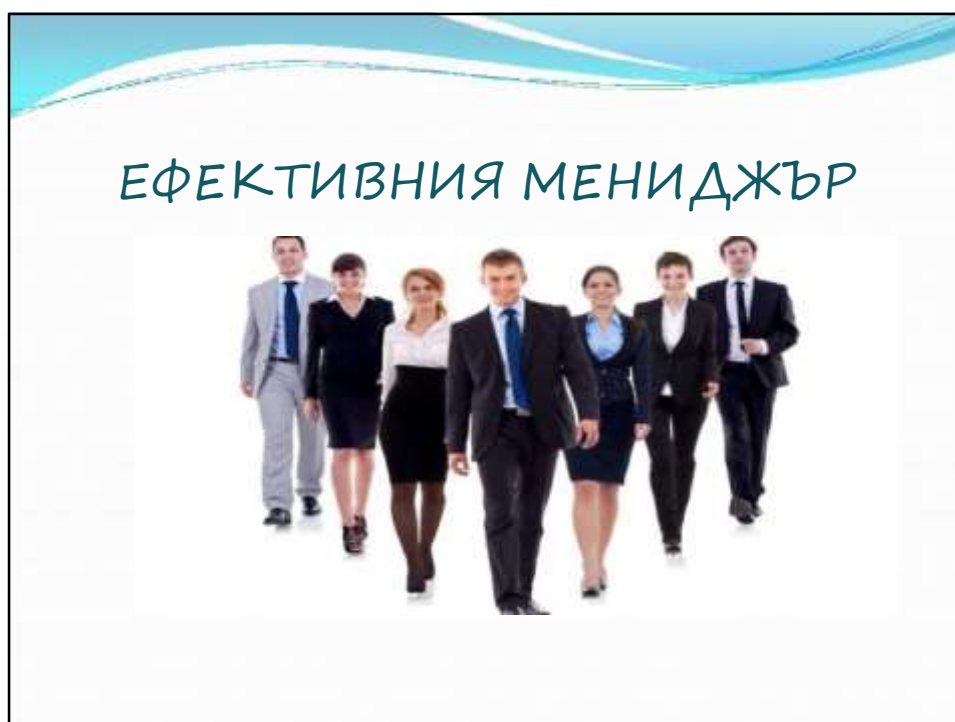




Определяне изискванията на работата

- ⌘ Защо е важно да определим изискванията към работата?
- ⌘ Как да определим изискванията към работата?
 - ⌘ Анализ на работата
 - ⌘ Описание на работата
 - ⌘ Изготвяне на длъжностна характеристика

Анализ на длъжността

- ⌘ Какви са основните дейности, които се изпълняват?
- ⌘ Каква е честотата на изпълнение?
- ⌘ Какви са крайните резултати?
- ⌘ Какви са основните изисквания на длъжността към изпълнителя (служителя)?
- ⌘ Какво е това, което той трябва да знае и може да прави?
- ⌘ Какви са връзките на тази длъжност с други длъжности в компанията?

Описание на работата

- ⌘ Наименование на длъжността
- ⌘ Местоположение
- ⌘ Цел на работата
- ⌘ Субординация – на кой е подчинен
- ⌘ Взаимоотношения
- ⌘ Физически условия за работа
- ⌘ Съдържание на работата
- ⌘ Проблеми на безопасност
- ⌘ Работна заплата и условия на труд

Изготвяне на длъжностна характеристика

- ⌘ Умения
- ⌘ Знания
- ⌘ Опит
- ⌘ Поведение

Изготвяне на обява

- » Логото
- » Кратка информация за компанията
- » Наименование на длъжността
- » Ключови елементи на профила
 - » Образование
 - » Професионален опит
 - » Езикова квалификация
 - » Компютърна грамотност
 - » Личностни качества
 - » Отговорности на позицията
 - » Оферта
 - » Краен срок за подаване на документи, мейл адрес и/или телефон, лице за контакти

Интервю за подбор – подготовка

- » От какво имате нужда вие?
- » От какво има нужда кандидата?
- » Какво е необходимо за провеждането на интервюто?

Видове интервю

- ✧ В зависимост от броя присъстващи на интервюто може да се направи деление между:
 - ✧ Индивидуално
 - ✧ Групово
 - ✧ Панелно
- ✧ В зависимост от насочеността на въпросите може да се направи деление между:
 - ✧ Традиционно
 - ✧ Ситуационно
 - ✧ Поведенческо

Видове интервю

- ✧ В зависимост от степента на стандартизация на задаваните въпроси, интервютата се делят на:
 - ✧ Структурирано интервю
 - ✧ Полу-структурирано
 - ✧ Неструктурирано
- ✧ В зависимост от използваните комуникационни средства по време на интервю:
 - ✧ Традиционно интервю
 - ✧ Телефонно
 - ✧ Видео интервю

Съвети за провеждане на интервюто

- ⌘ Отделете няколко минути за да предразположите кандидата да се чувства добре
- ⌘ Накарайте кандидата да говори – 70/30
- ⌘ Накарайте кандидата да говори по темата
- ⌘ Умението да слушаме
- ⌘ Умението да преценяваме

Най-лошите практики в интервюирането

- ⌘ Стереотип за идеален кандидат
- ⌘ Ранна оценка в интервюто
- ⌘ Влияние повече от неблагоприятната отколкото от благоприятната информация
- ⌘ Търсене на доказателства в подкрепа на представата, която вече имат за кандидата

Алтернативни методи за подбор

- ⌘ Наемане на стажанти
- ⌘ Центрове за оценка (Assessment Centers)
- ⌘ Вътрешни промоции

Система за атестиране – цели

- ⌘ Оценка и обратна връзка за постигнатите бизнес резултатите
- ⌘ Оптимизиране на ефективността на работата
- ⌘ Идентифициране на нуждите от развитие и обучение на служителите
- ⌘ Предупреждаване на тези служители, които са се представили незадоволително
- ⌘ Обсъждане на бъдещата работа и цели

Система за оценяване –основи

- ⌘ Добре написани и структурирани длъжностни характеристики
- ⌘ Ключови компетенции за всеки служител
- ⌘ Атестационни форми за оценка и развитие
- ⌘ Комуникиране на процедурата за оценка
- ⌘ Изготвяне на план за развитие

Система за оценяване

- ⌘ Оценка на трудовото представяне
 - ⌘ Количествени показатели
 - ⌘ Качествени показатели
- ⌘ Оценка на качествата на персонала
 - ⌘ Силни – слаби страни (области за развитие)

Методи за измерване на изпълнението

- ⌘ Наблюдение върху работата от прекия ръководител
- ⌘ Обратна връзка от колега
- ⌘ Самооценка
- ⌘ Изследване на удовлетвореността от клиента
- ⌘ Отчети

Целеполагане

„Неясните цели произвеждат неясни резултати“

S (Specific) – Целта следва да е специфична

M (Measurable) – Целта следва да е измерима

A (Accepted by you and/or others) – Целта следва да е приета от хората, които ще работят по нея

R (Realistic) – Целта следва да е реалистична

T (Time-bound) – Целта следва да е ориентирана във времето, т.е. с някакъв краен срок

Принципи при провеждане на атестационно интервю

- ⌘ Попитайте оценявания за неговото мнение
- ⌘ Дайте време и помогнете на оценявания да се подготви за интервюто
- ⌘ Коментирайте работата, не личността
- ⌘ Давайте факти, а не мнения
- ⌘ Задавайте въпроси
- ⌘ Активно слушайте
- ⌘ Попитайте оценявания за нуждите от обучение и развитие

Анализ на нуждите от обучение – Защо?

- ⌘ Обвързване на бизнес нуждите на организацията с необходимите знания и умения на служителите за тяхното постигане
- ⌘ Повишаване на производителността и резултатите
- ⌘ Начин за усъвършенстване на персонала
- ⌘ Мотивация и разкриване потенциала на служителите и обвързването му със стратегията на фирмата

Анализ на нуждите от обучение – Как?

- ⌘ Анализ на компетенциите
 - ⌘ Описание на професионалните задължения и отговорности
 - ⌘ Разбиването им на конкретни задачи
 - ⌘ Описание на уменията, които са необходими за изпълнението на задачите
- ⌘ Установяване нивото на компетенциите за всеки служител

Анализ на нуждите от обучение – източници

- ⌘ Должностни характеристики
- ⌘ Работни процедури
- ⌘ Мотивационни и изходящи интервюта със служителите
- ⌘ Оценки на работата
- ⌘ Оплаквания на клиенти и контрагенти

Анализ на нуждите от обучение – резултати

- » Планиране на обучение
 - » Оценка на конкретните потребности
 - » Дефиниране на цели
 - » Определяне на съдържанието
 - » Определяне на вида и методите на обучение

Видове обучения

- » С откъсване от работното място
 - » Курсове
 - » Семинар
 - » Конференции
- » На работното място
 - » Ротация
 - » Наставничество
 - » Участие в проекти

Трудови договори

Трудовият договор е съглашение между едно лице, носител на работна сила и друго лице или неперсонифицирано образувание, по силата на което носителят на работната сила се задължава да предоставя работна сила при спазване на определена дисциплина, а другото лице - да осигурява условия за извършването на работата и да плаща възнаграждение.

Трудови договори

Според времетраенето:

- ⌘ Срочни – такива, които съдържат клаузата срок
- ⌘ Безсрочни

Трудови договори

- ⌘ Трудовия договор е винаги двустранен
- ⌘ Трудовия договор е винаги възмезден
- ⌘ Трудовият договор е винаги комутативен - още към момента на сключване, работникът/служителят знае какво дължи, но и работодателят знае какво и кому дължи
- ⌘ Трудовия договор е винаги формален

Срочни трудови договори

- ⌘ Трудов договор за определен срок – той не може да бъде по- дълъг от 3 г.
- ⌘ ТД за завършване на определена работа. Срокът на този вид ТД е определяем
- ⌘ Трудов договор по заместване на отсъстващ работник/служител
- ⌘ ТД за работа на длъжност, която се заема с конкурс
- ⌘ ТД за работа на длъжност, която се заема с конкурс. Този вид ТД се сключва за времето, докато длъжността бъде заета въз основа на конкурс. Това е длъжност, която е определена за заемане с конкурс.
- ⌘ ТД за определен мандат
- ⌘ ТД за срок на изпитване

Граждански договор

Гражданският договор е форма на непълна и нередовна трудова заетост, с осигурителни права за пенсия и за здравно осигуряване.

Граждански договор

- ⌘ При ползване на граждански договори се губят единствено правата за ползване на болнични дни.
- ⌘ При гражданския договор изпълнителят няма право на и платен отпуск, което е положително за възложителя, защото той не е длъжен да подсигурява финансово почивката на наетия от него.
- ⌘ Освен това изпълнителят няма право и на обезщетение за безработица

Граждански договор – съдържание

- ⌘ Общи условия на договора, в които се описва за какви услуги се сключва договора, размера на заплащането, което трябва да направи ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, и в какъв срок трябва да стане това заплащане.
- ⌘ Права и задължения на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, в които се включва срока, в който ИЗПЪЛНИТЕЛЯ е длъжен да издаде възложената му задача.
- ⌘ Права и задължения на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, които включват правото на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ да прави проверка за статуса на изпълнение на поставените задачи.
- ⌘ Задължения, с които ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ е длъжен да предостави на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, всичката необходима информация за безпрепятственото изпълнение на поставената задача



IPA CROSS-BORDER PRPGRAMME
CCI2007CB161PO007



Programme cofinanced by the
EUROPEAN UNION

⌘ Благодаря за вниманието

ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА

на длъжността

Клас по НКПД:

Код по НКПД:

I. ОСНОВНИ ДЛЪЖНОСТНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

1.
2.
3.
4.
5.
6.

II. ОСНОВНИ ОТГОВОРНОСТИ, ПРИСЪЩИ ЗА ДЛЪЖНОСТТА

1.
2.
3.

III. ОРГАНИЗАЦИОННИ ВРЪЗКИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

1. Длъжността е пряко подчинена на
2. При изпълнение на длъжността се осъществяват организационни връзки и взаимоотношения с
3. Осъществява контакти с ръководители и специалисти от

IV. НЕОБХОДИМА КОМПЕТЕНТНОСТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА

1. Трябва да знае:
 - а) нормативните актове в областта на
 - б) реда и изискванията за извършване на
 - в) нормативните изисквания за
 - г) компютърните и други автоматизирани системи за

V. ИЗИСКВАНИЯ ЗА ЗАЕМАНЕ НА ДЛЪЖНОСТТА

1. Образование:, свързано с, с образователно-квалификационна степен „специалист по.....“.
2. Друга квалификация: работа с компютър, владее писмено и говоримо на чужд език
3. Професионален опит: над години трудов стаж по специалността, а при липса на такъв - трудов договор със срок за изпитване.

Изготвил:
/подпис/

Утвърдил:
/подпис и печат на работодателя/

Запознат съм с /имам екземпляр от/ длъжностната характеристика.

Дата:
гр./с.

Работник /Служител/:
Подпис на работника /служителя/:

Примерни въпроси за провеждане на интервю

ПОДГОТВИТЕЛНИ ВЪПРОСИ

- Защо решихте да кандидатствате за тази позиция?
- Откъде научихте за нея?
- Можете ли накратко да опишете своята професионална биография и квалификациите си?

ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ

- Кои аспекти от досегашния Ви професионален опит биха били полезни за предлаганата позиция?
- Опишете част от професионалните си успехи.
- В каква степен беше упражняван контрол върху начина, по който се справяте с професионалните си задължения на предишната позиция, която заемахте?
- Кои са най-големите Ви разочарования в професионален аспект?
- Защо напуснахте предишната си работа?
- Коя е първата информация, която бихте искали да имате за една фирма/организация?

ПРЕДСТАВЯНЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО

- Всеки служител има силни и слаби страни. Кои са Вашите силни и слаби страни с оглед предлаганата позиция?
- Как Ви оценяваше прекия Ви шеф на предишното работно място? Посочете примери – за какво Ви хвалеха, къде откриваха недостатъци?
- В случай, че сам откриете или Ви съобщят за Ваш недостатък по отношение на служебните Ви задължения, какво правите? Моля, дайте пример.
- Как предпочитате да работите – сам или в група?
- С какъв тип хора намирате за трудно да се сработите? Защо?
- Бихте ли илюстрирали способностите си да управлявате/контролирате група от хора.
- Какво бихте желали да избегнете в работата си? Защо?
- На предишните позиции, които сте заемали, до каква степен Ви се налагаше да понасяте напрежение/стрес?
- Кое е най-важното нещо за Вас при търсенето на работа?
- Избройте някои задачи/задължения/ отговорности, с които сте успели да се справите изключително добре и, според Вас самия, сте постигали най-добри резултати? По какви причини ги оценявате така?
- С какво се справяхте най-трудно?
- Какви бяха проблемите в работата Ви? Кой от тях Ви притесняваше най-много? Как се справяхте с този проблем?
- Избройте какво най-много Ви харесваше в предишната Ви работа?
- Как оценявате начина, по който Вие и другите служители във вашия отдел, бяхте управлявани?
- Смятате ли, че растежът на предишното Ви работно място, отговаряше на Вашите способности и квалификацията Ви? Защо?
- Ако попитам бившия Ви работодател за Вашите способности на(заеманата позиция)....., какво, според Вас, би казал той?

ОБРАЗОВАНИЕ

- Как образованието Ви би помогнало за добро представяне на предлаганата позиция?
- Кои курсове/специализации/квалификации са допринесли в най-голяма степен за успешното Ви професионално представяне до момента?

ПРОФЕСИОНАЛНИ ЦЕЛИ

- Каква е дългосрочната Ви цел в професионален аспект?
- Каква позиция ще заемате след пет години? Какви знания и способности трябва да развивате у себе си, за да сте готов за тази позиция? Защо смятате, че бихте имали успех на подобна позиция?
- Как предлаганата от нас позиция се вписва в дългосрочните Ви професионални планове?
- Можете ли да изброите причините, поради които имате точно такива професионални цели?
- Какво можете да постигнете на предлаганата от нас позиция?
- Какво би Ви накарало да я напуснете?

СЕБЕОЦЕНКА

- Какъв човек сте?
- Какво смятате, че правите най-добре?
- Какви качества трябва да притежава човек, за да има успех като(предлаганата позиция).....? Как оценявате себе си с по отношение на изброените качества?

КРЕАТИВНОСТ

- От досегашния Ви професионален опит – правили ли сте нещо, което бихте нарекли наистина креативно/творческо?
- Можете ли да се сетите за проблем, за чието решаване не са били достатъчни традиционните подходи и сте намерили нов подход?
- Коя Ваша проява на креативност (в работата или въщи), Ви е доставяла най-голямо удовлетворение?
- За решаването на какъв тип проблеми са Ви търсили напоследък? Какви бяха предложенията Ви?

РЕШИТЕЛНОСТ

- Смятате ли себе си за аналитичен и мисловен тип или взимате решение бързо?
- Кое беше най-трудното Ви решение през последните шест месеца? Защо го оценявате като трудно?
- Последния път, в който имахте колебания какво решение да вземете, какво направихте?
- Как взимате важните за Вашата кариера решения?
- Кой е последният проблем, който имахте? Как подходихте към решаването му?

КРЪГ НА ИНТЕРЕСИ

- Членувате ли в някакви организации?
- Ако да – кажете с какво Вие лично сте ангажиран в тези организации?
- Как се информирате за случващото се във Вашата компания/ индустрия/ професия?

МОТИВАЦИЯ

- Каква е професионалната Ви цел?
- Какво удовлетворява в най-голяма степен професионалните Ви потребности?
- Имате ли краткосрочен и дългосрочен план за отдела, който оглавявате? Реалистичен ли беше? Достигате ли заложените параметри за минали отчетни периоди?
- Опишете как определяте приоритетите си при изпълнение на възложена задача.
- Как дефинирате "добре свършена работа"?
- Когато оценявате способностите на колегите/подчинените си, кои фактори и характеристики преценявате като най-важни?

ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ

- Как мотивирахте хората да работят заедно за решаване на съществуващ проблем?
- Как мотивирахте хората да приемат идеите Ви/целите на отдела?
- Колко често се срещахте с непосредствените си подчинени като група?
- Като какъв тип лидер Ви определят хората? Доволен ли сте от това определение?

ОРАТОРСКИ УМЕНИЯ

- Случвало ли Ви се е някога да говорите пред група от хора? А наскоро? По какъв повод? Как се справихте?
- Изнасяли ли сте презентация наскоро? Как се подготвихте?

УМЕНИЯ ЗА ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЯ

- Коя от двете възможности предпочитате – да докладвате устно за възникнал професионален проблем или да напишете докладна записка? Защо?
- Какъв тип текстове сте писали? Каква част от тях бяха предназначени за група от хора и каква - за отделни лица?
- В случай, че трябва да се пишат обширни доклади, как бихте допринесли за съставянето им?

ГЪВКАВОСТ

- Коя е най-добрата идея/предложение, което сте получавали от Ваш подчинен? Реализира ли се тази идея/предложението?
- Какво мислите за постоянните смени на вътрешните правила в някои компании?
- Как оценявате способността на компанията, за която работите, за адаптиране на вътрешните правила в съответствие с нововъзникнали нужди?
- Има ли съществена промяна във Вашата компания за последните шест месеца, която да Ви е засегнала пряко и, ако отговорът е да, как оценявате тази промяна?

УСТОЙЧИВОСТ НА СТРЕС

- Имали ли сте в работата си? Разкажете за стреса на работното място.
- Коя е най-стресиращата за Вас ситуация от последните няколко години? Как се справихте?

СТАБИЛНОСТ И ЗРЯЛОСТ

- Опишете най-големия си успех и най-големия си провал през последните две години?
- Какво най-много обичате да правите?
- Какво правите с най-голямо неудоволствие?
- Съветвали ли са Ви да подобрите уменията/качествата си? Предприехте ли нещо с оглед на този съвет?

СТРЕМЕЖ ЗА САМОУСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

- Кой човек/кое събитие е повлиял най-много на стремежа Ви към самоусъвършенстване?
- Какъв тип книги/публикации четете?
- Как помагате на подчинените си да се усъвършенстват?

Оценка на годишното представяне

Служител: _____

Дата: _____

Мениджър: _____

Оценка на целите и задачите за изминалата година

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Силни страни (най-малко 2):

Области за развитие:

Цели и задачи за настоящата година

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Обучения/Инициативи за развитие

Коментар на служителя

Подпис на
мениджъра: _____

Дата: _____

Служител*: _____

Дата: _____

*С подпис си удостоверявам, че съм се запознал с оценката.

Скала на оценката

1. Надвишава изискванията
2. Отговаря на изискванията
3. Не отговаря в пълна степен
4. Не отговаря на изискванията

N	Вид трудов договор	Норм. уредба	Видове	Прекратяване	Изключения и забележки
1	СРОЧНИ ТРУДОВИ ДОГОВОРИ				
A	Срочен трудов договор до 3 г	чл. 68, ал. 1	Договор за изпълнение на временна работа Договор за изпълнение на сезонна работа Договор за изпълнение на краткотрайна работа Договор с новопостъпващи служители Договор със служител в обявено в несъстоятелност или ликвидация предприятие	С изтичане на срока на договора или с предизвестие от минимум 15 дни, но не по-дълго от срока на договора	По изкл. и с предварително съгласие на служителя този уговорка може да се сключи и за работа, която не е временна, сезонна или краткотрайна. С предварително съгласие на служителя срокът му може да е по-къс от 1г, но такъв договор със същия служител и за същата работа може да се сключва само веднъж годишно.
Б	Срочен трудов договор за завършване на определна работа	чл. 68, ал. 2		до завършване на работата	
В	Срочен трудов договор за заместване на работник или служител, който отсъства от работа	чл. 68, ал. 3		до завръщане на отсъстващия	
Г	Срочен трудов договор за работа на длъжност, която се заема с конкурс - за времето, докато бъде заета въз основа на конкурс;	чл. 68, ал. 4		до избор на титуляр чрез конкурс	
Срочният ТД се превръща във безсрочен, ако служителят продължи работа след изтичане на 5 или повече работни дни след изтичане на срока без писмено възражение от страна на работодателя и длъжността е свободна (чл. 69 ал. 1 КТ)					
2	Безсрочен трудов договор	чл. 67, ал. 1, т. 1	За непълно работно време във връзка с чл. 138, ал. 1 КТ За пълно работно време	чл. 325 - 331 КТ	
3	Договор за допълнителен труд	чл. 110 КТ чл. 111 КТ	Договор за допълнителен труд при същия работодател Договор за допълнителен труд при друг работодател	с предизвестие от 15 дни	Общата продължителност на работното време не може да нарушава непрекъснатата минимална междудневна и седмична почивка, установена в КТ. За време повече от 48ч/седмично служителят (работно време осн. ТД + допълнителен) може да работи не повече от 4м и трябва предварително да даде съгласието си
4	Трудов договор за работа до 5 дни в месеца	чл. 114 КТ		по общите правила на чл. 325 - 331 КТ	В ТД трябва да са изрично предвидени продължителността и разпределението на работното време, а може да се уговори и периодичността на плащане.
5	Договор за ученичество	чл. 230 КТ		с изтичане на срока на договора или с предизвестие	До 6м. През време на обучението, ученикът получава възнаграждение според извършената работа, не по-малко от 90% от минималната работна заплата.
* * *	Трудов договор със срок на изпитване	чл. 70 КТ	Срок в полза на работодателя Срок в полза на служителя Срок в полза и на двете страни	с изтичане на срока на изпитване без да е прекратен, ТД се счита окончателно сключен	Това не е самостоятелно основание за сключване на ТД, а може да се сключи във връзка с всички останали. Във времето на срока на изпитване не се вкл. времето на отпуск или др. причини, поради които служителят не е изпълнявал работата, за която е сключен договорът. За една и съща работа между едни и същи страни в едно и също предприятие може да се сключва договор с клауза по чл. 70 само веднъж. Срокът на изпитване не може да се продължава.



УПРАЖНЕНИЕ 1: ПИСАНЕ НА ЦЕЛИ

Време: 30 мин

Цел:

- Да се упражнява развиване на ясни цели, които са свързани с визията на фирмата, цели и критични точки.

Инструкции

1. Помислете за вашия SWAT анализ и проблемите, които сте дефинирали за вашата фирма.
2. Базирайки се на тези проблеми и работейки индивидуално, използвайте указанията за дефиниране на цели и помислете за една цел за вашата стратегия.
3. Напишете целта на флип чарт, така че всички да могат да я видят. Дискутирайте я с групата и установете дали тя отговаря на критичните проблеми, идентифицирани за фирмата и дали е добре формулирана и дефинирана за фирмата.
4. Изберете една от целите, която е добре дефинирана и която отговаря на специфичните проблеми на фирмата. Напишете я на флип чарт, презентирайте и разисквайте основни елементи на целта в група.



УПРАЖНЕНИЯ 2: ВРЪЗКА МЕЖДУ ВИЗИЯ, КРАТКОСРОЧНИ И ДЪЛГОСРОЧНИ ЦЕЛИ

Време: 1 час

Дългосрочни цели:

- Да се разбере взаимовръзката между дългосрочните цели при развиване на стратегически план за развитие.
- Да се обмислят критерии за вземане на решения

Инструкции

- Да се работи с групата от предприемачи и да се използват с ваш собствен SWAT анализ, местна икономическа рамка и дефиниране на потенциални проблеми.

Задача едно

1. Базирайки си на този материал, да се дискутира следното с групата:

- Визия
- Четири дългосрочни цели за развитие
- Две краткосрочни за всяка от дългосрочните

Структурирайте отговорите си, използвайки таблица 1.

Таблица 1: Пример за визия

	Описание и връзка към развитието	Дългосрочна цел 1	Възможни резултати	Дългосрочна цел 2	Възможни резултати
Краткосрочна цел 1					
Краткосрочна цел 2					
Краткосрочна цел 3					
Краткосрочна цел 4					

Задача 2

1. Помислете за резултатите, които искате да постигнете при всяка една дългосрочна цел. Изберете поне един резултат и го запишете в таблица 1.
2. Бъдете готови да обясните как вашият избор е свързан със SWAT анализа и визията.
3. Запишете вашата информация на флип чарт и изберете говорител.



 -  **IPA Cross Border Programme CCI Number 2007CB16IPO007**





УПРАЖНЕНИЕ 3: ИЗБОР НА БИЗНЕС ПЛАН

Време: 30 мин

Цел:

- Да се добие разбиране за взаимовръзката между бизнес план и дългосрочни и краткосрочни цели.

Инструкции

1. Работа с групата .
2. Прегледай матрицата от дългосрочни цели, дефинирани в упражнения 2 и 3. За всяка дългосрочна цел /8 на брой/ изпълни следните задачи:
 - Изброй всички типове бизнес планове, които биха могли да допринесат за реализацията на всяка една дългосрочна цел. Запиши дългосрочните цели и свързаните с тях планове на флип чарт.
 - Запази материалите на файл за използване на втория ден от модул 3.



УПРАЖНЕНИЕ 4: ИЗБОР НА БИЗНЕС ПЛАН

Време: 45 мин

Цели:

- Избор на потенциални проекти свързани с бизнес плана

Коментар: Това упражнение има за цел да ви помогне да разберете взаимовръзката между проект и бизнес план. То има за цел да развие у вас разбиране за това как да се избере подходящ и релевантен проект.

Инструкции

1. Работи с групата.
2. Използвай матрицата от упр. 2 и 3 от модул 3. Прегледай всяка дългосрочна цел, която си дефинирал и бизнес плановете, които биха могли да бъдат полезни за изпълнение на тези дългосрочни цели.
3. За всяка една от дългосрочните цели прегледай, дискутирай и помисли за всички проекти, които биха били полезни за осъществяване на дългосрочната цел. Състави списък.



УПРАЖНЕНИЕ 5: СВЪРЗВАНЕ НА ПРОГРАМИ И ПРОЕКТИ

Време: 45 мин

Цели:

- Да се свържат програми и дългосрочни цели към проектите
- Да се поставят приоритети

Инструкции:

1. Използвай таблици 2 и 3 „Примери за бизнес планове и проекти“.
2. Работи с групата.
3. Попълни празните колонки с програми в таблица 2. За всеки един от проектите постави „X“ за съответният бизнес план свързан с проекта.
4. Като използвате списъка с проекти, които сте идентифицирали в упражнение 4, попълнете в таблица 3 проектите за развитие в празните колонки. Поставете „X“ във всеки ред с програма свързана със съответния проект.
5. Помислете във вашата група как тази информация ще ви помогне да селектирате проекти във вашата фирма.



УПРАЖНЕНИЕ 6: ПРИОРИТИЗИРАНЕ НА ПРОЕКТИ

Време: 1 час

Цел:

- Да се разбере как се прилагат критерии при избора и приоритизирането на проекти.

Инструкции

- Използвайки резултатите от упражнение 4 и 5, избройте проектите за развитие, които биха могли да се използват за осъществяване на целите.

Стъпка 1

1. Избройте всичките проекти от упражнение 5, съответстващи на следните критерии. Таблица 4 ще ви помогне да съставите класация.
 2. Номерируйте всеки проект.
 3. Поставете една точка за ниско класиране, две точки за средно класиране и три точки за високо класиране, използвайки следните критерии:
- Въздействие на проекта и принос към краткосрочни и дългосрочни цели.
 - Предварителни условия.
 - Налични ресурси.
 - Организационен капацитет, умения и наличност на персонал.
 - Потенциал за въздействие върху няколко дългосрочни цели.
 - Резултати видими до 2-3 години.

Стъпка 2

1. Съберете всички точки за даден проект и сортирайте проектите.
2. Запишете резултатите на флип чарт.
3. Излъчете говорител от групата, който да разясни и мотивира избора ви.
4. Запазете копие от листата с проектите за да я използвате в следващи упражнения.



УПРАЖНЕНИЕ 7: ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ НА ПРОЕКТИ

Време: 1 час

Цел

- Да се разберат факторите, които са необходими при планиране на проекта.
- Да се идентифицира необходимата информация за осъществяването на проекта.

Инструкции

1. Работете с екип от вашата фирма, използвайки образец за упражнение/таблица A1/.
2. Изберете два проекта от тези, които сте идентифицирали в упражненията от модул 3 или когато сте правили стратегическо планиране. Проектите не трябва да са свързани с една и съща дългосрочна цел.
3. Обмислете отделните компоненти на плана за развитие на фирмата ви. Работейки в група обсъдете отделните елементи на плана за действие и се споразумейте за най-подходящ отговор по всяка точка. Изгответе план за действие за всеки проект.
4. Отбележете си къде точно ви липсва информация за да завършите плана за действие и обмислете как може да набавите тази информация.
5. Подгответе се за обсъдите вашия план за действие.

Таблица A1: Проектен план за действие



Проект 1		Вид програма	
Кратко описание на проекта:			
Очаквани резултати:		Целеви групи:	
Възможни заинтересовани страни:		Възможен принос към проекта:	
Предварителни изисквания:		Рискови фактори:	
Приблизителни разходи:			
Време за осъществяване:		Време за въздействие:	
Резултат:			



Таблица В1: Проектен план за действие

Проект 2	Вид програма
Кратко описание на проекта:	
Очаквани резултати:	Целеви групи:
Възможни заинтересовани страни:	Възможен принос към проекта:
Предварителни изисквания:	Рискови фактори:
Приблизителни разходи:	
Време за осъществяване:	Време за въздействие:
Резултат:	



УПРАЖНЕНИЕ 8: АНАЛИТИЧНА ОЦЕНКА НА РИСКА

Време: 45 мин

Цели

- Да се разберат видовете рискове, които могат да попречат на успешно осъществяване на проекта.
- Да се предприеме анализ за оценка на риска.
- Да се идентифицират начини за управление на риск.

Инструкции

1. Прочетете казуса „Проектен план за действие“, който е част от упражнението/таблица 2/. Дискутирайте следните точки във вашата група и попълнете образца по съответния начин.
 - Идентифицирайте четири рискови фактора, които биха имали негативно въздействие върху проекта. Клетката в таблица 3, именувана като „Сценарий“ е идентична с описание на проекта. За всеки от четирите риск фактора да се попълни празен образец на риск анализ /таблица 3/.
 - Дискутирайте същността на всеки риск. Обмислете какво би могло да се получи като резултат от всеки риск и при какви обстоятелства този риск съществува или се появява.
 - Помислете за нивото на вероятност на този риск, и за въздействието му върху успеха на проекта ако риска се появи.
 - Предложете решение или мярка срещу всеки потенциален риск, така че да се предотвратят или ограничат последствията от него.
2. Моля забележете също, че сравнявайки усилията, които се изискват за да се премахне или коригира риска, с шансовете той да се появи и последиците от него, вие може да не предприемате нищо.
3. Използвайте образца за да документирате вашите отговори.
4. Вие ще бъдете помолен да защитите вашите решения и след това ще получите алтернативно решение. Груповите дискусии са важни и препоръчителни.
5. Запазете образца и вашите отговори за плановата сесия.



Проект 1	
Център за бизнес консултации	
Вид програма:	
Насърчаване растежа на местния бизнес	
Насърчаване на нови предприятия	
Кратко описание на проекта: Да се създаде офис с един или повече професионалисти, предлагащи консултации на съществуващи или бъдещи предприемачи в областта на мениджмънт, финанси, маркетинг и човешки ресурси. Свързаните с това услуги включват: подпомагане при планиране на бизнеса, изготвяне на документи за кандидатстване за заем, предлагане на информация за разширяване на бизнеса, организиране на кратки бизнес курсове, подпомагане на бизнес обществеността чрез информация и комуникация / кръгли маси, конференции и т. н. / . Центъра за консултации трябва да осъществява обратна връзка с местната администрация при потенциални проблеми в бизнес средата и да посочи области за подобрене. Еwentуално центърът би могъл да бъде финансово самостоятелен и клиентите да заплащат пълните разходи за получени услуги. Като алтернатива таксите за директни услуги могат да бъдат субсидирани, а други услуги, като семинари, биха могли да са безплатни.	
Очаквани резултати: Намаляване на безработицата Редуциране бизнес фалитите Увеличаване на новия бизнес Увеличен принос на частния сектор в общинския бюджет и местната икономика Подобрена бизнес среда / благоприятстваща нови инвестиции /	Целеви групи: Съществуващи предприемачи, които искат да разширят своя бизнес Хора с бизнес идеи, на които им липсват знания или средства за стартиране на бизнес Нови малки инвеститори
Възможни заинтересовани страни: Местна бизнес асоциация и/или частен сектор: професионална консултация	Възможен принос към проекта: Потенциален победител на проекта Материален принос: оборудване и/или експертиза
Местно управление: по-силни МСП водят до по-ниска безработица, по-добра икономика, по-висок доход	Предложения за директно подпомагане: сгради, политическа подкрепа, експертиза
Местни образователни и други институции: бъдещи работни места за студенти Подкрепа в намирането на възможности за инвестиции и създаването на местни бизнес връзки	Подкрепа чрез консултанти по технически въпроси Услуга за проверка на професионална пригодност Финансова помощ Предложения за информация и възможности: бизнес възможности, асистенти за мениджъри, иновативни идеи
Международни организации: Практическа подкрепа в развитието на МСП	Финансова подкрепа Технически услуги
Предварителни изисквания: Съществуваща организация, която да поеме управлението на проекта Наличност на специалисти, които	Рискови фактори: Определяне на четири рискови фактора
Приблизителни разходи: 22 000 евро през първата година, 16 000 евро през 2-та и 3-та година Сгради и помещения: 3 660 евро /300 евро на месец/ Оборудване: 6 000 евро	Текущи разходи: 4 000 евро на година Заинтересовани лица могат да допринесат пари в брой или апортна вноска: сгради, съоръжения или работа За специални случаи / обучения, конференции / би трябвало да се
Време за реализация: Минимален срок на проекта: 3 години Стартиране на проекта: не по-късно	Време за въздействие: Първа оценка 1 година след стартиране на проекта Всяка следваща година резултатите са
Резултат: 50 процента одобрение на кандидатстващи за кредит 40 процента от всички подпомагани бизнеси увеличават приходите си	5 нови бизнеса на година 20 процента от подпомаганите бизнеси разширяват пазарите си 50 нови работни места за 3 години



Таблица 3: Аналитична оценка на риска

Проект					
"Сценарий"					
Рисков фактор 1					
Описание на риска					
Вероятност за проявяване	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Ниво на последици	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Действия за предотвратяване					
Мерки за възстановяване					

Рисков фактор 2					
Описание на риска					
Вероятност за проявяване	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Ниво на последици	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Действия за предотвратяване					
Мерки за възстановяване					



Рисков фактор 3					
Описание на риска					
Вероятност за проявяване	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Ниво на последици	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Действия за предотвратяване					
Мерки за възстановяване					

Рисков фактор 4					
Описание на риска					
Вероятност за проявяване	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Ниво на последици	☐ много ниска	☐ ниска	☐ средна	☐ висока	☐ много висока
Действия за предотвратяване					
Мерки за възстановяване					



УПРАЖНЕНИЕ 9: ОРГАНИЗИРАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Време: 30 мин

Цел

- Да се обмислят организационните нужди за изпълнение.
- Да се идентифицират реалистични решения за организацията.

Инструкции

1. Работете в група.
2. Базирайки се и опирайки се на вашата стратегия за развитие, програмите и проектите, и на наличните ресурси за осъществяване, обмислете и изпълнете следните задачи:
 - Предложете организационна структура за изпълнение на плана за развитие. Идентифицирайте трите основни причини защо това е най-доброто решение за вас.
 - За избраната структура обяснете как тя ще бъде установена, финансирана и каква ще бъде организацията на отитане на резултатите. Назовете потенциалните препятствия и проблеми, които трябва да се решат при установяване и финансиране на организационната структура.
 - Съставете профил на типовете личности, от които ще се състои основния екип и идентифицирайте видовете умения, които този екип ще трябва да демонстрира. Дайте приблизителна оценка за бюджета за да се направи това.
 - Опирайки се на избраната от вас структура и взимайки предвид плана за развитие и вашия проектен план за действие, идентифицирайте хората, които са най-подходящи да бъдат включени в основен екип за осъществяването .
 - Базирайки се на вашия план за развитие, кои лица, групи от хора, би трябвало да вземат участие в осъществяването на проекта?
 - Кои партньорски организации и институции мислите, че са от решаващо значение за успешно осъществяване на проекта? Каква би трябвало да бъде съответната им роля при управление и координация на проекта?
3. Подгответе флип чарт използвайки тази информация и определете говорител, който да представи вашите изводи.
4. Запазете изводите си за да ги използвате при планирането на осъществяването на проекта.