да получим финансиране от външни инвеститори?

Необходимите средства за дейностите, които са планирани в един бизнес проект, могат да бъдат намерени и от външни инвеститори. Ако предприемачът има добра идея, винаги може да потърси пари от външен инвеститор, който е готов да вложи в развитието и бизнеса на един млад предприемач.

Такива инвеститори обаче не се намират лесно.

На първо място, трябва да се потърсят подходящите бизнес клубове и среди, където бихте могли да представите идеята си. За да бъдат намерени, предприемачът може да се обърне към съсловни организации на бизнесмени, Българската стопанска камара, Търговско-промишлената палата и др. Също така е важно да се участва в бизнес форуми офлайн, както и онлайн, които се водят в тематични сайтове или в специализираните бизнес медии, или във виртуални бизнес общности.

Също така може да се говори с близки, приятели и познати, които имат опит в бизнеса и проектите и които могат да дадат насоки във връзка с намиране на подходящ инвеститор.

Предимството на този тип бизнес финансиране е, че инвеститорът влага средства, които не са под формата на кредит. Тези средства са част от инвестиране в дейността. Инвеститорът в този случай споделя с младия предприемач всички рискове и в случай, че бизнес идеята не проработи и донесе печалба, няма да се наложи да се връщат инвестираните средства.

Недостатъкът на този модел е, че трябва да се прехвърлят дялове от бизнеса на инвеститора, да се споделят както управлението, така и печалбата с него. В някои случаи, ако инвеститорът е участвал във финансирането на Вашата идея с повече средства от Вас, това означава, че може да притежавате дял от напр. 30% или 40%. В този случай реално предприемачът се превръща в служител в собствената си фирма, а инвеститорът той става факторът, който взема управленските решения.

Как да получим банково кредитиране?

Кредитът от банка е една от най-разпространените възможности за подsigуряване на средства за бизнеса.

В момента обаче се получава следното: развитите и добре разработени бизнес компании



могат да получат по-лесен достъп по банково финансиране за разширяване на дейността в сравнение с млад и току-що стартирал бизнес.

Банковото финансиране е сложен процес. Положителното в случая на използване на средства посредством банков кредит е, че се съхранява известна независимост при управление на бизнеса и получените средства, с които се оперира.

Този модел има и отрицателни страни. Както вече споменахме, получаването на банков кредит за финансиране на стартиращ бизнес не е лесна работа. Много е трудно да се намери банка, която да отпусне при изгодни условия и ниски лихвени проценти средства за младия бизнес. За да се намерят по-изгодните условия и да се спести време, може да се потърсят контакти с кредитни брокери, които срещу съответната комисиона, разбира се, която е процент от размера на усвоения кредит могат да окажат ценна помощ.

Наред с това консултант и/или счетоводител могат да помогнат за разработването както на бизнес плана, така също и за попълването на множеството банкови документи. Както е добре известно, всяка една услуга струва пари.

Какво е общото и различното между микро кредит и микрофинансиране?

Макар в някои случаи двете понятия да се припокриват, има голяма разлика между микрокредит и финансиране на малкия бизнес или т.нар. микрофинансиране.

Микрокредитът е потребителски кредит, насочен е към физически лица и в голяма част от случаите се ползва за покриване на финансови потребности в домакинството.

Микрофинансирането подкрепя старта и развитието на малкия бизнес.

Повечето небанкови финансови институции отпускат микрокредити.

Ако младият предприемач избере да ползва микрокредит за бизнес цели, е абсолютно необходимо да провери: Дали финансовата институция има лиценз от БНБ? Откъде идва основното ѝ финансиране?

Важно е да се знаят всички условия по микрокредита – реален лихвен процент, договорни условия, задължителни застраховки, дължими неустойки. Следва да се направи точна сметка дали кредитът ще може да се погасява с очакваната реализирана печалба от бизнеса, а не с нов микрокредит.

При вземане на средства от небанкова микрокредитираща институция/фирма трябва да се внимава много.

В момента на пазара има много финансови институции, които предлагат бързо финансиране, без документи и обезпечение, но това е за сметка на по-висока обща сума за връщане, формирана от скрити лихви, такси, комисиони, задължителни застраховки и неустойки.

За да се избегнат този тип нелоялни партньори, трябва предварително да се проучи дадената финансова институция, нейната история, принципи на работа с клиенти и най-важното – произходът на средствата, с които оперира, за да подкрепя малкия бизнес.

Едно от предимствата при работата с *микрофинансираща организация – финансова институция, която подкрепя малкия бизнес*, е, че процедурите по кандидатстване за финансиране са много опростени и достъпни. Реално документите, които се изискват в процеса на кандидатстване, са сведени до минимум. Средствата, предоставени на малкия бизнес от микрофинансираща институция, са обичайно от международни фондове, като напр. Европейския инвестиционен фонд или други фондове със социална насоченост. Така цената на привлечения финансов ресурс се оказва изгодна, а договорните отношения са прозрачни и партньорски.



Къде можем да намерим информация за банкови кредити?

1. Портал с информация за кредитиране на малък и среден бизнес:
<http://www.creditite.com/articles/7-kredit-za-biznesa-aktualni-vyzmojnosti-i-predlojeniq.html>
2. Банкови кредити за малък и среден бизнес и за стартиране на малък бизнес:
 - Първа инвестиционна банка: <https://www.fibank.bg/bg/finansirane-za-malak-i-sreden-biznes/page/56>
 - Пощенска банка: https://www.postbank.bg/bg-BG/SmallBusinessBanking/apply_online/
 - UniCreditBulbank: <https://www.unicreditbulbank.bg/bg/malak-biznes/finansirane/kredit/kredit-za-startirasht-biznes/>
 - Райфайзенбанк (България) ЕАД: <https://www.rbb.bg/bg/small-and-medium-enterprises/loans/>
 - Инвестбанк: <http://ibank.bg/%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8A%D0%BA-%D0%B8-%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B5/>
 - Общинска банка: http://www.municipalbank.bg/?page=korpor_54
 - Банка Пиреос България АД:
 - Кредити за микро, малък и среден бизнес по програма "НАПРЕД" , осъществявана в партньорство с "Българска Банка за Развитие" АД: https://www.piraeusbank.bg/business_clients/financing-solutions/loan-with-guarantee-from-national-guarantee-fund/napred.html
 - Кредити, гарантирани по оперативна програма „Инициатива за МСП”: https://www.piraeusbank.bg/business_clients/financing-solutions/credit-op.html

Къде можем да намерим информация за европейските програми в помощ на бизнеса?

1. Европейски портал за малък и среден бизнес:
http://ec.europa.eu/small-business/finance/index_bg.htm
2. Информация за еврофинансиране на бизнеса: <http://www.capital.bg/biblioteka/?issueid=4798>

Практически дейности

Задача 1: Проведете брейнсторминг в малки групи по 5-7 души, като изведете важността на базови елементи, свързани с бизнес проектите: цел, време, дейности, организация, ресурси.

Установете при кои има най-големи трудности, като посочите конкретни примери от съвременната бизнес среда в България.

Задача 2: Изяснете предимствата и недостатъците при търсене на средства от различни източници. Таблицата може да е основа за постигане на систематизиране на информацията:

Източник	Банка	Донор	Програми	Фондации
Предимства				
Недостатъци				

Задача 3: Разгледайте сайтовете, посочени по-горе, като задачата е да се селектира информация кои банки към какъв тип бизнеси са насочени и какви условия предлагат.

Направете изводи, като се ръководите от критериите: вид бизнес, размер на кредитите,



регион или населени места.

Задача 4: За да избегнете отрицателни последици при търсене на средства от нелоялни финансиращи организации, направете проучване. Разделете се на две групи.

Първата група ще търси информация в медиите и в публикации от разследващи журналисти.

Втората група ще търси информация за заведени дела в съда и ще проследява какви са решенията на отделните инстанции по отношение на финансиращите кредитни институции и техните клиенти.

В заключение двете групи ще обсъдят намерената информация и ще формулират своите предположения относно това какви са рисковете пред предприемача.

Библиография и препоръчана допълнителна литература

Тема 1

1. Алексиева, С. (2008). Бизнес комуникации. София: НБУ.
2. Георгиев, Р. (2005). Делови решения: методология и организация. София: АИ „Марин Дринов“.
3. Гюрова, В. (1998). Андрагогия – изкуството да обучаваме възрастните, София: Изд. „Универсал-Друмев“
4. Гюрова, В. и др. (2006). Интерактивността в учебния процес (или за рибаря, рибките и риболова). София
5. Гюрова, В., В. Божилова. (2008). Формиране на умения за учене. София
6. Делор, Ж. (1997). Образованието – скритото съкровище. София
7. Карнеги, Д. (1999). Как бързо и лесно да се научим да говорим пред публика. Съвременни подходи за динамично общуване. София: Кибей.
8. Кирова, Л. (2001). Обучение според принципите на постмодерното мислене. <https://litenet.bg/publish3/lkirova/post.htm>
9. Коучинг. (2008). Експертни отговори на ежедневни предизвикателства. Harvard Business School. София: Мениджър.
10. Малка книжка за обучители. (2004). София, Изд. „Фондация работилница за граждански инициативи“. <http://www.wcif-bg.org/data/fckeditor/File/SmallbookforTrainers.pdf>
11. Методическо ръководство за обучение на възрастни. (2006). София, www.mon.bg/uploaded_files/Adult_education1.pdf
12. Наръчник за провеждане на обучение по специално разработена програма за 21 обучители. (2015). София. https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2015-11/МТИТС_D8_Narchnik_ObuchenieObuchiteli_n.pdf
13. Никулина, Н. Ю, Т. А. Зиновьева. (2015). Особенности профессионального обучения взрослых. - Молодой ученый, <http://moluch.ru/archive/81/14760/>
14. Образование и качество на живот на възрастните граждани. (2013). София. <http://www.edusenioreu.org/data/outcomes/wp5/EduSenior-guide-BG.pdf>
15. Петров, П., М. Атанасова. (1999). Образованието и обучението на възрастните. Актуални проблеми. София: Изд. „Вега Словена – ЖГ“
16. Тоцева, Я. (2001). Проблеми на образованието на възрастните. София: Изд. „Даниела Убенова“
17. Тоцева, Я. Ст. Динчийска. (2009). Интерактивно обучение на възрастни. Велико Търново: Изд. „Фабер“
18. Управление на времето. (2007). Експертни отговори на ежедневни предизвикателства. Harvard Business School. София: Мениджър.
19. Хоган, К. (2008). Тайният език на общуването. Как да разгадаем хората около нас за по-малко от 3 секунди. София: изд. „Ера“.
20. Хогън, К., Д. Спийкмън. (2007). Скрито убеждаване. Психологически тактики и трикове за влияние върху подсъзнанието на другите. София: Софтпрес.
21. Цанков, Н. (2015). Учене, обучение, образование на възрастни. София
22. Шарланова, В. (2013). Автореферат на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по професионално направление 1.2. „Педагогика“ и научна специалност „Теория на възпитанието и дидактика (Андрагогия)“ на тема: „Обучение на възрастните за кариерно развитие“. София
23. *Interdisciplinary Handbook of Adult Lifespan Learning.* (1995). London: Greenwood Press, Westport Connecticut.

Тема 2

1. Давидков, Ц. (2009). Ценности на забогатяването: Предприемачеството в България в периода 1991-2004. Дисертация. СНС – Социология. ВАК.
2. Давидков, Ц. (2014). Обучение по предприемачество във висшите училища. Созопол. Научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 2014“.
3. Davidkov, T., Yordanova, D. & Kanazireva, R. (2017). *Entrepreneurs in Bulgaria during 2004-2011 (Value analysis)*, Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria, pp. 25-39., St Kliment Ohridski University Press, Sofia.
4. Социокултурни детерминанти на българското предприемачество. (2013). Проект ФНИ – МОН. Пловдив: ПУ «Писий Хиенгар-



ски», Стратегжайс Консултинг ЕООД, Университетска фондация – Пловдив.

5. Строително предприемачество и недвижима собственост. Сборник с доклади от 32-та международна научно-практическа конференция 2017. (2017). Варна: Издателство «Наука и икономика» – Икономически институт - Варна.
6. Combe, P. P., Miren Lafourcade, M. & Mayer, M. (2004). The Trade Creating Effects of Business and Social Networks: Evidence from France, *Journal of International Economics*, 66 (2005), pp. 1-29.
7. Jenssen, J. J. (2002). Does the Degree of Redundancy in Social Networks Influence the Success of Business Start-ups?, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 8, no. 5, pp. 254-267, 2002.
8. Greve, A. & Slatf, J. W. (2003). *Social Networks and Entrepreneurship*, Wiley Inline Library, January 1, 2003, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-8520.00029>
9. Harris, L. & Rae, A. (2009). *Social networks: the future of marketing for small business*. *Journal of Business Strategy*, Vol. 30, N 5, pp. 24-31. Q Emerald Group Publishing Limited DOI 10.1108/02756660910987581
10. Li, S., Xu, L. D., & Zhao, S. (2015). The internet of things: a survey. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 243–259. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9492-7>
11. Zhou, K., Yang, S., & Shao, Z. (2016, September 15). *Energy Internet: The business perspective*. *Applied Energy*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.06.052>

Тема 3

1. Ангелов, А. (1998). *Основи на мениджмънта*. София: Изд. „Тракия М“
2. Бъртън, С., Н. Майкъл. (1992). *Управление на проекти*. Практическо ръководство. София: Изд. „Екслибрис“
3. Джей, Р. (2001). *Създайте страхотен екип*. София: Изд. ИнфоДар
4. Димитрова, Г., М. Доровска. (2007). *Пет дължини свободен стил*. Наръчник за дебютанти по изготвяне и управление на художествен проект, София
5. *Изграждане на ефективни екипи. Пълен набор от умения за изграждане на силни и работещи екипи*. (2006). София: Изд. „Класика и стил“
6. Илиева, С. (1998). *Организационно развитие*. София: УИ „Св. Кл. Охридски“
7. Карабельова, С. (2004). *Управление и развитие на човешкия потенциал*. София: Изд. „Класика и стил“
8. Медъкс, Р. (1998). *Създаване на екип – упражнение по лидерство - Отворено образование, № 3*.
9. Медъкс, Р. (1998). *Формиране на екип – Отворено образование, № 4*.
10. Мерджанова, Я., М. Богданова. (2013). *Пътеводител за професионално ориентиране*. София: Педагог 6.
11. Оуен, Х., В. Ходжсън, Н. Газард. (2005). *Наръчник за лидери*. София.
12. Паунов, М., М. Паунова, Ал. Паунов (2013). *Организационно поведение*. София: Сиела.
13. Пенчев, Р. (2003). *Управление на проекти*. София
14. Фриймантъл, Д. (1999). *100 дни от живота на един супершеф*. София: Сиела.

Тема 4

Библиография и препоръчана допълнителна литература:

1. 14 урока за лидерството. (2009). София: Мениджър
2. Давидков, Цв. (2005). *Управление на организациите*. София : СУ „Св.Кл. Охридски“,
3. Джонев, С. (2001). *Социалната организация*. Том 3, София: Софи-Р.
4. Джонев, С. (2004). *Кризите на преуспяващите фирми*. София: Софи-Р.
5. Иванов, Д. (2008). *Психология на лидерство*. София: УИ „Стопанство“.
6. *Из обучителен пакет за наставници*. По проект „Менторинг за възрастни“ по програма „Леонардо Да Винчи“ с национален координатор община Сливен, www.adults-mentoring.eu
7. *Изграждане на ефективни екипи. Пълен набор от умения за изграждане на силни и работещи екипи*. (2006). София: Класика и стил
8. Илиева, С. (1998). *Организационно развитие*, София: УИ „Св. Кл. Охридски“
9. Карабельова, С. (2004). *Управление и развитие на човешкия потенциал*. София: Класика и стил.
10. Лангсбърг, М. (2002). *Основи на лидерството*. *Идея*. Вдъхновение. Импулс, София: Класика и стил.
11. Медъкс, Р. (1998). *Създаване на екип – упражнение по лидерство – Отворено образование, №3*.
12. Медъкс, Р. (1998а). *Формиране на екип – Отворено образование, №4*
13. *Наставникът. Защо? И как?* (2004-2006). *Издаден от APRI по проекта на ФАР*. София: ИПА – ИПАЕИ.
14. Оуен, Х., В. Ходжсън, Н. Газард. (2005). *Наръчник за лидери*. София
15. Паунов, М., М. Паунов, Ал. Паунов. (2013) *Организационно поведение*. София: Сиела.
16. Фриймантъл, Д. (1999). *100 дни от живота на един супершеф*. София: Сиела.
17. *Harvard Business Review за формирането на лидери*. (2009). София: Класика и стил.
18. Bartol, K. M., Martin, D. C. (1991). *Management*, McGraw - Hill Inc.
19. Bennis, W. (2009) *On Becoming a Leader (20th Anniversary Edition, 3th edition)*
20. Tannenbaum, R., Schmidt, W., (1973). *How to choose a leadership pattern*, *Harvard Business Review*, 55



Тема 5

1. Армстронг, М. (1993). *Управление на човешките ресурси*. София.
2. Бренан, Л. (2009). *Бизнес етикет*. София: изд. „Слънце”.
3. Давидков, Ц. (2009). *Национална и организационни култури*. София: СУ-СтФ.
4. Димитров, К. (2012) *Важни аспекти в представянето на научните приноси на Едгар Шайн пред студентите по фирмена култура – Управление и устойчиво развитие*, №1 (32). http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/32/05-32_Kiril_Dimitrov_Paper_2012.pdf
5. Крънчева, К. (2008). *Бизнес етикет*. София: *Карриери – Капитал*.
6. Кулевски, Ц. (2001). *Основи на фирмената култура и бизнескомуникациите*. София: ЛМК.
7. Кулевски, Ц. (2003). *Обществени комуникации и култура на предприемачеството*. София: изд. *Изток-Запад*.
8. Мавродиева, И., Богомилова, К. & М. Илиева, М. (2008). *Делово общуване в хотел*. София, изд. ЧПГ „Булпрогрес”.
9. Пииз, Алън и Барбара. (2011). *Езикът на тялото на работното място*. София: *Сиела*
10. Сабат, А. М. (2006). *Бизнес етикет*. София: изд. „СофтПрес”.
11. Станчева, А. (2002). *Основи на управлението*. София: ИК “Стено”.
12. Стойков, Л. (1995). *Фирмена култура и комуникация*. София: Унив. изд. „Стопанство”.
13. Тромпенаарс, Ф.&Хамптън-Търнър, Ч. (2004). *Да се носиш по вълните на културата*. София: Изд. „Класика и стил”.
14. Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации*. Софтуер на ума. София: Изд. „Класика и стил”.
15. Хофстеде, Х. Я., Пигърсън, П.&Хофстеде, Х. (2003). *Изследване на културата*. София: Изд. „Класика и стил”.
16. Brown, A. D., (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publ.
17. Golden, K. A. (1992). *The Individual and Organizational Culture: Strategies for Action in Highly-Ordered Contexts – Journal of Management Studies*, 29 (1).
18. Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. London: Economist Books.
19. Handy, C. B. (1985). *Understanding Organisations*. Penguin: London.
20. Harrison, R., (1972). *Understanding Your Organisations Character*, Harvard Business Review, vol. 50, May-June.
21. Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkins, S. B. (1983). *The Uniqueness Paradox in Organizational Stories’ – Administrative Science Quarterly*, 28.
22. Peters, T. & Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence – The Leadership Difference*, William Collins, England.
23. Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. JOSSEY-BASS.
24. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
25. Williams, A. (1989). *Changing Culture*. London: Institute of Personnel Management.

Тема 6

1. Алексиева, С. (2006). *Бизнес комуникации*. София: НБУ.
2. Бойков, В., Я. Тоцева. (2016). *Управление на бизнес комуникацията*. София: Дилок.
3. Давидков, Ц. (2002). *Бизнес комуникации*. София: Парадигма.
4. Велниц, А. (2007). *Международен етикет*. София: Софтпрес.
5. Колев, К. (2007). *Интеркултура в бизнеса със страните от Европейския съюз*. София: Колинс – 5.
6. Кулевски, Ц. (2005) *Бизнес реторика и комуникационно поведение. Психологическо общуване и медии*. София: Изток-Запад.
7. Мавродиева, И. (2007). *Как да формираме презентационни умения*, Бизнес секретар, бр. 4, 2007, стр. 22-26.
8. Мавродиева, И. (2008). *Комуникацията в бизнеса пред нови президвикателства*, Бизнес секретар, бр. 1, 2-6.
9. Мавродиева, И. (2008). *Бизнес комуникацията в „Стажантът”, риалити шоуто на Доналд Тръмп*, Бизнес секретар, бр. 2-3, 7-13.
10. Мавродиева, И. (2007). *Полезни четива по комуникации и управление в нетрадиционна форма*, Бизнес секретар, бр. 4, 22-26.
11. Мавродиева, И. (2010). *Съвременни проявления на реториката или от Агората до Web 2.0*, Съвременни реторически практики, София: СемаРШ, 8-31.
12. Мавродиева, И. (2010). *Web комуникацията или комуникация в и чрез мрежата: формална, неформална, верифицираща*, Бизнес секретар, бр. 1, 5-7.
13. Романов, Д. (2009). *Държавен и дипломатически протокол. Церемониал. Кореспонденция*. Бизнес етикет. Пловдив: УИ „Паисий Пилендарски”.
14. Стойков, Л. (2009). *Бизнес комуникацията: същност и дефиниции, Медии и обществени комуникации*, бр. 3, <http://media-journal.info/?p=item&aid=56>

Тема 7

1. *Комуникации, Медии и обществени комуникации*, бр. 33, април 2017 г. http://media-journal.info/?p=author_view&aid=150
2. Мавродиева, И. (2013). *Реторика и пбблик рилейшънс*. София: УИ «Св. Климент Охридски».
3. Николова, Е. (2017). *Измервания и оценяване на връзките с обществеността – възможности и перспективи, Медии и обществени комуникации*, бр. 32, април 2017 г. http://media-journal.info/?p=author_view&aid=146
4. Христов, А. (2017). *Връзки с инвеститорите и съвременни комуникационни дейности за постигане на прозрачност, Медии и обществени комуникации*, бр. 31, април 2017 г.



5. *PR – същност и схващания*, Investor, <<http://pr.start.bg/article.php?aid=2263>>, последно посещение на 20.08.2018.
6. Bull, A. (2010). *Multimedia Journalism: A Practical Guide*. Routledge.
7. Bull, A. (2013). *Brand Journalism*. Routledge.
8. Childs, H. L. (1940). *An Introduction to Public Opinion*. New York: John Wiley and Sons, Inc., London: Chapman & Hall, Ltd.
9. Rex F.&Harlow, R. F. (1976). *Building a Public Relations Definition*, *Public Relation Review*, 2, issue 4, winter 1976, p. 36.
10. Karczewski, T. (6 May 2014). *People Relations: How the PR Space Has Changed to Fit*, *Content Standard* <https://www.skyword.com/contentstandard/marketing/people-relations-how-the-pr-space-has-changed-to-fit-our-needs/>
11. Newlands, M. (3 Dec. 2014). *Why Public Relations is Important for your Business*, *Insensored*, <https://www.inc.com/murray-newlands/why-public-relations-is-important-for-your-business.html>
12. Li, S., Xu, L. D., & Zhao, S. (2015). *The internet of things: a survey*. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 243–259. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9492-7>
13. Zhou, K., Yang, S., & Shao, Z. (2016, September 15). *Energy Internet: The business perspective*. *Applied Energy*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.06.052>

Тема 8

1. *Закон за Търговския регистър и регистъра на юридическите лица с нестопанска цел (загл. изм. - ДВ, бр. 74 от 2016 г., в сила от 01.01.2018 г.)*. Обн. ДВ. бр. 34 от 25 Април 2006г. В сила от 01.01.2008 г.(...)изм. ДВ. бр. 85 от 24 Октомври 2017г..гон. ДВ. бр.27 от 27 Март 2018г.
2. *Тарифа за гържавните такси, събирани от Агенцията по вписванията*. Приета с ПМС № 243 от 14.11.2005 г., Обн. ДВ. бр. 94 от 25.11.2005 г. (...)изм. и доп. ДВ. бр. 99 от 12.12.2017 г.
3. *Търговски закон*. В сила от 01.07.1991 г. Отражена деноминацията от 05.07.1999 г.Обн. ДВ. бр.48от 18 Юни 1991г., (...) гон. ДВ. бр.27от 27 Март 2018г.

Линкове към институции:

Линк към Министерство на труда и социалната политика: <https://www.misp.government.bg/>

Линк към Агенцията по заетостта:<https://www.az.government.bg/>

Линк към Търговския регистър/Агенция по вписвания: <http://www.brra.bg/Default.aspx>

Линк към НАП:<http://www.nap.bg/>

Линк към НОИ:<http://www.nssi.bg/>

Тема 9

1. Ангелов, А. (2004). *Ръководство за разработване на бизнес план*. София: Сиела.
2. Барои, П. (2002). *Най-добрите бизнес планове. Подготовка и представяне*. София: Класика и стил.
3. Блекуел, Ег. (2008). *Как да подготвим бизнес план*. София: Кабри.
4. *Как да създадем бизнес план. Експертни отговори на ежедневни предизвикателства (2008)*. София: Мениджър.
5. Микелонис, В. и др. (1994). *Бизнес план и предложение за финансиране на малък и среден бизнес*. София.
6. Орлова, Е. Р. (2011). *Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок*. Москва: Омега-Л
7. Петров, К. Н. (2015). *Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов*. Москва: Изд. „Вильямс”.
8. Петров, С. и др. (1996). *Бизнес план от идеята до реализацията*. София: Информа интелект.
9. Сир, Л. А. (2008). *Как да създадем бизнес план*. София: Мениджър.
10. Славова, Ир. (2011). *Бизнес стратегии, планове, бюджети*. София: Сиела.
11. Терезова, С. (2011). *Бизнес план на търговската фирма. Финансови аспекти*. София: УИ Стопанство.
12. Тодорова, Д. (2011). *Изготвяне на бизнес план: Практическо ръководство*. София: ВВТУ Тодор Каблешков.
13. Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf), последно посещение на 10.09.2018.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ