



# Модул № 1: Да се научим как да учим - непрекъснато самостоятелно учене през целия живот



Co-funded by  
the European Union

Автор: Христос Балтадорос – Търговско-промишлена  
камара на Лариса





# Научаване как да се учи

- Отнася се до процеса на развиване на умения и стратегии за подобряване на самия процес на обучение.
- Включва разбиране как учите най-добре, осъзнаване на собствените процеси на мислене и учене и прилагане на ефективни техники за придобиване и запазване на знания.





# Видове обучение

**Когнитивно обучение** : Този тип обучение включва придобиване на знания, разбиране на концепции и развиване на умения за решаване на проблеми. Той се фокусира върху умствени процеси като възприятие, внимание, памет и разсъждение. Примерите включват учене чрез четене, лекции или дискусии.

**Поведенческо обучение** : Поведенческото обучение набляга на връзката между поведението и последствията от него. Това включва придобиване на ново поведение чрез подсилване, наказание или наблюдение.

**Социално обучение** : Социалното обучение набляга на ученето чрез наблюдение, имитация и моделиране на поведението на другите. Той признава, че хората могат да придобият знания, нагласи и умения чрез наблюдение и имитиране на ролеви модели или чрез социални взаимодействия и съвместни дейности.

**Учене чрез преживяване** : Ученето чрез преживяване включва учене чрез директен опит, размисъл и активно ангажиране. Той набляга на практически дейности, решаване на проблеми и размисъл върху тези преживявания, за да получите прозрения и да приложите наученото в ситуации от реалния живот. Ученето чрез преживяване може да се случи чрез експерименти, симулации или практически проекти.





# Видове обучение

**Конструктивистко обучение** : Конструктивисткото обучение набляга на активното конструиране на знания и разбиране от учащите. Това предполага, че индивидите създават смисъл, като интегрират нова информация със съществуващите си знания и опит. Конструктивисткото обучение включва решаване на проблеми, критично мислене и съвместни дейности, които насърчават обучаемите да изградят свои собствени знания.

**Обучение, базирано на запитване** : Обучението, основано на запитване, се фокусира върху активно изследване, разследване и задаване на въпроси, за да стимулира любопитството и да насърчи дълбокото разбиране. Обучаемите участват в проучване, формулират въпроси и търсят отговори чрез изследвания, експерименти и дейности за решаване на проблеми.

**Официално и неформално учене**: Официалното учене се отнася до структурирано учене, което се провежда в официална образователна среда като класни стаи, курсове или програми за обучение, където са дефинирани учебните цели и оценки. Неформалното учене, от друга страна, се случва извън формалната среда и е самонасочено, инцидентно и водено от лични интереси и опит.

**Онлайн и смесено обучение** : Онлайн обучението включва използване на цифрови платформи, ресурси и инструменти за обучение, често по самостоятелен и гъвкав начин. Смесеното обучение съчетава онлайн обучение и обучение лице в лице, като включва както елементи от виртуална, така и традиционна класна стая за подобряване на учебния опит.





# МОДЕЛЪТ VARK

Има различни стилове на учене, които всеки човек използва, за да разбере и научи нова информация.

Четирите преобладаващи стила на учене са: **Визуален** , **Учебен** , **Четене** /Писане и **Кинестетичен** . Те са част от най-популярния стил, известен като модел на обучение **VARK** .

Моделът VARK е въведен от Нийл Флеминг през 1987 г. и е предназначен да помогне на учениците и другите да научат повече за своите индивидуални предпочитания за учене.





# МОДЕЛЪТ VARK





# Стилове на учене на работното място

- **Визуално** □ Използване на инфографики, диаграми, графики, блок-схеми.
- **Слухови** □ предпочитания при четене на документи на глас, участие в лекции, дискусии и слушане на подкасти, запис.
- **Четене / Писане** □ водене на бележки в срещите, записване на задачите, които трябва да бъдат изпълнени навреме, четене на статии, четене / писане на доклади.
- **Кинестетично** □ използване на симулации, интерактивен учебен материал, ролева игра на определени сценарии на работното място.

**! Какъвто и да е вашият стил на учене, той ще ви помогне да формулирате решения и да запазите новопридобитите знания. Това също ще доведе до повишаване на вашите умения и професионално развитие. !**





# Начини да подобрите способността си да учите

- **Поставете ясни учебни цели** : Започнете, като идентифицирате вашите конкретни учебни цели. Наличието на ясни цели ви помага да останете фокусирани и мотивирани през целия учебен процес.
- **Разберете вашия стил на учене** : Открийте предпочитанията от вас стил на учене, независимо дали е визуален, слухов или кинестетичен. Разбирането как най-добре обработвате и запазвате информация може да ви насочи при избора на подходящи учебни материали и техники за обучение.
- **Практикувайте активно учене** : Активно се ангажирайте с учебния материал, вместо пасивно да го консумирате. Водете си бележки, обобщавайте информацията, задавайте въпроси и участвайте в дискусии. Активното ангажиране помага за укрепване на разбирането и задържането.







# Начини да подобрите способността си да учите

- **Разработете ефективни техники за учене** : Експериментирайте с различни техники за учене, за да намерите кое работи най-добре за вас. Това може да включва техники като флеш карти, мисловни карти, обобщаване, самотест или преподаване на материала на някой друг.
- **Ефективно управлявайте времето** : Създайте учебен график или планирайте да разпределите време за учебни дейности. Разбийте учебните си задачи на по-малки, управляеми части и задайте реалистични крайни срокове, за да избегнете отлагането и да осигурите постоянен напредък.





# Начини да подобрите способността си да учите

- **Потърсете помощ и сътрудничество:** Не се колебайте да потърсите помощ или да си сътрудничите с други. Участвайте в дискусии, формирайте учебни групи или потърсете насоки от ментори, наставници или колеги. Съвместното обучение може да предостави различни гледни точки, да подобри разбирането и да насърчи по-задълбочено обучение.
- **Използвайте технологии и ресурси за обучение:** Възползвайте се от технологични инструменти и цифрови ресурси, които могат да подобрят вашето обучение. Онлайн курсове, образователни уебсайтове, интерактивни приложения и онлайн общности могат да предоставят достъп до богатство от знания и да улеснят интерактивното обучение.
- **Култивирайте мислене за растеж:** Приемете мислене за растеж, вярвайки, че интелигентността и способностите могат да бъдат развити чрез усилия и учене. Прегръщайте предизвикателствата, упорствайте през препятствията и поддържайте положително отношение към ученето.





# Начини да подобрите способността си да учите

- **Практикувайте саморефлексия:** Редовно отразявайте своя учебен процес и напредък. Оценете кои стратегии са ефективни и кои области се нуждаят от подобрение. Коригирайте подхода си съответно и празнувайте постиженията си по пътя.
- **Приемете грешките и се учете от неуспехите:** Признайте, че грешките и неуспехите са съществена част от процеса на обучение. Приемете ги като възможности за растеж и учене. Анализирайте какво се е объркало, направете корекции и приложете научените уроци към бъдещи начинания за обучение.



# Какво научихте накратко

Ученето е процес на придобиване на ново разбиране, знания, поведение, умения, ценности, нагласи и предпочитания.

Намерете и приложете ефективно вашия стил на учене на работното място и се възползвайте максимално от него

Има 4 основни категории стил на учене: визуален, слухов, четене/писане и кинестетичен





# Проверете знанията си

**Ученето е...**

вярно или  
невярно?

продължаващ процес.

еднократно събитие.

нашата връзка, за да станем по-добри в придобиването на опит.

процес без усилия, изискващ най-малко работа.



# Правилни отговори

## Ученето е

... продължаващ процес, а не събитие

**Да вярно!** За да разберем какво мисли или чувства другият и да определим реакциите му, трябва да слушаме!

... е нашата връзка да станем по-добри в придобиването на опит

**Да вярно!** Да бъдеш методологичен, фокусиран, да полагаш усилия и да практикуваш новопридобитите знания са стъпките, за да станеш по-добър в придобиването на опит.

... процес без усилия, изискващ най-малко работа

**Не, това не е правилно!** Ученето изисква много работа и инвестиране на време. Намерете стила на учене, който ви подхожда най-добре, поставете си учебни цели и останете мотивирани да се насладите на пътуването!



# Непрекъснатото обучение през Целия живот

Терминът „**учене през целия живот**“ се отнася до идеята, според която образованието се разглежда като дългосрочен процес, който започва от раждането и продължава през целия живот на човека.

То е:

- непрекъснатият и самотивизиран стремеж към знания и личностно развитие през целия живот.
- процесът на придобиване на нови умения, разширяване на знанията и придобиване на прозрения отвъд формалното образование и професионалното обучение.
- начинът да подобрите профила си, да спечелите увереност и да промените гледната си точка.





# Непрекъснатото обучение през Целия Живот

Според Хераклит "Единственото нещо, което е постоянно, е промяната".

Да останете любопитни и да продължите да учите е от решаващо значение за вашето ежедневие, но също и за вашия професионален живот, тъй като това е единственият начин да следвате многобройните промени (технологични, лични, обществени, кариерни...) и ви позволява да прегърнете нови възможности и да останете актуални.







# Непрекъснато учене през целия живот – Характеристики

**Ученето през целия  
живот е:**



Учащите се през целия живот поемат отговорност за собствения си учебен процес. Те определят своите учебни цели, идентифицират подходящи ресурси и избират подходящи методи на обучение.

Всеки човек търси възможности за обучение въз основа на своите интереси и цели. Това е процес, основно движени от лична мотивация и желание за учене.

-Възможности за неформално обучение като четене, практически опит и разговори с приятели, колеги и др.  
- Формални възможности за обучение като структурирани курсове, семинари, семинари и други образователни програми.

Ученето през целия живот позволява гъвкавост по отношение на времето, местоположението и методите на обучение. Освен това е адаптивен към индивидуалните нужди и предпочитания, които непрекъснато се променят.



# Непрекъснатото учене през целия живот – Характеристики





# Непрекъснатото учене през целия живот – предимства

Въздействието на ученето през целия живот в професионалния живот е дълбоко, тъй като влияе положително върху следните аспекти:

**1. Кариерно развитие:** Ученето през целия живот е от съществено значение за професионалното израстване и напредък. Помага ви да придобиете нови умения, да сте в течение с тенденциите в индустрията и да останете конкурентоспособни на пазара на труда. Непрекъснатото обучение подобрява вашата пригодност за заетост и ви дава достъп до нови възможности за кариерно развитие.

**2. Адаптиране към промяна:** Индустриите и изискванията за работа непрекъснато се развиват. Ученето през целия живот ви позволява да се адаптирате към тези промени, да придобиете нови компетенции и да останете релевантни във вашата област. Позиционира ви като ценен актив за работодателите и увеличава шансовете ви за професионален успех.



# Непрекъснато учене през целия живот – предимства

**3. Професионална работа в мрежа:** Участието в ученето през целия живот предоставя възможности за работа в мрежа и свързване с професионалисти във вашата област. Тази работа в мрежа може да доведе до сътрудничество, менторство, възможности за работа и достъп до ценни ресурси и прозрения.

**4. Иновации и креативност :** Ученето през целия живот подхранва иновациите и креативността. Като останете любопитни, изследвате нови идеи и непрекъснато разширявате знанията си, можете да внесете свежи перспективи и иновативни решения в работата си.

**5. Развитие на лидерство:** Ученето през целия живот е от съществено значение за развитието на лидерство. Той подобрява способността ви да се адаптирате към промяната, да вдъхновявате и мотивирате другите и да вземате стратегически решения въз основа на добре закръглено разбиране на вашата област.

**6. Професионално удовлетворение:** Непрекъснатото учене допринася за удовлетворението от работата и удовлетворението. Позволява ви да поемете нови предизвикателства, да допринесете значимо за работата си и да преживеете лично израстване в рамките на професионалната си роля.





# Непрекъснатото учене през целия живот – Бариери

Ученето през целия живот може да бъде **скъпо** – обикновено има такса за обучение за повечето от курсовете, предназначени за придобиване на нови знания и повече квалификации.

Учението през целия живот може да **отнеме време** и може да бъде пречка за поддържане на баланса между работата, личния живот и ученето.

Ученето през целия живот може да бъде **изморителен** процес, тъй като изисква дисциплина, мотивация и отдаденост, за да продължите със самообучението.





# Непрекъснатото учене през целия живот – Бариери

Може да има **ограничени наличност и достъп** до ресурси, водещи до затруднения в учебния процес.

Ученето през целия живот може да доведе до **свърхквалификация**. Това може да има отрицателно въздействие, тъй като може да е трудно да си намерите работа или дори да мислите за повишение или признание на работното място.

**Липса** на подкрепяща **мрежа** от ментори, връстници или учебни общности, които могат да осигурят мотивация, насоки и възможности за сътрудничество.





# Какво научихте накратко

Ученето през целия живот е ключов двигател за лично и професионално израстване, адаптивност и успех.

Ученето през целия живот подобрява личната реализация, перспективите за кариера, когнитивните способности и междуличностните умения.

Има бариери, които човек трябва да преодолее, за да стане самонасочващ се учащ цял живот.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Ученето завършва в училище.

Човек трябва да бъде любопитен и самотивизиран да търси възможности за учене.

през целия живот е в полза на професионалния, а не на личния живот.

Свръхквалификацията може да бъде пречка за ученето.





# Правилни отговори

Ученето спира в училище.

**Не, това не е правилно!** Ученето никога не спира! Това е непрекъснат процес през живота на индивида.

Човек трябва да бъде любопитен и самомотивиран да търси възможности за учене.

**Да вярно!** Винаги да се опитвате да научите нещо ново и да продължавате да питате, за да научите, е ключът към ученето през целия живот.

през целия живот е в полза на професионалния, а не на личния живот.

**Не, това не е правилно!** Ученето през целия живот подобрява както личния, така и професионалния живот.

Свръхквалификацията може да бъде пречка за ученето.

**Да вярно!** Непрекъснатото обучение може да доведе до свръхквалификация, което може да доведе до трудности в кариерата и професионалното ви развитие.



# Непрекъснатото обучение на работното място – Гледната точка на служителя

Според Доклада за обучение на работното място, публикуван от LinkedIn през 2022 г., трите основни причини за служителите да учат са:

1. Ако това им помага да са в крак с времето в своята област;
2. Ако е персонализирано специално за техните интереси и кариерни цели; и
3. Ако това им помага да си намерят друга вътрешна работа, да бъдат повишени или да се доближат до постигане на кариерните си цели.





# Непрекъснатото обучение на работното място – Гледната точка на служителя

Днес кариерното израстване и професионалното развитие на служителя не означава само получаване на повишение и издигане нагоре. Става въпрос и за преминаване **в** организацията, за да се търсят нови възможности.

Много организации инвестират в насърчаването и прилагането на програми за обучение, фокусирани върху **вътрешната мобилност** .

Това дава възможност на служителите да се възползват от възможностите на работното място да учат и да растат, за да могат да се преместят в нови роли в организацията.



# Непрекъснато обучение на работното място – Гледната точка на служителя

Освен професионалното израстване и напредък, някои от причините служителите да избират непрекъснато учене на работното място са:

## **Повишена пригодност за заетост:**

Чрез придобиване на нови знания и умения служителите могат да се адаптират към променящите се изисквания на работата и да останат конкурентоспособни на пазара на труда.

## **Удовлетворение от работата:**

Способността да растат и напредват в рамките на своите роли повишава ангажираността и лоялността към организацията.

## **Изграждане на увереност и самоефективност:**

Тъй като служителите придобиват нови умения и знания, те се чувстват по-способни и овластени да поемат предизвикателства и да допринасят ефективно за своите роли.

## **Лично брандиране:**

Ученето през целия живот ги утвърждава като знаещи и квалифицирани професионалисти в своята област, което може да отвори врати за нови възможности, партньорства и признание.





# Непрекъснатото обучение на работното място – Гледната точка на служителя

Предложени начини за учене, които да използвате на работното място:

- ✓ Присъединете се към текущи или предстоящи програми за обучение, които се изпълняват на работното ви място
- ✓ Попитайте вашия мениджър за препоръка за курс или професионална организация
- ✓ Предложете нови възможности за обучение като семинар, подходящ за ВАШИЯ ОТДЕЛ





# Какво научихте накратко

Не не само за професионалното и кариерното израстване, но и за личната марка, повишената пригодност за заетост, удовлетворението от работата и повишената увереност и лична ефективност

Непрекъснатото и активно търсене на възможности за обучение дава възможност на служителите да подобрят своите умения и да останат конкурентоспособни.

Потърсете семинари, обучения или дори предложете програма за обучение на вашия мениджър, за да продължите да учите на работното място.





# Проверете знанията си

**Непрекъснат  
о обучение на  
работното  
място:**

Истина или  
лъжа?

Изключено е в случай, че служител иска да продължи да работи на същата длъжност/отдел.

Може да бъде врата към нови възможности за работа и стабилна професионална мрежа.

Може да помогне на служителите да останат конкурентоспособни на пазара на труда.





## Непрекъснато обучение на работното място...

# Правилни отговори

...Изключва се в случай, че служител иска да продължи да работи на същата позиция/отдел.

**Не, това не е правилно!** Дори ако служителят не желае да промени длъжността си, той трябва да продължи да учи, за да се адаптира към променящите се изисквания на работата.

... Може да бъде врата към нови възможности за работа и стабилна професионална мрежа.

**Да вярно!** Ученето през целия живот подобрява личната марка на служителите и им осигурява мощен професионален профил.

... Може да помогне на служителите да останат конкурентоспособни на пазара на труда.

**Да вярно!** Повишената пригодност за заетост е една от основните причини служителите да се насочат към учебни дейности, тъй като чрез придобиване на нови знания и умения те са по-склонни да приемат промяната и по този начин остават конкурентоспособни на пазара на труда.







# Непрекъснато обучение на работното място – перспективата на работодателя

Според McKinsey & Company 87% от компаниите по света имат пропуски в уменията или очакват да го направят в рамките на пет години.

Това е критична слабост, с която компаниите трябва да се справят, за да стимулират и осигурят своя растеж.

□ Компаниите трябва да се обърнат към създаването на стабилна и ефективна **среда за култура на обучение**, за да стимулират успеха на компанията.





# Непрекъснатото обучение на работното място – перспективата на работодателя

## Стратегии за подобряване на обучението и развитието на работното място

- **Оценете нуждите от обучение:** Идентифицирайте областите, които изискват подобрения. Това може да се постигне чрез интервюта, оценка на представянето и обратна връзка от служители и мениджъри.
- **Съгласуване на обучението с организационните цели:** Ключ към цялостното представяне на компанията.
- **Осигуряване на персонализирано обучение:** Персонализирането гарантира, че обучението е подходящо и пряко приложимо към ролите и отговорностите на служителите.





# Непрекъснато обучение на работното място – перспективата на работодателя

- **Осигуряване на обучение и наставничество:** Програмите за наставничество помагат на служителите да прилагат наученото в реални работни ситуации и улесняват трансфера на знания в рамките на организацията.
- **Оценявайте ефективността на обучението:** Редовно оценявайте ефективността на програмите за обучение чрез оценки, проучвания и механизми за обратна връзка. Съберете данни за резултатите от обучението, придобиването на умения и прилагането на нови знания на работното място. Използвайте тази обратна връзка, за да направите необходимите подобрения и корекции на бъдещи инициативи за обучение.





# Непрекъснато обучение на работното място – перспективата на работодателя

- **Поддържайте непрекъснато подобрене:** Насърчавайте обучители, мениджъри и служители да предоставят обратна връзка и предложения за подобряване на програмите за обучение. Редовно преглеждайте и актуализирайте учебни материали, съдържание и методологии, за да гарантирате уместност и ефективност.
- **Признавайте и възнаграждавайте постиженията в обучението:** Празнувайте важни етапи, сертификати и успешно прилагане на новопридобити умения. Признанието насърчава продължаващото участие и мотивира служителите да се ангажират с непрекъснато учене.





# Непрекъснато обучение на работното място – перспективата на работодателя

- **Бъдете пример за служителите си:** Служителите няма да бъдат убедени да инвестират в програми за обучение, ако видят, че шефът им не се интересува от професионалното му развитие и не вярва в методите за преквалификация.
- **Насърчавайте непрекъснатото учене:** Насърчавайте култура на непрекъснато учене и професионално развитие в организацията. Насърчавайте служителите да поемат отговорност за своите учебни пътувания и осигурете ресурси за самостоятелно насочено обучение, като онлайн курсове, уебинари и индустриални публикации. Трябва също така да обмислите поканата на лектори от и извън вашата организация, за да споделят своите знания и опит.





# Учене в потока на работа

Едно от основните предизвикателства пред стратегията за обучение и развитие на всяка компания е как да се включи обучението на работното място.

Ученето „в потока“ е ефективен начин за предоставяне на обучение, като същевременно намалява прекъсването на редовната работа на служителите.

Това прави ученето естествена част от работния им ден и служителите не трябва да се отказват от лично време, за да присъстват например на онлайн семинар.





# Учене в потока на работа

Според изследване, направено от Джош Берсин (човекът, измислил фразата „Учене в потока на работа“ ) и неговия екип, който беше насочен към над 4000 L&D и бизнес професионалисти, **накара служителите да отделят повече време за учене беше предизвикателство №1, което** те цитираха. Сред учащите, които отговориха, 58% искаха да учат със собствено темпо и 49% искаха да учат в потока на работа.

Друго проучване, проведено от Джош Берсин и LinkedIn, посочи, че служителите, които прекарват време на работа в учене, са с 47% по-малко склонни да бъдат стресирани, с 39% по-вероятно да се чувстват продуктивни и успешни, с 23% по-готови да поемат допълнителни отговорности и 21 % по-вероятно да се чувстват уверени и щастливи.





# Непрекъснато обучение на работното място – Причини да насочите служителите към учене през целия живот

Компаниите могат да се възползват от инвестициите в дейности за обучение през целия живот, тъй като това е ключов инструмент за бъдещето на компанията.

Когато една компания се фокусира върху програми за обучение и развитие (L&D), това я прави автоматично конкурентоспособна в нововъзникващи области и теми и ѝ позволява да се изправи срещу бъдещи или нарастващи изисквания.

Служителите, които са ангажирани с непрекъснато учене, допринасят за способността на организацията да остане напред в бързо променящия се пазар.







# Непрекъснато обучение на работното място – Причини да насочите служителите към учене през целия живот

Ангажирането в дейности за учене през целия живот също е рентабилно за една компания, тъй като разходите за наемане на нов персонал са много по-високи от използването на вече обучен и висококвалифициран персонал, който е доста продуктивен и запълва всички пропуски в уменията, които може да съществуват в организацията.

Обща цел за всички компании трябва да бъде личностното израстване на служителите, тъй като докато те са доволни от работната си среда, толкова повече ще са склонни да останат на тази работа, а не да търсят по-добра позиция.





# Непрекъснато обучение на работното място – Причини да насочите служителите към учене през целия живот

Програмата за обучение не трябва да се разглежда като само няколко часа в клас, а трябва да се основава на цялостна стратегия за обучение, която е непрекъсната и не е оставена настрана от мениджърите.

Това, което също е важно е, че меките умения на служителите (комуникация, работа в екип, решаване на проблеми и т.н.) също трябва да се култивират освен технически умения.

Като насърчават служителите да участват в непрекъснато учене, организациите гарантират, че тяхната работна сила е оборудвана с уменията, необходими за просперитет в бъдеще.





# Непрекъснато обучение на работното място – Причини да насочите служителите към учене през целия живот

Друга причина да се инвестира в дейности за учене през целия живот е, че те насърчават **иновациите** и **креативността** в организацията. Служителите, които се занимават с непрекъснато учене, са по-склонни да мислят критично, да изследват нови идеи и да допринасят с новаторски решения за предизвикателствата, пред които е изправена организацията.

Организациите, които насърчават ученето през целия живот, стават **привлекателни за най-добрите таланти**. По-вероятно е бъдещите служители да бъдат привлечени от организации, които предлагат стабилни възможности за обучение и развитие. Програмите за учене през целия живот могат да бъдат значителна разлика в привличането и задържане на високоефективни лица.





# Непрекъснато обучение на работното място – Причини да насочите служителите към учене през целия живот

Мениджърите също мислят за **наследството на компанията** . Като инвестират в обучение през целия живот, работодателите могат да идентифицират и развият бъдещи лидери от организацията. Програмите за непрекъснато обучение подкрепят усилията за планиране на приемственост, като **подготвят служителите за ръководни роли** . Това намалява риска от пропуски в лидерството и гарантира плавно преход на отговорностите, когато ключови позиции се освободят.





# Какво научихте накратко

Има много начини за въвеждане и насърчаване на непрекъснатото обучение на работното място.

Непрекъснатото обучение на работното място насърчава креативността, иновациите и превръща компанията в притегателен център за най-добрите таланти.

Работодателите трябва да се съсредоточат програмите за L&D и върху рху дейностите за обучение на работа, за да улеснят служителите да ги следват.





# Проверете знанията си

Вярно или  
невярно?

Работодателите не трябва да се занимават с програми за обучение, стига да предоставят уважаван брой от тях.

Днешните служители могат да бъдат бъдещите работодатели благодарение на непрекъснатото обучение.



# Проверете знанията си

Вярно или  
невярно?

Работодателите не трябва да се занимават с програми за обучение, стига да предоставят уважаван брой от тях.

**Не, това не е правилно!** Освен насърчаване на културата на обучение на работното място, работодателите също трябва да получат подходяща обратна връзка, за да направят корекции, ако е необходимо.

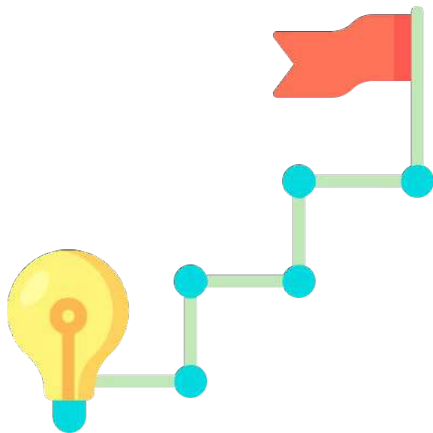
Днешните служители могат да бъдат бъдещите работодатели благодарение на непрекъснатото обучение.

**Да вярно!** Като инвестират в обучение през целия живот, работодателите могат да идентифицират и развият бъдещи лидери от организацията. Планът за приемственост може да се приложи много по-лесно, когато стратегията на компанията се основава на създаването и установяването на култура на обучение, което от своя страна намалява риска от пропуски в лидерството.



# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!





# „Да се науча как да уча – Непрекъснато самостоятелно учене през целия живот“ –

## План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил	Където прилагам новопридобитите знания	Първата стъпка, която правя и (какво и кога)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото** , става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си** .

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си** , подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!





# Честито!



Току-що завършихте **модул номер 1** на  
**Научаване как да се учи**

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква :

**модул н. 2 за времето и самоуправление**





Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Модул № 2: Време и самоуправление



Co-funded by  
the European Union

Автор: Andraž Kovačič - MIITR - Международен институт за  
прилагане на устойчиво развитие





# Време и самоуправление

В днешния забързан свят ефективното управление на времето ви е по-важно от всякога. Независимо дали сте студент, професионалист, предприемач или домакиня, ефективното управление на времето може да ви помогне да организирате по-добре деня си, да постигнете целите си и да балансирате личния и професионалния си живот.





# Овладяване на управлението на времето: техники и инструменти

**Ефективното управление на времето** е изключително важно умение в днешния забързан свят, независимо от вашата роля или професия. Когато се използват правилно, техниките за управление на времето могат да доведат до по-висока ефективност, повишена продуктивност, по-малко стрес и по-добър баланс между работата и личния живот.

## **Разбиране на управлението на времето**

Управлението на времето е процес на организиране и планиране как да разпределите времето си между конкретни дейности. Доброто управление на времето ви позволява да работите по-интелигентно – не по-трудно – така че да свършите повече за по-малко време, дори когато времето е ограничено и натискът е голям.







# Техники за управление на времето

Има различни техники за управление на времето, които можете да използвате, за да управлявате времето си по-ефективно. Ето няколко често срещани:

- 1. Матрицата на Айзенхауер:** Този метод ви помага да вземете решение и да приоритизирате задачите по спешност и важност, като сортирате по-малко спешните и важни задачи, които трябва или да делегирате, или да не правите изобщо.
- 2. Техниката Pomodoro:** Тази техника използва таймер за разделяне на работата на интервали, традиционно с дължина 25 минути, разделени от кратки почивки. Това помага да се поддържат високи нива на производителност, като същевременно се избягва прегаряне.
- 3. Блокиране на времето:** Блокирането на времето е практиката да планирате всеки момент от деня си предварително и да отделяте конкретни времеви „блокове“ за определени задачи и отговорности.





# Прахосници на време

Губещите време са дейности, които не допринасят за вашата производителност или постигането на вашите цели. Обичайните хора, които губят време, включват прекомерно използване на социални медии, чести прекъсвания от колеги или посещаване на ненужни срещи. Важно е да идентифицирате и управлявате тези губещи време дейности, за да подобрите ефективността си.





# Инструменти за управление на времето

Има много налични инструменти за управление на времето, които да ви помогнат да управлявате времето си по-ефективно. Цифровите календари, софтуерът за управление на проекти, таймерите и приложенията за производителност могат да помогнат за по-доброто управление на времето.





# Какво научихте накратко

В този раздел обсъдихме значението на управлението на времето и проучихме няколко техники за ефективно управление на времето. Също така обсъдихме обичайните хора, които губят време, и прегледахме различни инструменти, които могат да помогнат за по-добро управление на времето.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Управлението на времето е важно само за професионалистите на работното място.

Матрицата на Айзенхауер помага да се приоритизират задачите въз основа на спешност и важност.

Блокирането на времето е практика да оставяте графика си неограничен и спонтанен.

Приложенията за продуктивност и таймерите са примери за инструменти за управление на времето.





# Правилни отговори

Управлението на времето е важно само за професионалистите на работното място.

**Невярно!** Управлението на времето е от решаващо значение за хората в различни роли, включително студенти, предприемачи, домакини и професионалисти. Помага при организиране на задачи, постигане на цели и балансиране на личния и професионалния живот.

Матрицата на Айзенхауер помага да се приоритизират задачите въз основа на спешност и важност.

**Да вярно!** Матрицата на Айзенхауер е техника за управление на времето, която категоризира задачите в четири квадранта: спешни и важни, важни, но не спешни, спешни, но не важни, и нито спешни, нито важни. Този метод помага при идентифицирането на приоритетите и съответното разпределяне на времето.





# Правилни отговори

Блокирането на времето е практика да оставяте графика си неограничен и спонтанен.

**Невярно!** Блокирането на времето е практиката да планирате деня си предварително, като разпределяте конкретни времеви блокове за различни задачи и отговорности. Това включва създаване на структуриран график, който помага за приоритизирането и ефективното управление на времето.

Приложенията за продуктивност и таймерите са примери за инструменти за управление на времето.

**Да вярно!** Приложенията за продуктивност и таймерите са често използвани инструменти за управление на времето. Приложенията за производителност могат да помогнат при организацията на задачите, проследяването на целите и премахването на разсейването. Таймерите, като тези, използвани в техниката Pomodoro, помагат за ефективното управление на работните интервали и почивките.





# Поставяне на цели и приоритизиране: Вашият път към ефективността

Поставянето на ясни, постижими цели и приоритизирането на задачите са ключови компоненти на ефективното управление на времето. Тези умения ви позволяват да съсредоточите усилията си върху най-важното, да намалите чувството на претоварване и да се придвижите по-ефективно към желаните резултати.

## Разбиране на поставянето на цели

Поставянето на цели включва установяване на конкретни, измерими, постижими, подходящи и ограничени във времето (SMART) цели. SMART целите осигуряват ясна насока за вашите усилия и улесняват измерването на напредъка и постиженията.







# Техники за поставяне на цели

- 1. SMART цели:** Конкретни, измерими, постижими, уместни, обвързани със срокове цели предлагат ясна, кратка посока и улесняват проследяването на напредъка и поддържането на мотивация.
- 2. Табла за визия:** Таблото за визия е визуално представяне на вашите цели. Той служи като постоянно напомняне за това, към което работите.
- 3. Водене на дневник:** Редовното писане на вашите цели може да ви помогне да изясните мислите си, да задълбочите разбирането си и да подсилите ангажимента си.





# Разбиране на приоритизирането на задачите

Приоритизирането на задачи включва подреждане на вашите задачи въз основа на тяхната относителна важност и спешност. Ефективното приоритизиране гарантира, че се фокусирате върху дейности с висока стойност, които са в съответствие с вашите цели.





# Техники за приоритизиране на задачите

- 1. Матрица на Айзенхауер:** Матрицата на Айзенхауер, известна още като матрица за спешно-важно, ви помага да вземете решение и да приоритизирате задачите по спешност и важност.
- 2. Метод ABC:** Тази техника включва категоризиране на задачите в три групи (А, В, С) въз основа на тяхната важност. Задачите „А“ са най-важни, задачите „Б“ са важни, но не толкова, колкото задачите „А“, а задачите „В“ са най-малко важни.
- 3. Методът на Айви Лий:** В края на всеки работен ден запишете шестте най-важни неща, които трябва да свършите утре. Класирайте ги по реда на тяхната истинска важност.





# Какво научихте накратко

В този раздел проучихме значението на поставянето на цели и приоритизирането на задачите в управлението на времето. Обсъдихме няколко техники за поставяне на SMART цели и ефективно приоритизиране на задачите.



# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

SMART целите са ефективен начин за поставяне на ясни и измерими цели.

Таблата Vision са физически табла, използвани за организиране и приоритизиране на задачи.

Методът ABC предлага категоризиране на задачите въз основа на техния азбучен ред.

Методът на Айви Лий препоръчва да запишете шест важни задачи, които да изпълните на следващия ден.





# Правилни отговори

SMART целите са ефективен начин за поставяне на ясни и измерими цели.

**Да вярно!** SMART целите са конкретни, измерими, постижими, уместни и ограничени във времето цели, които осигуряват яснота и позволяват по-добро проследяване на напредъка и успеха.

Таблата Vision са физически табла, използвани за организиране и приоритизиране на задачи.

**Невярно!** Визионните табла са визуални представяния на цели, обикновено създадени с помощта на изображения, думи и други визуални елементи. Те служат като постоянно напомняне за това, към което работите, помагайки за засилване на мотивацията и фокуса.



# Правилни отговори

Методът ABC предлага категоризиране на задачите въз основа на техния азбучен ред.

**Невярно!** Методът ABC включва категоризиране на задачите в три групи: А, В и С. Задачите в категория А са най-важните, задачите В са важни, но не толкова критични, колкото задачите А, а задачите С са най-малко важните. Този метод помага за ефективното приоритизиране на задачите.

Методът на Айви Лий препоръчва да запишете шест важни задачи, които да изпълните на следващия ден.

**Да вярно!** Методът на Айви Лий предлага да изберете и класирате шестте най-важни задачи, които трябва да бъдат изпълнени на следващия ден. Като се фокусира върху ограничен брой основни задачи, този метод помага при приоритизирането и поддържането на продуктивността.





# Управление на разсейването и прекъсването: Останете фокусирани в забързания свят

В днешния свят разсейването и прекъсванията са навсякъде, което прави по-трудно да останете концентрирани и продуктивни. С правилните стратегии обаче можете да управлявате тези потенциални пречки и да поддържате високо ниво на ефективност.





# Разбиране на разсейванията и прекъсванията

Разсейването и прекъсванията могат да дойдат под много форми, от телефонни известия и имейли до спонтанни срещи или шумна среда. Те могат да нарушат работния ви процес, да намалят производителността ви и да увеличат нивата на стрес.





# Стратегии за управление на разсейването и прекъсванията

- 1. Техника Pomodoro:** Тази техника ви насърчава да работите за определено време (обикновено 25 минути), след което да вземете кратка почивка (5 минути). Този цикъл помага за поддържане на фокуса и предотвратява прегаряне.
- 2. Правило 80/20 (Принцип на Парето):** Този принцип предполага, че 80% от резултатите идват от 20% от усилията. Идентифицирането и фокусирането върху задачи с голямо въздействие може да помогне за справяне с разсейването и да подобри ефективността.
- 3. Блокиране на времето:** Отделете конкретни времеви интервали за определени дейности или задачи. По време на тези блокове вие се фокусирате само върху възложената задача, което помага за минимизиране на разсейването.
- 4. Дигитален детокс:** Намаляването на използването на цифрови устройства, особено по време на работното време, може значително да намали разсейването.





# Какво научихте накратко

В този раздел проучихме влиянието на разсейването и прекъсванията върху продуктивността и фокуса. Обсъдихме няколко стратегии за ефективно управление на тези смущения и поддържане на продуктивен работен процес.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Разсейването и прекъсванията не оказват влияние върху производителността и нивата на стрес.

Техниката Pomodoro включва работа за определено време, последвано от дълга почивка.

Участието в дигитална детоксикация може да помогне за намаляване на разсейването чрез ограничаване на използването на цифрови устройства.

Блокирането на времето включва отделяне на конкретни времеви интервали за различни задачи и дейности.





# Правилни отговори

Разсейването и прекъсванията не оказват влияние върху производителността и нивата на стрес.

**Невярно!** Разсейването и прекъсванията могат значително да нарушат работния процес, да намалят производителността и да увеличат нивата на стрес, поради което е важно да ги управлявате ефективно.

Блокирането на времето включва отделяне на конкретни времеви интервали за различни задачи и дейности.

**Да вярно!** Блокирането на времето е стратегия, при която разпределяте специални времеви интервали за конкретни задачи или дейности. По време на тези блокове вие се фокусирате единствено върху възложената задача, минимизирайки разсейването и увеличавайки производителността.





# Правилни отговори

Участието в дигитална детоксикация може да помогне за намаляване на разсейването чрез ограничаване на използването на цифрови устройства.

**Да вярно!** Дигиталната детоксикация включва намаляване на използването на цифрови устройства, особено през работното време, за да се сведат до минимум разсейванията. Тази практика може значително да подобри фокуса и производителността.

Техниката Pomodoro включва работа за определено време, последвано от дълга почивка.

**Невярно!** Техниката Pomodoro включва работа за определен период от време, обикновено 25 минути, последван от кратка почивка от 5 минути. Този цикъл се повтаря, за да се поддържа фокусът и да се предотврати прегаряне.





# Производителност и организация: Максимизиране на ефективността

Поддържането на организираност и поддържането на високи нива на производителност вървят ръка за ръка. Организираната работна среда намалява загубата на време за търсене на ресурси, предотвратява дублирането на задачи и създава благоприятна атмосфера за повишена продуктивност.



# Разбиране на производителността и организацията

Производителността означава постигане на повече за по-малко време. Не става въпрос само за това да си зает; това е да си зает с цел. Организацията, от друга страна, е свързана с поддържането на ред и структура във вашата работна среда, график и задачи.







# Съвети как да останете организирани и продуктивни

**1. Метод Getting Things Done (GTD): Методът** GTD включва улавяне на всички задачи и идеи на едно място, тяхното изясняване и организиране, редовното им преглеждане и предприемане на следващото действие.

**2. Правило за две минути:** Ако една задача отнема две минути или по-малко за изпълнение, направете я веднага, вместо да я отлагате. Това правило, част от метода GTD, помага за избягване на отлагането и поддържане на управляем списък със задачи.

**3. Кутия на Айзенхауер:** Това е мощен инструмент за приоритизиране на задачи въз основа на тяхната важност и спешност. Помага при вземането на решение кои задачи изискват незабавно внимание, кои задачи да планирате за по-късно, кои задачи да делегирате и кои задачи да премахнете.





# Какво научихте накратко

В този раздел проучихме връзката между производителността и организацията. Обсъдихме и няколко стратегии за подобряване на производителността и организиране.



# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Правилото за две минути предполага, че задачите, които отнемат две минути или по-малко, трябва да бъдат отложени за по-късно изпълнение.

Методът GTD набляга на улавянето, изясняването, организирането и редовния преглед на задачите и идеите.

Кутията на Айзенхауер е инструмент, използван за приоритизиране на задачи въз основа на тяхната важност и спешност.

Производителността е свързана единствено с това да сте заети, независимо от целта или резултата от задачите.





# Правилни отговори

Производителността е свързана единствено с това да сте заети, независимо от целта или резултата от задачите.

**Невярно!** Производителността не означава само да си зает; става въпрос за ефективно изпълнение на значими задачи. Това включва съсредоточаване върху задачи, които допринасят за постигане на целите, вместо да бъдете заети заради това.

Кутията на Айзенхауер е инструмент, използван за приоритизиране на задачи въз основа на тяхната важност и спешност.

**Да вярно!** Кутията на Айзенхауер е инструмент за управление на времето, който категоризира задачите в четири квадранта въз основа на тяхната спешност и важност. Помага при приоритизиране на задачите, определяне кои задачи изискват незабавно внимание, кои задачи да планирате, делегирате или премахнете.





# Правилни отговори

Методът GTD набляга на улавянето, изясняването, организирането и редовния преглед на задачите и идеите.

**Да вярно!** Методът GTD включва улавяне на всички задачи и идеи на едно място, тяхното изясняване и организиране и редовното им преглеждане, за да се определят следващите действия. Този метод помага за подобряване на организацията и производителността.

Правилото за две минути предполага, че задачите, които отнемат две минути или по-малко, трябва да бъдат отложени за по-късно изпълнение.

**Невярно!** Правилото за две минути предполага, че задачите, които отнемат две минути или по-малко, трябва да се изпълняват незабавно, вместо да се отлагат. Това правило помага за избягване на отлагането и поддържане на управляем списък със задачи.





# Самосъзнание и саморегулация: Ядрото на емоционалната интелигентност

Разбирането и управлението на нашите емоции е от решаващо значение за успеха във всеки аспект от живота. Самоосъзнаването и саморегулацията, два основни компонента на емоционалната интелигентност, ни дават уменията да навигираме ефективно в емоциите си и да реагираме по подходящ начин на различни ситуации.





# Разбиране на самосъзнанието и саморегулацията

Самосъзнанието е способността да разпознаваме и разбираме нашите настроения, емоции и стремежи, както и техния ефект върху другите. Саморегулирането, от друга страна, е свързано с управлението на разрушителните емоции и импулси и адаптирането към променящите се обстоятелства.





# Ползи от самоосъзнаването и саморегулирането

- 1. Емоционална интелигентност:** Високата емоционална интелигентност ни позволява да разбираме и управляваме емоциите си по-добре, което води до подобрени взаимоотношения, представяне и цялостно благополучие.
- 2. Внимателност:** присъствието и осъзнаването на нашите мисли, чувства и действия без преценка ни помага да реагираме по-внимателно на ситуацияите, вместо да реагираме импулсивно.
- 3. Саморефлексия:** Редовната саморефлексия ни помага да разберем нашите силни и слаби страни и области за подобрене, което подпомага личното и професионалното израстване.





# Какво научихте накратко

В този раздел се задълбочихме в концепцията за самосъзнанието и саморегулацията и тяхната роля в емоционалната интелигентност. Обсъдихме и ползите от това да станем по-осъзнати и саморегулирани.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Саморефлексията не е от полза за личното и професионалното израстване.

Саморегулирането включва управление на разрушителните емоции и импулси и адаптиране към променящите се обстоятелства.

Внимателността включва присъствие и осъзнаване на нашите мисли, чувства и действия без осъждане.

Саморефлексията не е от полза за личното и професионалното израстване.





# Правилни отговори

Саморефлексията не е от полза за личното и професионалното израстване.

**Невярно!** Самосъзнанието включва не само разпознаване и разбиране на нашите собствени емоции, но и разбиране как нашите емоции влияят на другите. Той играе решаваща роля за ефективните междуличностни взаимодействия.

Внимателността включва присъствие и осъзнаване на нашите мисли, чувства и действия без осъждане.

**Да вярно!** Съзнателността е практиката да бъдете напълно присъстващи в настоящия момент, да наблюдавате мисли, емоции и действия без преценка. Той насърчава обмислен отговор, а не импулсивни реакции.





# Правилни отговори

Саморегулирането включва управление на разрушителните емоции и импулси и адаптиране към променящите се обстоятелства.

**Да вярно!** Саморегулацията е процесът на управление и контролиране на нашите емоции, импулси и реакции, което ни позволява да се адаптираме към различни ситуации по-ефективно.

Саморефлексията не е от полза за личното и професионалното израстване.

**Невярно!** Редовната саморефлексия е много полезна за личното и професионално израстване. Помага ни да придобием представа за нашите силни и слаби страни и области за подобрене, улеснявайки непрекъснатото развитие.





# Самосъзнание и саморегулация: Ядрото на емоционалната интелигентност

Разбирането и управлението на нашите емоции е от решаващо значение за успеха във всеки аспект от живота. Самоосъзнаването и саморегулацията, два основни компонента на емоционалната интелигентност, ни дават уменията да навигираме ефективно в емоциите си и да реагираме по подходящ начин на различни ситуации.





# Стрес и баланс между работа и личен живот: Поддържане на хармония в живота ви

Балансирането между служебните задължения и личния живот е предизвикателство, пред което са изправени мнозина. Намирането на това равновесие, докато управлявате стреса ефективно, може значително да подобри цялостното ви качество на живот и продуктивност.





# Разбиране на стреса и баланса между работата и ЛИЧНИЯ ЖИВОТ

Стресът е нормална част от живота, но когато стане хроничен, може да повлияе на вашето здраве, щастие и продуктивност. Балансът между работата и личния живот, от друга страна, е състоянието на равновесие, при което изискванията на работата и личния живот са разумно равни.





# Как да управлявате стреса и да поддържате баланс между професионалния и личния живот

**1. Техники за управление на стреса:** Редовните упражнения, здравословната диета, адекватен сън, внимателност и техники за релаксация могат да помогнат за ефективното управление на стреса.

**2. Значение на почивките:** Редовните почивки помагат за предотвратяване на прегарянето, подобряват фокуса и повишават производителността.

**3. Интеграция между професионалния и личния живот:** Тази концепция насърча смесването на работата и личния живот по начин, който отговаря на вашите нужди, което води до по-гъвкав и по-малко сегментиран начин на живот.







# Какво научихте накратко

В този раздел разгледахме концепциите за стрес и баланс между работа и личен живот. Също така проучихме няколко стратегии за управление на стреса и постигане на балансирана интеграция между професионалния и личния живот.



# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Хроничният стрес може да повлияе негативно на вашето здраве, щастие и продуктивност.

Редовните почивки са от съществено значение за предотвратяване на прегаряне, подобряване на фокуса и повишаване на производителността.

Балансът между работа и личен живот се отнася до еднакво време, посветено на работата и личния живот.





# Правилни отговори

Хроничният стрес може да повлияе негативно на вашето здраве, щастие и продуктивност.

**Да вярно!** Хроничният стрес, когато се преживява за продължителен период от време, може да има вредно въздействие върху физическото и психическото здраве, цялостното щастие и производителността на труда.

Редовните почивки са от съществено значение за предотвратяване на прегаряне, подобряване на фокуса и повишаване на производителността.

**Да вярно!** Правенето на редовни почивки през целия работен ден помага за предотвратяване на прегарянето, подобрява фокуса и концентрацията и в крайна сметка води до повишена производителност.





# Правилни отговори

Балансът между работа и личен живот се отнася до еднакво време, посветено на работата и личния живот.

**Невярно!** Балансът между професионалния и личния живот се отнася до намирането на разумен баланс между служебните задължения и личния живот. Това не означава непременно равно разделение на времето, а по-скоро състояние, при което и на двете области се обръща подходящо внимание.





## Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания. За да направите ученето устойчиво, важно е да прилагате новопридобитите знания в ежедневиия си (работен) живот.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите малко стратегическа помощ за това. Виж това!





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти невъзможно в началото, става все по-„естествено“ и забравяме да празнуваме успеха си. Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем да наблюдавате напредъка си и да отпразнувате постиженията си, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!









## Честито!

Току-що завършихте модул номер 2, навреме и  
самоуправление.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият модул интересен модул вече ви очаква:

модул н. 3 за компютърна грамотност и разширени технически  
умения



Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Модул № 3: Компютърна грамотност и разширени технически умения



Co-funded by  
the European Union

Автор: Andraž Kovačič - MIITR - Международен институт за  
прилагане на устойчиво развитие





# Компютърна грамотност и разширени технически умения

В нашата бързо развиваща се дигитална ера, компютърната грамотност и техническите умения не са само по избор, но са жизненоважни за навигиране и успех в професионалния свят. Този модул е внимателно проектиран, за да осигури цялостно разбиране на основни и напреднали компютърни умения, заедно със специфичен софтуер и инструменти, необходими на съвременните работни места.





# Компютърна грамотност: Възприемане на цифровия свят

Живеем във все по-дигитален свят. Това прави компютърната грамотност вече не незадължително умение, а основна необходимост. Тук изследваме значението на компютърната грамотност на работното място и излагаме основните и напреднали умения, от които ще се нуждаете, за да процъфтявате.





# Разбиране на компютърната грамотност

Компютърната грамотност е способността за ефективно използване на компютри и свързаните с тях технологии. Това включва разбиране на операционните системи, приложенията и интернет функционалностите.





# Значението на компютърната грамотност на работното място

В съвременното работно място почти всяка работа изисква известно ниво на компютърни умения. От комуникация и изследвания до управление на данни и създаване на документи, компютърната грамотност помага в много аспекти на работата. Освен това може да повиши продаваемостта ви като кандидат, да повиши ефективността ви и да отвори врати за повече възможности за работа.





# ОСНОВНИ КОМПЮТЪРНИ УМЕНИЯ

Основните компютърни умения включват, но не се ограничават до:

- 1. Познания за операционни системи** (Windows, macOS, Linux).
- 2. Владееене на офис пакети** (текстообработващи програми, електронни таблици, софтуер за презентации).
- 3. Сърфиране в интернет и управление на имейли.**
- 4. Основно отстраняване на неизправности.**







# Разширени компютърни умения

Докато навлизате по-дълбоко в компютърния свят, ще срещнете редица усъвършенствани умения, като например:

- 1. Анализ и управление на данни.**
- 2. Разширени функционалности на електронни таблици.**
- 3. Разработка на софтуер и приложения.**
- 4. Мрежова и системна администрация.**





# Какво научихте накратко

В този раздел обсъдихме фундаменталното значение на компютърната грамотност на работното място и изложихме спектъра от умения от основни до напреднали.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Компютърната грамотност вече се счита за основна необходимост в днешния дигитален свят.

Почти всяка работа на съвременното работно място изисква напреднали компютърни умения.

Компютърната грамотност включва способността за ефективно използване на компютри, операционни системи, приложения и интернет функции.





# Правилни отговори

Компютърната грамотност вече се счита за основна необходимост в днешния дигитален свят.

**Да вярно!** В днешния все по-дигитален свят компютърната грамотност вече не е задължителна, а се превърна в основна необходимост за хората, за да се ориентират и да процъфтяват в различни аспекти на живота.

Почти всяка работа на съвременното работно място изисква напреднали компютърни умения.

**Невярно!** Въпреки че много работни места изискват известно ниво на компютърни умения, не всички работни места изискват напреднали компютърни умения.





# Правилни отговори

Компютърната грамотност включва способността за ефективно използване на компютри, операционни системи, приложения и интернет функции.

**Да вярно!** Компютърната грамотност обхваща уменията и знанията, необходими за ефективното използване на компютри, включително операционни системи, приложения и интернет функции.





# Софтуер за текстообработка и електронни таблици: Овладяване на основни инструменти за офис

Овладяването на софтуер за текстообработка и електронни таблици е от решаващо значение за успеха в днешното цифрово работно място. Тези инструменти ви позволяват да създавате, редактирате, форматирате и споделяте документи и данни, като по този начин повишавате продуктивността и ефективността.





# Софтуер за текстообработка

Софтуерът за текстообработка, като Microsoft Word и Google Docs, позволява на потребителите да създават, форматират и редактират текстови документи. Уменията, от които се нуждаете, включват:

- 1. Създаване, записване и отпечатване на документи.**
- 2. Форматиране на текст и параграфи** (подравняване, отстъпи, водещи символи и номериране).
- 3. Добавяне на изображения, фигури и таблици.**
- 4. Проверка на правописа и граматиката.**
- 5. Проследявайте промените и правете коментари.**





# Софтуер за електронни таблици

Софтуерът за електронни таблици, като Microsoft Excel и Google Sheets, се използва за съхраняване, организиране и манипулиране на данни. Основните умения включват:

- 1. Създаване, записване и форматиране на работни листове.**
- 2. Използване на основни формули и функции.**
- 3. Сортиране и филтриране на данни.**
- 4. Създаване на диаграми и графики.**
- 5. Използване на обобщени таблици.**







# Софтуер за презентации

Софтуерът за презентации като Microsoft PowerPoint и Google Slides е от ключово значение за ефективното предоставяне на информация на срещи или конференции. Ще искате да знаете как да:

- 1. Създайте и форматирайте слайдове.**
- 2. Добавяне и манипулиране на текст, изображения, фигури и диаграми.**
- 3. Прилагайте преходи и анимации.**
- 4. Включете мултимедия, като аудио и видео файлове.**
- 5. Представете слайдшоу презентация.**





# Какво научихте накратко

В този раздел разгледахме основните софтуерни инструменти за текстообработка, електронни таблици и презентации. Те са основополагащи за ежедневните ви задачи на работното място, като ви позволяват да създавате документи, да управлявате данни и да представяте завладяващи презентации.



# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Софтуерът за текстообработка позволява на потребителите да създават, форматират и редактират текстови документи.

Софтуерът за електронни таблици се използва предимно за създаване и представяне на презентации.

Софтуерът за презентации се използва за създаване, форматиране и редактиране на текстови документи.

Софтуерът за електронни таблици позволява на потребителите да използват основни формули и функции, да сортират и филтрират данни и да създават диаграми и графики.





# Правилни отговори

Софтуерът за текстообработка позволява на потребителите да създават, форматират и редактират текстови документи.

**Да вярно!** Софтуерът за текстообработка, като Microsoft Word и Google Docs, позволява на потребителите да създават, форматират и редактират текстови документи.

Софтуерът за електронни таблици се използва предимно за създаване и представяне на презентации.

**Невярно!** Софтуерът за електронни таблици, като Microsoft Excel и Google Sheets, се използва за съхраняване, организиране и манипулиране на данни.





# Правилни отговори

Софтуерът за презентации се използва за създаване, форматиране и редактиране на текстови документи.

**Невярно!** Софтуерът за презентации, като Microsoft PowerPoint и Google Slides, е специално проектиран за ефективно предоставяне на информация на срещи или конференции.

Софтуерът за електронни таблици позволява на потребителите да използват основни формули и функции, да сортират и филтрират данни и да създават диаграми и графики.

**Да вярно!** Софтуерът за електронни таблици предоставя функционалност за използване на формули и функции, сортиране и филтриране на данни и създаване на диаграми и графики.





# Анализ на данни и визуализация: Интерпретиране на езика на данните

Данните са новият език на дигиталната ера. Да знаете как да анализирате и визуализирате данни е критично умение, което ви позволява да разкривате прозрения, да стимулирате вземането на решения и да предавате сложна информация по достъпен начин.





# Разбиране на анализа и визуализацията на данни

Анализът на данни включва инспектиране, почистване, трансформиране и моделиране на данни за откриване на полезна информация, информирание за заключения и подпомагане на вземането на решения. Визуализацията на данни, от друга страна, е графично представяне на данни, което прави сложните данни по-разбираеми и използваеми.





# Софтуер за анализ на данни и езици за програмиране

Има различни налични софтуери за анализ на данни и езици за програмиране.

1. **\*R\*** е език за програмиране за статистически изчисления и графики, идеален за манипулиране на данни, статистическо моделиране и графики.
2. **\*Python\*** е език за програмиране с общо предназначение, широко използван в науката за данни поради неговата четливост и широк набор от библиотеки за анализ на данни.
3. **\*SAS\*** е софтуерен пакет, използван за разширен анализ, бизнес разузнаване и управление на данни.







# Инструменти за визуализация на данни

Инструментите за визуализация на данни помагат да се осмислят огромни количества данни, да се идентифицират модели и да се комуникират ефективно прозрения.

1. **\*Tableau\*** е мощен инструмент за създаване на интерактивни визуализации на данни.
2. **\*Power BI\*** е инструмент за бизнес анализ от Microsoft, предлагащ интерактивни визуализации с възможности за самообслужване на бизнес разузнаване.
3. **\*Looker\*** е приложение за откриване на данни, което предоставя на екипите за данни възможността да изследват и споделят бизнес прозрения в реално време.





# Какво научихте накратко

В този раздел въведохме основите на анализа и визуализацията на данни. Също така проучихме някои популярни софтуерни и програмни езици, използвани за тези цели.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

R, Python и SAS са примери за софтуер за анализ на данни и езици за програмиране.

Tableau е език за програмиране, който обикновено се използва за анализ и визуализация на данни.

Анализът на данни включва проверка, почистване, трансформиране и моделиране на данни за откриване на полезна информация.





# Правилни отговори

R, Python и SAS са примери за софтуер за анализ на данни и езици за програмиране.

**Да вярно!** R, Python и SAS са широко използван софтуер за анализ на данни и езици за програмиране, всеки със своите силни страни и приложения.

Tableau е език за програмиране, който обикновено се използва за анализ и визуализация на данни.

**Невярно!** Tableau е мощен инструмент за визуализация на данни, а не език за програмиране, който позволява на потребителите да създават интерактивни визуализации.





# Правилни отговори

Анализът на данни включва проверка, почистване, трансформиране и моделиране на данни за откриване на полезна информация.

**Да вярно!** Анализът на данни включва различни процеси, включително проверка, почистване, трансформиране и моделиране на данни, за да се разкрият ценни прозрения.





# Инструменти за управление на проекти и сътрудничество: Повишаване на продуктивността и работата в екип

Начинът, по който работим, се променя и с повече екипи, работещи от разстояние или с гъвкави графици, управлението на проекти и инструментите за сътрудничество се превърнаха в необходимост. Тези инструменти не само ни помагат да управляваме нашите задачи, но също така рационализират комуникацията и сътрудничеството в екипи.





# Софтуер за управление на проекти

Софтуерът за управление на проекти ви помага да управлявате проекти ефективно, да проследявате задачите и да координирате усилията на екипа. Популярните опции включват:

- 1. \*Asana:\*** Тази платформа помага на екипите да организират и управляват задачи и проекти. Той предлага функции като списъци със задачи, проследяване на времето и инструменти за сътрудничество.
- 2. \*Trello:\*** Trello използва базирана на карти система за организиране и приоритизиране на проекти. Той е гъвкав, лесен за използване и чудесен за управление на по-прости или лични проекти.
- 3. \*Jira:\*** Проектиран за гъвкави екипи, Jira предлага мощни инструменти за проследяване на проблеми, възлагане на работа и управление на напредъка на проекта.



# Инструменти за сътрудничество и комуникация

Инструментите за сътрудничество и комуникация помагат на екипите да се свързват и да си сътрудничат в реално време, независимо от местоположението. Ключовите инструменти включват:

1. **\*Slack:** Комуникационна платформа, която позволява незабавни съобщения, споделяне на файлове и интеграция с други инструменти за продуктивност.<sup>2</sup>
2. **\*Microsoft Teams:** Част от пакета Office 365, Teams позволява чатове, видео срещи и споделяне на файлове във вашата организация.
3. **\*Увеличаване:** Предимно инструмент за видеоконференции, Увеличаването също така позволява споделяне на екрана, анотации в реално време и стаи за разбивка.







# Какво научихте накратко

В тази тема проучихме основните инструменти за управление на проекти и сътрудничество, които могат да рационализират вашите работни процеси, да подобрят екипното сътрудничество и да подобрят производителността.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Asana, Trello и Jira са примери за инструменти за сътрудничество и комуникация.

Zoom е основно инструмент за съвместна работа с документи, който позволява анотации в реално време и стаи за разбивка.

Софтуерът за управление на проекти помага на екипите да организират и управляват задачи, да проследяват напредъка и да координират усилията.





# Правилни отговори

Asana, Trello и Jira са примери за инструменти за сътрудничество и комуникация.

**Невярно!** Asana и Trello са софтуер за управление на проекти, докато Jira е инструмент за управление на проекти, предназначен за гъвкави екипи.

Zoom е основно инструмент за съвместна работа с документи, който позволява анотации в реално време и стаи за разбивка.

**Невярно!** Zoom е основно инструмент за видеоконференции, който позволява видеосрещи, споделяне на екрана и стаи за разбивка, но не е фокусиран върху сътрудничеството по документи.





# Правилни отговори

Софтуерът за управление на проекти помага на екипите да организират и управляват задачи, да проследяват напредъка и да координират усилията.

**Да вярно!** Софтуерът за управление на проекти е предназначен да помага на екипите ефективно да организират задачи, да проследяват напредъка и да координират усилията в рамките на проекти.



# Софтуер за управление на работното място: Рационализиране на операциите на съоръженията и подобряване на работния опит

Тъй като компаниите се разрастват и техните офис пространства стават по-сложни, софтуерът за управление на работното място става решаващ за оптимизирането на офис пространствата, съоръженията и услугите. Тези инструменти помагат на компаниите да управляват ефективно ресурсите, да подобряват опита на служителите и да вземат решения, базирани на данни.





# Разбиране на софтуера за управление на работното място

Софтуерът за управление на работното място поддържа координацията на всички съоръжения и услуги, които поддържат бизнеса. Това включва пространствено планиране, поддръжка на инфраструктура, управление на портфолио от недвижими имоти и др.





# Ключов софтуер за управление на работното място

Ето някои забележителни софтуерни опции, използвани за управление на работното място:

- 1. \*Интегрирани системи за управление на работното място (IWMS):\*** Те се използват за управление на портфейли от сгради, съоръжения и инфраструктура и дейности с недвижими имоти. IWMS може да ви помогне да планирате използването на пространството, да управлявате задачите по поддръжката на съоръженията и да контролирате активите на недвижими имоти.
- 2. \*Smart Space:\*** Това е дигитална платформа, която помага за управлението на гъвкави работни пространства, зали за срещи и недвижими имоти. Той предоставя данни в реално време за използването на пространството, заетостта и ресурсите.
- 3. \*Workspace ONE:\*** Платформа за цифрово работно пространство от VMware, Workspace ONE интегрира управление на устройства, доставка на приложения и управление на самоличността. Той помага на бизнеса да управлява и защитава изчислителните ресурси на крайния потребител.



# Какво научихте накратко

В този раздел разгледахме софтуера за управление на работното място и значението му за управление на съоръжения и подобряване на трудовото изживяване. Разгледахме и няколко популярни софтуерни опции.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Софтуерът за управление на работното място помага на компаниите да оптимизират офис пространствата, да управляват ефективно ресурсите и да вземат решения, базирани на данни.

Smart Space е цифрова платформа, която предоставя данни в реално време за използването на пространството, заетостта и ресурсите в гъвкави работни пространства и зали за срещи.

Софтуерът за управление на работното място се използва предимно за подобряване на опита на служителите и подпомагане на координацията на съоръженията и услугите.





# Правилни отговори

Софтуерът за управление на работното място помага на компаниите да оптимизират офис пространствата, да управляват ефективно ресурсите и да вземат решения, базирани на данни.

**Да вярно!** Софтуерът за управление на работното място е предназначен да помогне на компаниите да оптимизират офис пространствата, да управляват ефективно ресурси като съоръжения и инфраструктура и да вземат информирани решения въз основа на данни.

Smart Space е цифрова платформа, която предоставя данни в реално време за използването на пространството, заетостта и ресурсите в гъвкави работни пространства и зали за срещи.

**Да вярно!** Smart Space е дигитална платформа, предназначена да управлява гъвкави работни пространства, заседателни зали и недвижими имоти. Той предоставя данни в реално време за използване на пространството, заетост и наличност на ресурси.





# Правилни отговори

Софтуерът за управление на работното място се използва предимно за подобряване на опита на служителите и подпомагане на координацията на съоръженията и услугите.

**Да вярно!** Софтуерът за управление на работното място играе решаваща роля за подобряване на изживяването на служителите чрез рационализиране на операциите на съоръженията и подпомагане на координацията на различни съоръжения и услуги, които допринасят за гладкото функциониране на работното място.





# Инструменти за бизнес разузнаване и анализ: Отприщване на силата на данните

Данните са в основата на вземането на решения на съвременното работно място. Инструментите за бизнес разузнаване (BI) и анализ ни позволяват да събираме, анализираме и визуализираме данни, за да предоставим прозрения, да идентифицираме тенденциите и да подкрепим управляваните от данни решения, свързани с иновациите на работното място.





# Разопаковане на инструменти за бизнес разузнаване и анализ

Инструментите за бизнес разузнаване и анализ преобразуват необработените данни в смислени, приложими прозрения. Те се използват за проследяване на KPI, визуализиране на данни, генериране на отчети и подпомагане на процесите на вземане на решения.





# Известни инструменти за бизнес разузнаване и анализ

Ето някои широко използвани инструменти в областта на бизнес разузнаването и анализите:

**1. \*Tableau:\*** Този инструмент позволява на потребителите да създават и споделят интерактивни визуализации и табла за управление. Той е удобен за потребителя и не изисква сериозен опит в програмирането.

**2. \*Power BI:\*** Power BI на Microsoft предоставя интерактивни визуализации с интерфейс, достатъчно прост за крайните потребители да създават свои собствени отчети и табла за управление.

**3. \*Looker:\*** Looker е инструмент за изследване на данни, който улеснява създаването, изследването и споделянето на бизнес анализи в реално време.





# Какво научихте накратко

В този раздел проучихме значението на инструментите за бизнес разузнаване и анализ при вземането на решения, базирани на данни. Също така въведохме ключови инструменти като Tableau, Power BI и Looker, които можете да използвате във вашето работно пространство.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Инструментите за бизнес разузнаване и анализ преобразуват необработените данни в значими прозрения, помагат при вземането на решения и поддържат проследяването на ключови показатели за ефективност (KPI).

Looker е широко използван инструмент в областта на бизнес разузнаването и анализа, известен със създаването и споделянето на интерактивни визуализации и табла за управление.

Инструментите за бизнес разузнаване и анализ се фокусират предимно върху събирането и съхраняването на данни, а не върху тяхното анализиране и визуализиране.







# Правилни отговори

Инструментите за бизнес разузнаване и анализ преобразуват необработените данни в значими прозрения, помагат при вземането на решения и поддържат проследяването на ключови показатели за ефективност (KPI).

**Да вярно!** Инструментите за бизнес разузнаване и анализ са предназначени да преобразуват необработените данни в значими прозрения, да помагат при вземането на информирани решения и да улесняват проследяването на ключови показатели за ефективност (KPI).

Looker е широко използван инструмент в областта на бизнес разузнаването и анализа, известен със създаването и споделянето на интерактивни визуализации и табла за управление.

**Невярно!** Looker е инструментът за изследване на данни, който опростява създаването, изследването и споделянето на бизнес анализи в реално време. Power BI, от друга страна, е инструмент на Microsoft, който предоставя интерактивни визуализации и позволява на крайните потребители да създават свои собствени отчети и табла за управление.





# Правилни отговори

Инструментите за бизнес разузнаване и анализ се фокусират предимно върху събирането и съхраняването на данни, а не върху тяхното анализиране и визуализиране.

**Невярно!** Инструментите за бизнес разузнаване и анализ са специално проектирани да събират, анализират и визуализират данни. Въпреки че могат да включват съхранение на данни, основната им цел е да извличат прозрения, да идентифицират тенденции и да предоставят подкрепа за вземане на решения, базирана на данни.





## Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания. За да направите ученето устойчиво, важно е да прилагате новопридобитите знания в ежедневиия си (работен) живот.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите малко стратегическа помощ за това. Виж това!





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти невъзможно в началото, става все по-„естествено“ и забравяме да празнуваме успеха си. Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем да наблюдавате напредъка си и да отпразнувате постиженията си, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!







# Честито!

Току-що завършихте модул номер 3 за компютърна грамотност и разширени технически умения.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият модул интересен модул вече ви очаква:

модул н. 4 на ?



Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).





## Модул. 4

Как да сте 'в крак' с  
наличните иновации  
на работното място

---



Co-funded by  
the European Union

Автор: Тјаša Коруšar - SSGZ





# Индекс

- Въведете иновации на работното място
- Къде да сме 'в крак' с тенденциите?
- Как да разпознаем възможността за подобрене
- Как да подготвим стратегия за прилагане на новости
- Значението на сътрудничеството и споделянето на добри практики
- Как да се уверите, че внедряването е успешно





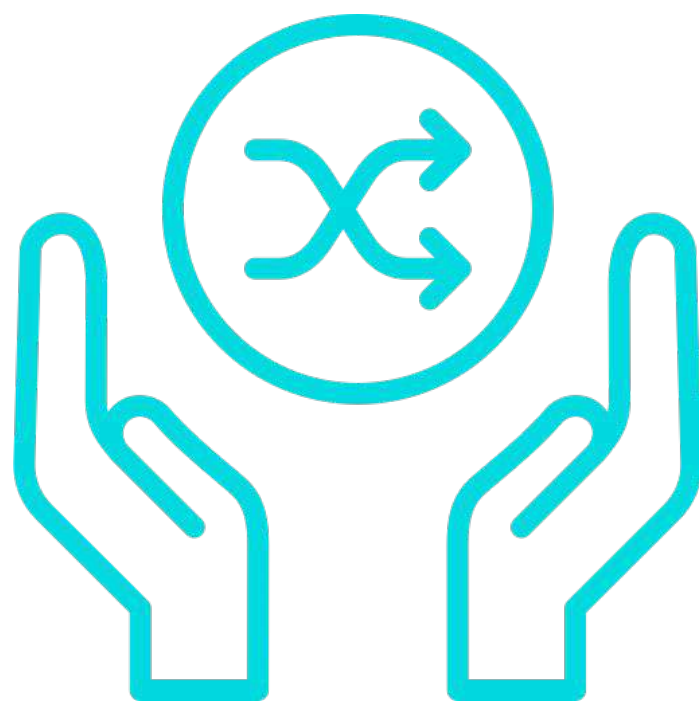
# 1. Как да сте 'в крак' с наличните иновации на работното място

Поддържането в синхрон с наличните иновации на работното място е от решаващо значение за професионалистите, които искат да останат конкурентоспособни и да подобрят своите умения. Производителността е най-важното в бизнеса. Изследванията показват, че **хората, които са щастливи, са много по-надеждни и продуктивни**.





**Креативността** и генерирането на идеи не са възможни или поне има много пречки пред това, ако не сме в състояние да слушаме активно нашия партньор и неговите идеи.



**Управлението на промяната** също е свързано със справяне със съпротивата и взаимодействието с хора, които не винаги са доволни от всички промени.

Това не е възможно без активно слушане и смислена, конструктивна обратна връзка.



# Къде да сме 'в крак' с тенденциите



- Останете конкурентоспособни, увеличете производителността и се адаптирайте към променящата се пазарна динамика.
- Ключови предизвикателства: Бърз технологичен напредък и променящи се изисквания на клиентите.

**Стратегии за поддържане на крачка:** Непрекъснато обучение, сътрудничество и многофункционални екипи, прегръщане на технологии, проучване на пазара и обратна връзка с клиенти, работа в мрежа и индустриални събития.





## Пример къде да намерите и да сте в крак с тенденциите

- Онлайн платформи за обучение: Udemy, Coursera, LinkedIn Learning.
- Иновационни лаборатории и инкубатори: Улесняване на експериментирането и генерирането на идеи.
- Софтуер за управление на иновации: IdeaScale, Spigit, JIRA.
- Инструменти за сътрудничество и комуникация: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace.
- Технологични изследвания и новини: Следвайте публикации, уебсайтове и блогове, фокусирани върху технологиите.
- Професионални мрежи: Присъединете се към индустриални асоциации и онлайн общности.

**Забележка:** Това са само общи насоки и предложения. Конкретните инструменти и ресурси за иновации на работното място може да варират в зависимост от индустрията, организационните цели и наличните ресурси.



# Какво научихте накратко

Иновациите на работното място са жизненоважни за организациите, за да останат конкурентоспособни и да се адаптират към пазарните промени.

Стратегии като непрекъснато обучение, сътрудничество и възприемане на нововъзникващи технологии са ключови за поддържане на иновациите на работното място.

Използването на инструменти и ресурси като онлайн платформи за обучение, лаборатории за иновации и инструменти за сътрудничество може да подпомогне хората и организациите в стремежа им към иновации на работното място.





# Проверете знанията си

## В крак с ИНОВАЦИИТЕ

Прав или не?

Иновациите на работното място помагат на организациите да останат конкурентоспособни и да се адаптират към променящата се пазарна динамика.

Проучването на пазара и обратната връзка с клиентите не играят роля при идентифицирането на нововъзникващите тенденции за иновации на работното място.

Инструменти за сътрудничество и комуникация като Slack, Microsoft Teams и Google Workspace нямат роля в иновациите на работното място.







# Правилни отговори

## ‘В крак’ с ИНОВАЦИИТЕ

Иновациите на работното място помагат на организациите да останат конкурентоспособни и да се адаптират към променящата се пазарна динамика.



# Правилни отговори

**‘В крак’ с  
иновациите**



**Не, това не е правилно.** Пазарните проучвания и обратната връзка с клиентите играят голяма роля при идентифицирането на възникващи тенденции за иновации на работното място.

Инструменти за сътрудничество и комуникация като Slack, Microsoft Teams и Google Workspace нямат роля в иновациите на работното място.

**Не, това не е правилно.** Инструменти за сътрудничество и комуникация като Slack, Microsoft Teams и Google Workspace се препоръчват в иновациите на работното място.



# Как да разпознаем възможността за подобрене



Разпознаването на възможности за подобрене е от решаващо значение за организациите, за да подобрят ефективността, производителността и цялостното представяне.

Обсъдете техники за идентифициране на области, които биха могли да се възползват от иновациите, като

- Дайте примери за провеждане на редовни одити, анализирани на възползвали от възможностите за подобрене. Показателите за ефективност и получаване на обратна връзка от служители и клиенти.



- **Стратегии за идентифициране на възможности за подобрене**

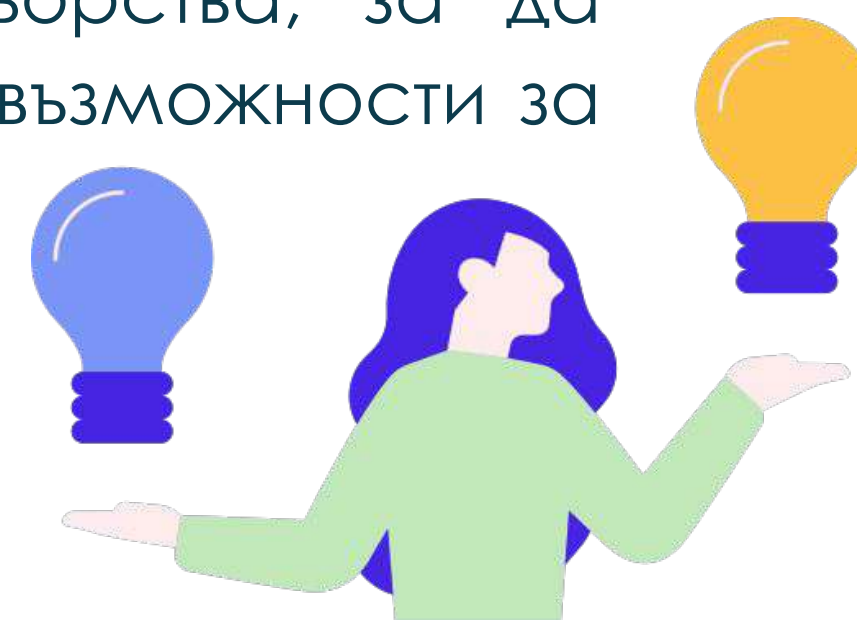
- **Култура на непрекъснато подобрене:** Насърчавайте култура, която насърчава всички служители да бъдат проактивни в идентифицирането на възможности за подобрене и възнаграждаване на иновативни идеи.

2. **Междуфункционални екипи и сътрудничество** : Създайте междуфункционални екипи, които да си сътрудничат и оценяват процесите от различни гледни точки, позволявайки идентифицирането на възможности за подобрене.

3. **Външен експертен опит:** Потърсете външен експертен опит чрез консултанти, експерти от индустрията или партньорства, за да получите свежи перспективи и да идентифицирате възможности за подобрене.

4. **Редовни прегледи и оценки** : Провеждайте периодични прегледи и оценки на организационните процеси, системи и изпълнение, за да идентифицирате възможностите за подобрене и да ги

приоритизирате





- **Ключови индикатори за възможности за подобрене**

- **Обратна връзка и оплаквания на служителите** : Обърнете внимание на обратната връзка, оплакванията и предложенията на служителите, тъй като те могат да разкрият области, в които са необходими подобрения.

2. **Тесни места в процеса**: Идентифицирайте тесни места или неефективност в съществуващите процеси, които възпрепятстват работния поток и продуктивността.

3. **Предложения на служителите**: Насърчавайте служителите да споделят своите идеи и предложения за подобрене, тъй като те често са на първа линия и могат да дадат ценна информация.

4. **Индустриални тенденции и сравнителен анализ** : Бъдете в крак с тенденциите в индустрията и сравнявайте с конкурентите, за да идентифицирате области, в които могат да се направят подобрения.

5. **Анализ на данни** : Анализирайте съответните данни, като показатели за ефективност, резултати за удовлетвореност на клиентите и обратна връзка от служителите, за да идентифицирате модели и области за подобрене.







# Какво научихте накратко

Насърчавайте култура на обратна връзка и отворена комуникация, за да търсите активно мнения и идеи от служителите на всички нива на компанията.

Прегърнете нагласата за непрекъснато учене и проактивно предизвиквайте съществуващите процеси и норми, за да разкриете възможности за подобрение.

Непрекъснато анализирайте данни и показатели, за да идентифицирате модели, тенденции и области, в които могат да се направят подобрения.



# Проверете знанията си

## Как да разпознаем възможността за подобрене

Прав или не?

Разпознаването на възможностите за подобрене е универсален подход, който се прилага еднакво за всички индустрии.

Предложенията на служителите са подходящи за идентифициране на възможности за подобрене.

Разпознаването на възможностите за подобрене често включва анализиране на данни и показатели за идентифициране на модели и области за подобрене.

Разпознаването на възможностите за подобрене е еднократен процес, който не изисква текуща оценка.



Как да  
разпознаем  
ВЪЗМОЖНОСТТА за  
подобрене

# Проверете знанията си

Разпознаването на възможностите за подобрене е универсален подход, който се прилага еднакво за всички индустрии.

**Не, това не е правилно.** Всяка индустрия и работно място има свои собствени нужди и изисквания, така че трябва да познавате компанията и нейните ценности.

Предложенията на служителите са подходящи за идентифициране на възможности за подобрене.

**Не, това не е правилно.** Предложенията на служителите са важни за идентифициране на възможности за подобрене

Разпознаването на възможностите за подобрене често включва анализиране на данни и показатели за идентифициране на модели и области за подобрене.

**Да вярно.**

Разпознаването на възможностите за подобрене е еднократен процес, който не изисква текуща оценка.

**Не, това не е правилно!** Говори се за непрекъснати процеси на подобряване. Това не е еднократна задача.







# Как да подготвим стратегия за внедряване на новост



Обсъдете стъпките, включени в изготвянето на стратегия за внедряване на иновации на работното място.

Насочете участниците как да извършат оценка на осъществимостта, да определят цели, да поставят SMART цели, да разпределят ресурси и да създадат график за изпълнение.



**Оценете готовността на компанията :** Оценете възможностите, ресурсите

1. и културата на нашата компания, за да определите готовността за възприемане на новостите.

2. **Дефинирайте ясни цели:** Ясно дефинирайте целите и очакваните резултати от внедряването на новостта в нашия специфичен организационен контекст.

**Провеждане на проучване на работното място:**

систематичен подход за събиране на подходяща информация и прозрения за различни аспекти на работното място,

4. включително неговите процеси, политики, удовлетворение на служителите и цялостно представяне.

**Разработете план за действие :** Създайте подробен план за

действие, който очертава конкретните стъпки, график, отговорни страни и необходими ресурси за внедряване на новостите в нашата компания.





5. **Ефективна комуникация:** Създайте ясни и прозрачни комуникационни канали за разпространение на информация за целта, ползите и напредъка на новостта в цялата организация.
6. **Обучение и развитие:** Осигурете програми за обучение и развитие, за да оборудвате нашите служители с необходимите умения и знания, за да възприемат и използват ефективно новостите.



7. **Пилотно тестване и итеративно внедряване:** Помислете за пилотиране на новостта в конкретен отдел или област на нашата компания, за да съберете обратна връзка, да идентифицирате предизвикателствата и да направите
8. необходимите корекции преди пълномащабното внедряване.

**Мониторинг и оценка:** Създайте механизми за мониторинг и оценка за проследяване на напредъка, измерване на въздействието на новостите и вземане на базирани на данни решения за непрекъснато подобряване.



9. **Управление на промените:** Приложете практики за управление на промените, за да се справите с потенциалната съпротива, да насърчите ангажираността на служителите и да създадете положителна среда за възприемане на новостите.

10. **Непрекъснатото учене и адаптиране:** Насърчавайте култура на непрекъснато учене, иновации и адаптивност, за да насърчите непрекъснато подобряване и оптимизиране на внедряването на новостите







# Какво научихте накратко

Значението на добре подготвената стратегия за успешно внедряване на **НОВОСТ** във вашата компания.

Ефективните стратегии включват прозрачна комуникация, обучение на служителите и итеративно подобрене чрез пилотно тестване и непрекъснато обучение.

Ключовите стъпки включват оценка на готовността на компанията, дефиниране на ясни цели и осигуряване на подкрепа от заинтересованите страни.





# Проверете знанията си

## Стратегии за внедряване на иновации

Прав или не?

Внедряването на новост не изисква привеждането му в съответствие с общите цели и задачи на организацията.

Поставянето на SMART цели е от съществено значение за определяне на ясни цели и осигуряване на ефективно изпълнение.

Създаването на времева линия за внедряване помага да се гарантира, че новостта се разпространява своевременно.





# Стратегии за внедряване на ИНОВАЦИИ

## Правилни отговори

Внедряването на новост не изисква привеждането му в съответствие с общите цели и задачи на организацията.

**Не, това не е правилно.** Привеждането в съответствие с целите и задачите на организацията е от решаващо значение, за да се гарантира, че новостта допринася за цялостната стратегическа посока.

Поставянето на SMART цели е от съществено значение за определяне на ясни цели и осигуряване на ефективно изпълнение.

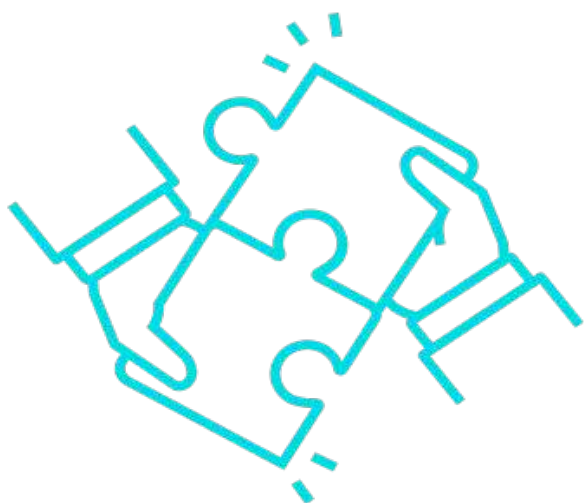
**Да вярно!**

Създаването на времева линия за внедряване помага да се гарантира, че новостта се разпространява своевременно.

**Да вярно!**



# Значението на сътрудничеството и споделянето на добри практики



Сътрудничеството между служителите **насърчава култура на иновации** , позволявайки обмен на идеи, различни гледни точки и колективно решаване на проблеми.

**Ефикасност и ефикасност:** Чрез споделяне на успешни практики екипите могат да се възползват от доказани методи, инструменти и стратегии за подобряване на ефективността, увеличаване на производителността и постигане на по-добри резултати.

## Ползи от споделянето на добри практики:

- Трансфер на знания: Споделянето на добри практики дава възможност за трансфер на ценни знания и опит в цялата организация, като насърчава ученето и растежа.





**Насърчаване на отворената комуникация:** Насърчавайте среда, която

1. насърчава откритата комуникация и насърчава служителите да споделят своите идеи, опит и успешни практики.

2 **Създаване на платформи за споделяне на знания:** внедряване на  
• дигитални платформи или системи, които улесняват споделянето на добри практики, научени уроци и най-добри подходи в класа между екипи и отдели.



3. **Признание и награди:** Признавайте и награждавайте служителите, които активно допринасят за сътрудничеството и споделянето на добри практики, като насърчавате другите да последват примера.



4. **Междуфункционално сътрудничество:** Насърчавайте междуфункционалното сътрудничество и екипната интеграция, за да улесните обмена на идеи, опит и добри практики в различни области на компанията.



5. **Инициативи за обучение и развитие:** Осигурете възможности за обучение и развитие, като семинари, сесии за обучение или програми за наставничество, за подобряване на уменията за сътрудничество и насърчаване на споделянето на добри практики.



# Какво научихте накратко

Сътрудничеството стимулира иновациите, насърчава културата на колективно решаване на проблеми и насърчава обмена на различни идеи и гледни точки.

Стратегиите за улесняване на сътрудничеството и споделянето на добри практики включват насърчаване на отворена комуникация, създаване на платформи за споделяне на знания и признаване и възнаграждаване на служители, които активно допринасят за усилията за сътрудничество.

Споделянето на добри практики насърчава трансфера на знания, повишава ефикасността и ефикасността и подпомага непрекъснатото усъвършенстване в компанията.





# Проверете знанията си

## Сътрудничество и споделяне на добри практики

Прав или не?

Средите за сътрудничество насърчават ангажираността и удовлетворението на служителите, което води до по-високи нива на продуктивност и задържане.

Сътрудничеството и споделянето на добри практики не допринасят за удовлетвореността и ангажираността на служителите.

Споделянето на добри практики създава култура на непрекъснато учене и усъвършенстване в организацията.



# Правилни отговори

## Сътрудничес- тво и споделяне на добри практики

Средите за сътрудничество насърчават ангажираността и удовлетворението на служителите, което води до по-високи нива на **Да вярно.** продуктивност и задържане.

Сътрудничеството и споделянето на добри практики не допринасят за удовлетвореността и ангажираността на служителите.

**Не, не е правилно.** Сътрудничеството и споделянето на добри практики допринася за удовлетвореността и ангажираността на служителите.

Споделянето на добри практики създава култура на непрекъснато учене и усъвършенстване в организацията **Да вярно!**



## Как да се уверите, че внедряването е успешно



Дефинирайте ясна визия и конкретни цели за изпълнение, за да осигурите насока и съгласувате усилията.

### **Ефективно планиране и разпределение на ресурсите:**

- Разработете цялостен план за изпълнение, който включва ключови етапи, срокове и разпределени ресурси.
- Уверете се, че са разпределени адекватни ресурси, включително персонал, бюджет и технологии, за подпомагане на процеса на внедряване.
- Създайте ефективни комуникационни канали, за да информирате заинтересованите страни, да адресирате притесненията и да отпразнувате важни етапи.





## 1. Силно лидерство и управление на промените:

- Осигурете силно лидерство, за да ръководите изпълнението, да дадете положителен пример и да управлявате съпротивата срещу промяната.
- Приложете стратегии за управление на промяната, за да подпомогнете служителите през прехода, да отговорите на техните притеснения и да насърчите култура на приемане.

## 2. Непрекъснат мониторинг и оценка:

- Редовно наблюдавайте напредъка на изпълнението спрямо установените етапи и цели.
- Съберете и анализирайте данни, за да оцените ефективността на внедряването и да направите необходимите корекции.





### 3. **Обучение и поддръжка на служители:**

- Осигурете цялостни програми за обучение, за да предоставите на служителите необходимите умения и знания за успешна реализация.
- Предложете постоянна подкрепа и ресурси за справяне с всякакви предизвикателства или въпроси, които могат да възникнат по време на процеса на внедряване.





# Какво научихте накратко

Определете ясна визия и цели и разработете цялостен план за изпълнение с разпределени ресурси.

Осигурете силно лидерство, прилагайте стратегии за управление на промените, наблюдавайте напредъка и предлагайте обучение и постоянна подкрепа на служителите.

Ангажирайте заинтересованите страни, установете ефективни комуникационни канали и адресирайте опасенията по време на процеса на изпълнение.





# Проверете знанията си

**Как да се уверите, че внедряването е успешно**

**ИСТИНА ИЛИ ЛЪЖА?**

Стратегиите за управление на промените са необходими само за широкомащабни внедрявания, а не за по-малки новости.

Задълбочената оценка на резултатите от внедряването помага при идентифицирането на области на успех и области за подобрене, което води до подобрени бъдещи внедрявания.

Обучението и подкрепата на служителите не са необходими, тъй като служителите естествено сами ще се адаптират към **НОВОСТИТЕ.**





**Как да се уверите, че внедряването е успешно**

# Правилни отговори

Стратегиите за управление на промените са необходими само за широкомащабни внедрявания, а не за по-малки новости.

**Не, това не е правилно.** Сътрудничеството и споделянето на добри практики допринася за удовлетвореността и ангажираността на служителите.

Задълбочената оценка на резултатите от внедряването помага при идентифицирането на области на успех и области за подобрене, което води до подобрени бъдещи внедрявания.

**Да вярно!**

Обучението и подкрепата на служителите не са необходими, тъй като служителите естествено сами ще се адаптират към новостите.

**Не, това не е правилно.** Осигуряването на подходящо обучение и подкрепа на служителите по време на фазата на внедряване повишава тяхната увереност, компетентност и приемане на новостите, което води до по-плавно приемане и внедряване.

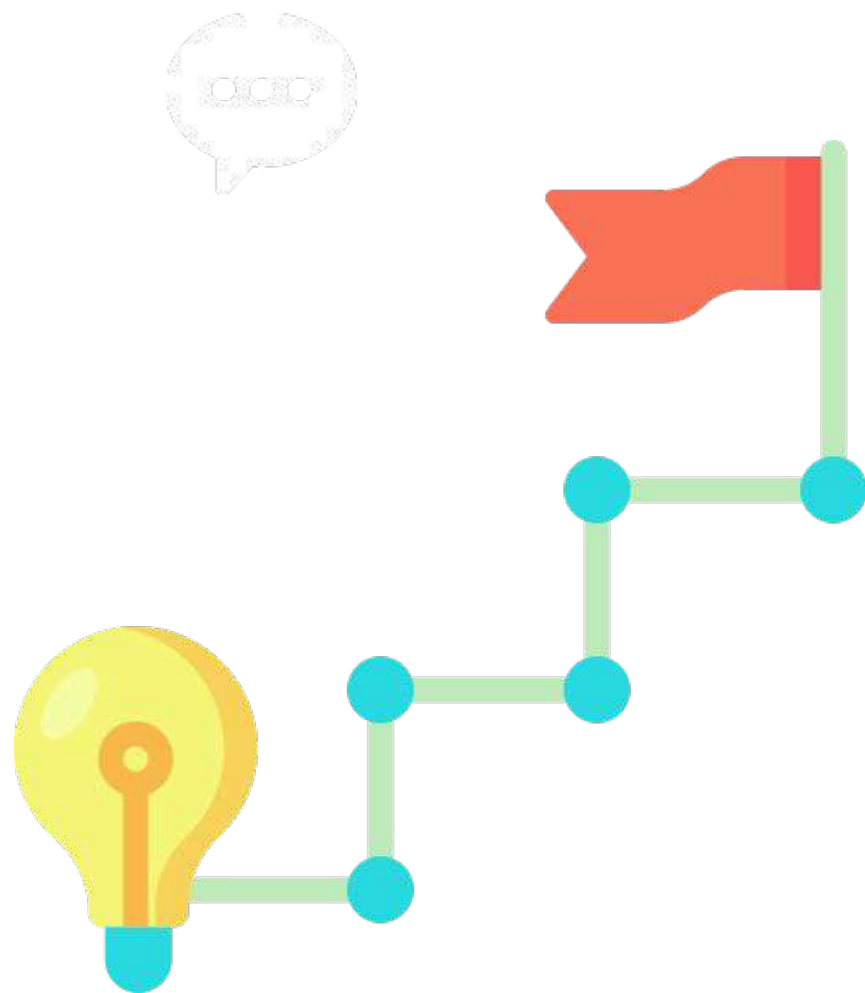


**Заключение:** Да бъдат в крак с иновациите на работното място е от съществено значение за организациите и професионалистите, които търсят **непрекъснато подобрене и конкурентно предимство**. Чрез използване на доверени източници, разпознаване на възможности за подобрене, изготвяне на стабилни стратегии за внедряване, насърчаване на сътрудничеството и използване на ефективни техники за внедряване, участниците могат да стимулират успешна и продуктивна среда на работното място. Прилагането на принципите и стратегиите, научени в този модул, ще даде възможност на участниците да останат в челните редици на тенденциите в индустрията, да прилагат новости и да насърчават култура на иновации и непрекъснато подобрене на работните си места.



# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



# План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Какво съм научил**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Където прилагам  
новопридобитите знания**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по- **естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.







# Как да сте в крак с наличните иновации на работното място - Наблюдавайте напредъка си

Име:

---

---

Дата:

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този  
опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито!

Току-що завършихте модул номер 4 за това как да сте в крак  
с наличните иновации на работното място

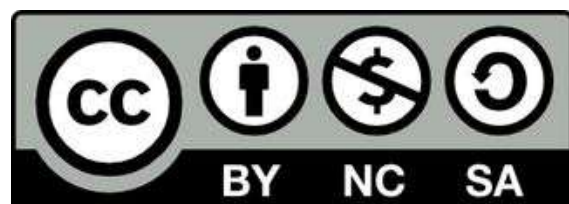
Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият модул интересен модул вече ви очаква:

модул н. 5 относно подходите за екологично работно място.





**Co-funded by  
the European Union**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под лиценз CC BY-NC-SA 4.0.





# Модул. 5

## Зелени Подходи към Работното Място

Автор: Йордан Николов – министър – Balkan Bridge



# Индекс

1. Какво е зелено работно място?
2. Устойчиви практики, които да бъдат въведени в ежедневната среда на работното място
3. Как да разработим стратегии за енергийна ефективност на работното място
4. Еко изисквания и цели за европейските МСП
5. Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място



# Какво е зелено работно място?

Зеленото **работно място** е работна среда, която насърчава **устойчивостта** и екологичните практики. Това включва прилагане на мерки за намаляване на **въздействието върху околната среда** на работното място, като намаляване на потреблението на енергия, пестене на вода, минимизиране на генерирането на отпадъци, насърчаване на устойчив транспорт и използване на екологични продукти и материали.





# Какво е зелено работно място?

Насърчаването на **устойчивото пътуване до работното място** също е зелен подход на работното място, който включва насърчаване на служителите да избират **екологично чисти транспортни опции** за ежедневното си пътуване до работното място, като ходене, колоездене, споделено пътуване, използване на обществен транспорт или използване на електрически превозни средства. Чрез насърчаване на устойчиви практики за пътуване до работното място, работните места могат да намалят въглеродните емисии, да облекчат задръстванията, да подобрят качеството на въздуха и да допринесат за по- **зелено и по-устойчиво бъдеще**.



# Какво е зелено работно място?

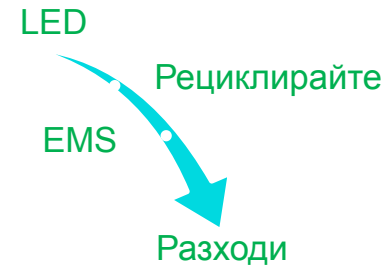
Екологичното **работно място** може също да включва създаване на култура на екологично съзнание сред служителите, насърчавайки ги да приемат устойчиви практики както на работното място, така и в личния си живот. Като насърчават устойчивостта на работното място, компаниите могат да намалят въздействието си върху околната среда, да намалят оперативните разходи и да допринесат за по-здравословно и по-устойчиво бъдеще за всички.



# Какво е зелено работно място?

Зеленото **работно място може да намали разходите** чрез различни средства. Някои от тях биха могли да прилагат енергийно ефективни практики и технологии като енергийно ефективно осветление, оптимизиране на системи за отопление и охлаждане и стратегии за управление на енергията.

Освен това, като насърчават рециклирането, повторното използване на материали и прилагането на ефективни практики за управление на отпадъците, предприятията могат да намалят разходите, свързани с



ОТПАДЪЦИТЕ.





# Какво научихте накратко

Зеленото работно място е работна среда, която насърчава устойчивостта и щадящи околната среда практики .

Зеленото работно място помага за създаване на култура на екологично съзнание и допринася за по-здравословно и по-устойчиво бъдеще

Зеленото работно място е от полза за компаниите чрез намаляване на разходите.



# Проверете знанията си

**Зелено  
работно  
място**

.....

Вярно  
или  
невярно?

Насърчаването на устойчив транспорт е важен аспект, свързан със зеленото работно място

Подходите за екологично работно място са строго фокусирани върху работната среда

за насърчаване на устойчивостта на работното място намаляване на оперативните разходи



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

Насърчаването на устойчив транспорт е важно  
аспект, свързан със зеленото работно място?

**Правилно!** Това включва насърчаване на служителите към устойчиви възможности за пътуване до работното място като ходене, колоездене, споделено пътуване, използване на обществен транспорт или използване е електрически превозни средства.



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

**Подходите за екологично работно място са строго фокусирани върху работната среда**

**Неправилно!** Подходите за екологично работно място имат за цел да създадат култура на екологично съзнание сред служителите, като ги насърчават да приемат устойчиви практики както на работното място, така и в личния си живот.

**Помощ за насърчаване на устойчивостта на работното място намаляване на оперативните разходи**

**Правилно!** Като възприемат устойчиви практики, предприятията могат да намалят оперативните си разходи, да подобрят ефективността и да допринесат за по-устойчиво бъдеще.



# Устойчиви практики, които да бъдат въведени в ежедневната среда на работното място

**Рециклиране и намаляване на отпадъците** : Прилагането на програма за рециклиране и насърчаването на служителите да намалят отпадъците чрез използване на чаши и контейнери за многократна употреба, двустранен печат и минимизиране на използването на хартия може да намали отпадъците на сметищата и да запази природните ресурси.



# Устойчиви практики, които да бъдат въведени в ежедневната среда на работното място

**Зелено закупуване** : Известно също като устойчиво снабдяване, е подход на екологичното работно място, който включва вземане на екологични избори при доставяне на стоки и услуги за работното място. Това включва разглеждане на въздействието върху околната среда на продуктите през целия им жизнен цикъл, от **производството до изхвърлянето** . Чрез приоритизиране на устойчиви и социално отговорни доставчици, прилагане на зелени критерии в политиките за обществени поръчки и насърчаване на прозрачност и отчетност, зелените покупки могат да допринесат за по-устойчиво работно място и да **подпомогнат растежа на екологични индустрии**.





# Устойчиви практики, които да бъдат въведени в ежедневната среда на работното място

**Дистанционна работа и виртуални срещи** : Дистанционната работа и виртуалните срещи като подход за екологично работно място използват технология за намаляване на пътуването до работното място и нуждата от физически срещи. Това води до **намалени въглеродни емисии** , пестене на енергия, безхартиена комуникация, ефективност на ресурсите и насърчава гъвкавостта, **глобалното сътрудничество и технологичния напредък** в създаването на по-устойчива работна среда.



# Устойчиви практики, които да бъдат въведени в ежедневната среда на работното място

**Зелено озеленяване** : включва използването на устойчиви и екологични практики при проектирането и поддръжката на външни пространства в рамките на работното място. Той се фокусира върху включването на елементи, които насърчават устойчивостта, опазват ресурсите и **поддържат цялостното благосъстояние на служителите и околната среда** . Това може да включва функции като местни насаждения, водоефективни напоителни системи, пропускливи повърхности и екологични техники за поддръжка. Зеленото озеленяване създава **хармонична и екологична външна среда** , насърчавайки чувството за връзка с природата и насърчавайки по-здравословно и по-устойчиво работно място.





# Какво научихте накратко

Екологичното закупуване означава вземане на екологично съзнателни избори при закупуване на стоки и услуги за работното място.

Виртуалната телекомуникация използва технология за намаляване на пътуването до работа и нуждата от физически срещи.

Озеленяване се фокусира върху включването на устойчиви елементи за поддържане на цялостното благосъстояние на служителите и околната среда.





# Проверете знанията си

**Устойчив  
на  
работно  
място**

.....

**Вярно  
или  
невярно?**

Зеленото закупуване отчита въздействието на продуктите от производството до изхвърлянето

Безхартиената комуникация е основна част на зелената телекомуникация

Зеленото озеленяване не оказва влияние върху подобряването на естетическата привлекателност на външните пространства на работното място



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

**Зеленото закупуване отчита въздействието на продуктите от производството до изхвърлянето**

**Правилно!** Той взема предвид въздействието върху околната среда на продукти през целия им жизнен цикъл

**Безхартиената комуникация е основна част на зелената телекомуникация**

**Правилно!** Той подобрява глобалното сътрудничество и технологичния напредък като същевременно създава по-устойчива работна среда.

**Озеленяване не оказва влияние върху подобряването на естетическата привлекателност на външните пространства на работното място**

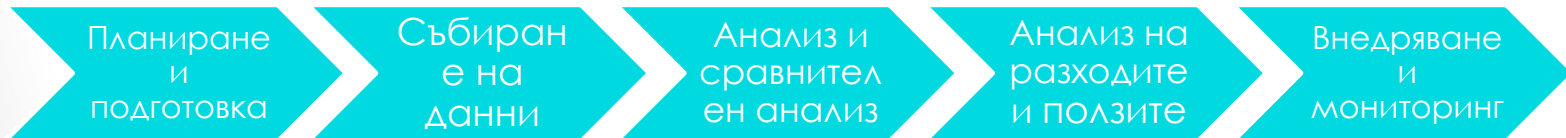
**Неправилно!** Зеленото озеленяване създава хармонична и екологична външна среда, насърчавайки усещането за връзка с природата



# Как да разработим стратегии за енергийна ефективност на работното МЯСТО

## Стъпка 1: Провеждане на енергиен одит

Първата стъпка в разработването на стратегии за енергийна ефективност е провеждането на енергиен одит. Провеждането на енергиен одит е систематичен процес на оценка и анализ на потреблението на енергия в една организация за идентифициране на области на неефективност и потенциални възможности за спестяване на енергия.





# Как да разработим стратегии за енергийна ефективност на работното място

## Стъпка 2: Задаване на цели за намаляване на енергията

След като базовата линия бъде установена, целите могат да бъдат определени въз основа на проценти на намаление или специфични показатели за енергийна интензивност. Тези цели трябва да бъдат **амбициозни, но постижими** , като се имат предвид фактори като индустриални стандарти, възможности за енергийна ефективност и финансова осъществимост. След това трябва да се разработи план за действие, очертаващ конкретни мерки и стратегии за постигане на целите, като внедряване на **енергийно ефективни технологии** , **оптимизиране на оборудването** , **обучение на служителите** и **наблюдение на напредъка** чрез редовни енергийни одити.



# Как да разработим стратегии за енергийна ефективност на работното място

## Стъпка 3 : Насърчете ангажираността на служителите

Насърчавайте служителите да участват в усилията за енергийна ефективност, като ги обучавате за ползите от пестенето на енергия и осигурявате обучение за енергоспестяващи практики. Това може да помогне за създаването на **култура на енергийна ефективност на работното място** и да даде възможност на служителите да допринесат за усилията за намаляване на енергията.

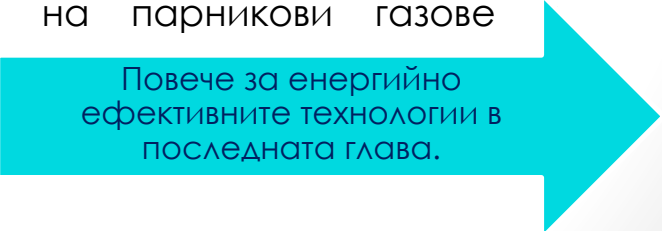


# Как да разработим стратегии за енергийна ефективност на работното МЯСТО

## Стъпка 4: Внедряване на енергийно ефективни технологии

Енергийно ефективните технологии се отнасят до технологии и системи, предназначени да намалят консумацията на енергия и да подобрят енергийната ефективност. Тези технологии имат за цел да **минимизират загубата на енергия** и **да увеличат максимално използването на енергийните** ресурси.

Чрез приемането на енергийно ефективни технологии работните места могат значително да намалят потреблението на енергия, да намалят оперативните разходи и да допринесат за устойчивостта на околната среда чрез намаляване на емисиите на парникови газове зависимостта от изкопаеми горива.



Повече за енергийно ефективните технологии в последната глава.



# Какво научихте накратко

Енергийният одит е систематичен процес на оценка и анализ на потреблението на енергия

Целите за намаляване на енергията трябва да бъдат амбициозни, но все пак постижими, като се имат предвид фактори, свързани с индустрията

Насърчаването на служителите да участват в усилията за енергийна ефективност е важно за прилагането на зелени стратегии на работното място





# Проверете знанията си

**Стратеги  
и за  
енергийн  
а  
ефективн  
ост**

.....

Провеждането на енергиен одит е основата за разработване на стратегии за енергийна ефективност на работното място

Определянето на цели за намаляване на енергията трябва да бъде въз основа на външни показатели

Ангажираността на служителите е от решаващо значение за енергийно ефективното работно място

Вярно

ИЛИ  
Невярно?

Co-funded by  
the European Union





# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

Провеждането на енергиен одит е основата за разработване на стратегии за енергийна ефективност на работното място

**Правилно!** Енергийният одит помага при идентифицирането на областите на неефективност, които трябва да бъдат насочени в стъпка 2!

Определянето на цели за намаляване на енергията трябва да бъде въз основа на външни показатели

**Неправилно!** Целите за намаляване на енергията трябва да бъдат съобразени с индустриятa стандарти, възможности за енергийна ефективност и финансова осъществимост на конкретна фирма/организация.



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

Ангажираността на служителите е от решаващо значение за енергийно ефективното работно място

**Правилно!** Чрез обучение на служителите може да се създаде култура на енергийна ефективност на работното място, която да допринесе за общите усилия за намаляване на енергията



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

**Зелената сделка на ЕС** : Зелената сделка на ЕС е набор от политически инициативи, насочени към трансформиране на ЕС чрез намаляване на неговите емисии на парникови газове с поне **55%** в сравнение с нивата от 1990 г. **до 2030 г.** и **до 2050 г.** като **напълно неутрална по отношение на климата** , устойчива икономика. Той включва редица мерки за намаляване на емисиите на парникови газове, насърчаване на енергийната ефективност и преход към възобновяеми енергийни източници.



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Директивата за енергийна ефективност** (Директива 2012/27/ЕС)

Тази директива установява мерки за насърчаване на енергийната ефективност и пестенето на енергия в различни сектори, включително МСП. Той определя обвързващи цели за спестяване на енергия, насърчава енергийните одити и насърчава системите за енергиен мениджмънт за подобряване на енергийната ефективност в операциите на МСП.



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Рамкова директива за отпадъците** (Директива 2008/98/ЕО)

Рамковата директива за отпадъците определя рамка за управление на отпадъците в ЕС, включително предотвратяване на отпадъци, рециклиране и ефективно използване на ресурсите. Той насърчава подхода на кръговата икономика и насърчава МСП да възприемат практики за намаляване на отпадъците и рециклиране.



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Директивата относно екологичната отговорност** (Директива 2004/35/ЕО)

Директивата за отговорността за околната среда изисква от предприятията да предотвратяват и **възстановяват екологичните щети**, които могат да причинят, и да **плащат разходите за такива щети**.

Тя има за цел да насърчава опазването на околната среда и да обезсърчава дейности, които причиняват вреда на околната среда. Въпреки че се прилага за всички оператори, включително МСП, прилагането и прилагането му може да **варира в различните държави-членки на ЕС**.



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Пакетът за кръгова икономика**

Пакетът за кръгова икономика се състои от няколко директиви и регламенти, насочени към насърчаване на кръговата икономика, ефективно използване на ресурсите и намаляване на отпадъците. Той насърчава МСП да възприемат принципите на кръговата икономика, като дизайн на продукта за издръжливост и възможност за рециклиране, и подкрепя развитието на еко-иновативни бизнес модели.





# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Пакетът за кръгова икономика**

Принципите на кръговата икономика насърчават иновациите, създаването на работни места и развитието на нови бизнес модели, които могат да генерират икономически възможности. Пакетът за кръгова икономика се стреми да създаде по-устойчива и издръжлива икономика, която е от полза както за бизнеса, така и за околната среда.



# Еко изисквания и цели за европейските МСП

- **Директива за екодизайн** (Директива 2009/125/ЕО)

Тази директива определя изисквания за продукти, свързани с енергопотреблението, пуснати на пазара на ЕС, включително енергийно ефективен дизайн и етикетиране. Тя има за цел да подобри енергийната ефективност и екологичните характеристики на продуктите, което може да бъде от полза за МСП, участващи в производството или продажбата на продукти, свързани с енергията.



# Какво научихте накратко

Европейската комисия насърчават енергийната ефективност и пестенето на енергия в различни сектори

Общата рамка на Зелената сделка на ЕС има за цел Европа да бъде напълно неутрална по отношение на климата и устойчива икономика до 2050 г.

Пакетът за кръгова икономика има за цел насърчаване на кръговата икономика, ефективността на ресурсите и намаляването на отпадъците



# Проверете знанията си

**европейс  
ки  
директив  
и**

.....

**Вярно  
или  
невярно?**

Рамковата директива за отпадъците определя рамка за управление на отпадъците в ЕС

Директивата за отговорността за околната среда се прилага само за големи корпорации

Пакетът за кръгова икономика възпрепятства икономическия растеж и конкурентоспособността



# Правилни отговори

Рамковата директива за отпадъците определя рамка за управление на отпадъците в ЕС

**Правилно!** Той насърчава МСП да приемат намаляване на отпадъците и рециклиране практики.

Директивата за отговорността за околната среда се прилага само за големи корпорации

**Неправилно!** Директивата за екологичната отговорност се прилага за всички оператори, включително малки предприятия и МСП, които причиняват щети на околната среда в обхвата на директивата.

Вярно  
или  
невярно  
?



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

**Пакетът за кръгова икономика възпрепятства  
икономическия растеж и конкурентоспособността**

**Неправилно!** Принципите на кръговата икономика насърчават иновациите, създаването на работни места и развитието на нови бизнес модели, които могат да генерират икономически възможности.



# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Ползи

Използвайки интелигентни технологии, предприятията могат да подобрят енергийната ефективност, да оптимизират използването на ресурсите, да намалят въглеродните емисии и да подобрят цялостното представяне на устойчивостта. Интегрирането на тези технологии не само стимулира екологичното работно място, но също така допринася за спестяване на разходи, оперативна ефективност и положително въздействие върху околната среда.



# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Интелигентно осветление

Системите за интелигентно осветление използват сензори и автоматизация, за да **регулират нивата на осветление** и да изключват светлините, когато не са необходими. Това може да помогне **за намаляване на потреблението на енергия** и разходите, като същевременно насърчава по-удобна и продуктивна работна среда







# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Системи за управление на енергията

Софтуерът EMS събира и анализира енергийни данни от различни източници, за да идентифицира възможностите за пестене на енергия и да позволи по-добър контрол върху потреблението на енергия. Той предлага функции като енергиен мониторинг, сравнителен анализ и докладване в подкрепа на усилията за управление на енергията.





# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Системи за управление на енергията

Когато обмислят модели за сравнение на EMS, е важно предприятията да оценят своите **специфични изисквания и приоритети** . Това ще им помогне да съгласуват функциите и възможностите на различните EMS решения с техните уникални нужди и да вземат информирано решение, което най-добре отговаря на техните цели за управление на енергията.



# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Интелигентни ОВК системи

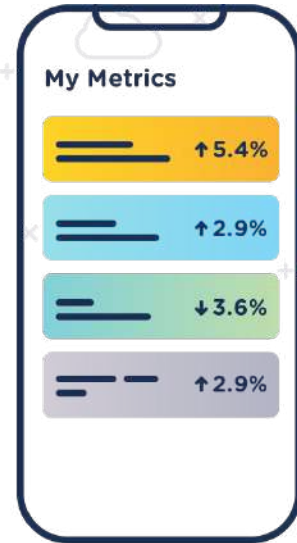
Интелигентните HVAC системи ( **отопление** , **вентилация** и **климатизация** ) използват сензори и автоматизация за оптимизиране на температурата и качеството на въздуха в **сградите** . Това може да помогне за намаляване на потреблението на енергия и разходите, като същевременно подобрява комфорта и качеството на въздуха в помещенията за служителите.



# Интелигентни технологии, движещи зеленото работно място

## Мобилни приложения и табла за управление

Мобилните приложения и интуитивните табла за управление са удобни за потребителя инструменти, които предоставят на служителите и мениджърите на съоръжения достъп до **данни за потреблението на енергия в реално време**, съвети за устойчивост и персонализирани **препоръки** за намаляване на въздействието върху околната среда.





# Какво научихте накратко

Интегрирането на Smart Green технологиите не само стимулира екологичното работно място, но също така допринася за значителни икономии на разходи

Smart Green Apps предоставя данни за потреблението на енергия в реално време със съвети и персонализирани препоръки за намаляване на въздействието върху околната среда

EMS предлага функции като сравнителен анализ на енергиен мониторинг и докладване в подкрепа на усилията за управление на енергията.





# Проверете знанията си

## Умен Зелени технологии

.....

Вярно  
или  
невярно?

Технологиите Smart Green подобряват цялостното представяне на устойчивостта, но натоварват бюджета на компанията

Системите за управление на енергията предлагат широка гама от решения за специфичните нужди на МСП

Пакетът за кръгова икономика възпрепятства икономическия растеж и конкурентоспособността





# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

Технологиите Smart Green подобряват цялостното представяне на устойчивостта, но натоварват бюджета на компанията

**Неправилно!** Внедряването на интелигентни зелени технологии е дългосрочна инвестиция което може да доведе до значителни икономии на разходи в бъдеще

Системите за управление на енергията предлагат широка гама от решения за специфичните нужди на МСП

**Правилно!** Интелигентните зелени мобилни приложения и табла за управление са удобни за потребителя приложения, които осигуряват достъп в реално време до енергийни данни и показатели за устойчивост, вдъхновяващи по-екологични решения на работното място

Smart Green Apps позволяват на лица и организации да вземат информирани устойчиви решения

**Правилно!** EMS предлагат решения, съобразени с уникалните изисквания на МСП и ресурси



# Следваща стъпка

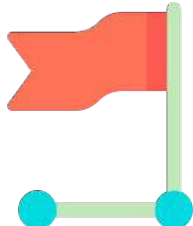
**Поздравления! Току-що придобихте нови знания.**

За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!







# Подходи за екологично работно място - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



## Подходи за екологично работно място - Наблюдавайте напредъка си

Име:

---

Дата:

---

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Честито!

Току-що завършихте **модул н. 5** за това как да популяризираме  
подходите за екологично работно място.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква:

**Модул N. 6:** Общуване и уважително общуване



Co-funded by  
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор (и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под лиценз CC BY-NC-SA 4.0.



# Модул № 6 : Комуникация и уважително общуване



Co-funded by  
the European Union

Автор: Христос Балтадорос – Търговско-промишлена  
камара на Лариса





# Комуникация

Според речника на Кеймбридж:

Комуникацията е процесът, чрез който съобщения или информация се изпращат от едно място или човек на друго. Може да е самото съобщение.

Освен това обменът на информация и изразяването на чувства могат да доведат до разбиране.





# Общуването в ежедневието

Комуникацията играе жизненоважна роля в нашето ежедневиe. Без него не бихме могли да обменяме всякакъв вид информация и да изразяваме това, което чувстваме и какво искаме да кажем на другия човек. Помага ни да изграждаме взаимоотношения и да поддържаме връзка с всички около нас.

Има много начини за комуникация освен типичната реч. Езикът на тялото, жестовите, изражението на лицето, използването на ръце за посочване на нещо, зрителният контакт, но също и имейлите, незабавните съобщения, текстовите съобщения, онлайн срещите, социалните медии и т.н., се считат за инструменти за комуникация.







# Комуникационният процес

**Комуникационният процес се състои от 5 стъпки-етапи:**

**1) Формиране на идея:** формиране на идеята или избор на съобщението, което да бъде съобщено. започва с това, което искаме да кажем на другите (мнение, чувство, предложение) и как искаме да бъде съобщено.

**2) Кодиране на съобщението:** отнася се до начина, по който искаме да прехвърлим съобщението . Това включва подбор и използване на правилните думи, жестове, използване на правилния тон на гласа ни, за да не бъдем разбрани погрешно.

**3) Избор на канал:** доста важен за една успешна комуникационна политика. Трябва внимателно да изберем комуникационния канал (вербален, невербален, писмен или визуален), като основно вземем предвид целевата аудитория и силните и слабите страни на всеки комуникационен канал.

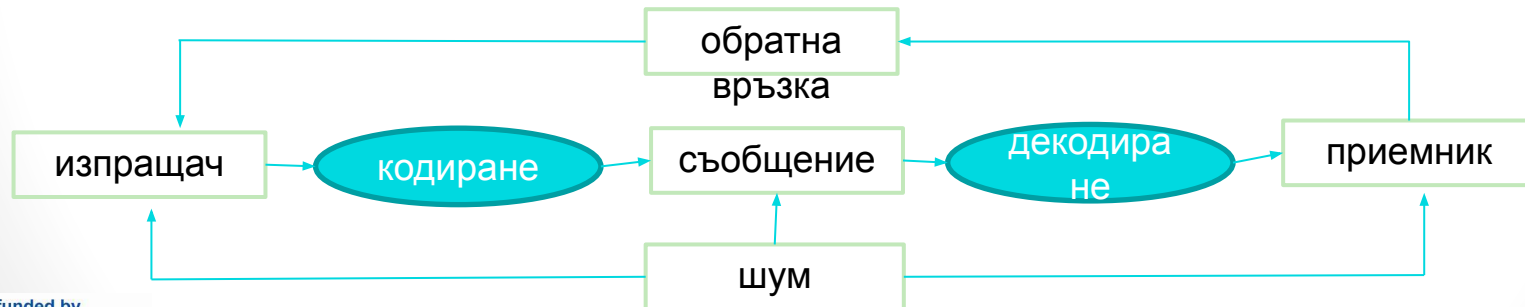




# Комуникационният процес

**4) Декодиране:** ред на получателя е да интерпретира съобщението от изпращача така, както е предназначено да бъде получено и разбрано. Успешното декодиране е умение.

**5) Обратна връзка:** Друг важен етап в комуникационния процес, тъй като помага да се гарантира, че двете страни са на една и съща страница и съобщението – информацията е ясна и разбираема. Без обратна връзка комуникацията не е нищо повече от информация.





# Комуникационният процес

Съобщението, комуникационният канал и приемникът могат да бъдат засегнати от шум и да доведат до лоша комуникация.

**Комуникационният шум** е всякакъв вид прекъсване, което води до неефективен комуникационен процес. Може да се изрази в различни форми. Не може да бъде:

- физически: нещо смущаващо от външен източник.
- физиологични: когато сме гладни например, не можем да обърнем пълно внимание на някой, който ни говори.
- психологически: настоящата психологическа ситуация може да повлияе на способността ни да слушаме внимателно и да получаваме правилното послание.
- културни: съобщението може да не бъде добре прието поради културни различия, етика и т.н.
- семантичен: лош резултат от комуникацията поради грешен избор на използвания език.
- технически: технически проблеми като проблеми с уеб камерата или микрофона, бавна интернет връзка, неизправен сървър и др.



# Какво научихте накратко

Комуникацията е жизненоважна част от нашето ежедневие както по отношение на личния, така и на професионалния живот.

Комуникационният процес се състои от 5 стъпки: идея, кодиране на съобщението, избор на комуникационен канал, декодиране и обратна връзка.

Комуникационният шум може да повлияе на целия процес, което води до грешки в доставката на съобщението.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Подателят може да бъде сигурен, че съобщението му ще бъде доставено правилно, ако избере правилния канал за комуникация.

Езикът на тялото може да се разглежда като средство за комуникация.



# Правилни отговори

Подателят може да бъде сигурен, че съобщението му ще бъде доставено правилно, ако избере правилния канал за комуникация.

**Не, това не е правилно!** Дори комуникационният канал да е правилен, подателят не може да бъде сигурен, че съобщението му ще бъде доставено успешно поради възможен комуникационен шум и неправилно тълкуване от страна на получателя.

Езикът на тялото може да се разглежда като средство за комуникация.

**Да вярно!** Езикът на тялото, жестовете, изражението на лицето, зрителният контакт, тонът на гласа и много други невербални знаци се считат за инструменти за комуникация.



# Принципи на общуване

Има някои специфични принципи - насоки, които да използвате за ефективна и ефикасна комуникация:

**Яснота:** Комуникацията трябва да е ясна и лесна за разбиране. Съобщението трябва да е кратко, добре организирано и без двусмислие, жаргон или технически език, който може да обърка получателя.

**Лаконичност:** Да бъдеш кратък помага за предотвратяване на претоварването с информация и увеличава вероятността съобщението да бъде запазено и разбрано. Избягвайте ненужни или излишни подробности.

**Слушане:** Добрите умения за слушане допринасят за по-добро разбиране и смислен диалог. Обърнете внимание на говорещия, разберете неговата гледна точка и осигурете обратна връзка или задайте въпроси, когато е необходимо.





# Принципи на общуване

## **Обратна връзка:**

Насърчаващата обратна връзка позволява изясняване, потвърждение и справяне с всякакви недоразумения. Той също така демонстрира, че съобщението е получено и разбрано.

## **Невербална комуникация:**

Изражение на лицето, език на тялото, тон на гласа и жестовите играят важна роля в комуникацията. Осъзнаването и правилното използване на невербалните сигнали може да подобри значението на съобщението и емоционалното му въздействие.

## **Емпатия:**

Ефективен комуникацията включва разбиране и съпричастност към перспективите, чувствата и опита на другите. Проявявайки емпатия, човек може да създаде подкрепяща и отворена среда за комуникация, насърчаване на доверие и взаимно разбиране.

## **Време:**

Доставянето на съобщение в точното време увеличава неговата уместност и шансовете да бъде получено и обработено от получателя ефективно.







# Принципи на общуване

## Консистенция:

Последователността в комуникацията е от решаващо значение, за да се избегне объркване и да се запази доверието.

Предаденото съобщение трябва да съответства на предишни комуникации и действия, като гарантира надеждност и достоверност.

## Среден избор:

Различните ситуации може да изискват използването на различни канали (разговори лице в лице, телефонни обаждания, имейли или други форми на писмена комуникация). Изборът на правилния носител помага да се гарантира, че съобщението достига ефективно до целевата аудитория.

## Културна

## осведоменост:

Културните различия могат значително да повлияят на комуникацията. Познаването на културните норми, ценности и обичаи помага да се избегнат недоразумения и насърчава уважителното и приобщаващо общуване в различни среди.





# Какво научихте накратко

Има комуникационни стратегии, които трябва да вземем под внимание, за да бъдат ефективни в нашите взаимодействия с другите.

Бъдете ясни, кратки, откровени, изберете правилното време и канал, покажете съпричастност и дайте обратна връзка.

Не забравяйте наистина да слушате другите. Много е важно, за да разберете наистина аспектите и чувствата на другите.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Добра комуникация може да се постигне, когато давате подробно описание, така че другата страна да разбере всичко ясно.

Предоставянето на обратна връзка е ненужно при всички комуникационни взаимодействия.

Да бъдеш добър и активен слушател е ключов елемент за ефективна комуникация с другите.



# Правилни отговори

**Добра комуникация може да се постигне, когато давате подробно описание, така че другата страна да разбере всичко ясно.**

**Не, това не е правилно!** Трябва да избягваме ненужни или излишни подробности, така че да няма претоварване с информация и основното послание да се загуби.

**Предоставянето на обратна връзка е ненужно при всички комуникационни взаимодействия.**

**Не, това не е правилно!** Предоставянето на обратна връзка е изключително важно, тъй като може да преодолее недоразуменията и да накара всички да се обединят. Необходима е обратна връзка, дори ако съобщението е доставено успешно.

**Да бъдеш добър и активен слушател е ключов елемент за ефективна комуникация с другите.**

**Да, вярно!** Добрите умения за слушане водят до по-добро разбиране и следователно до по-добро взаимодействие с другите.



# Видове комуникация



Склонни сме да считаме вербалната комуникация за единствения вид комуникация, но има повече аспекти на комуникацията, които възникват в усилията ни да споделяме идеи и чувства с другите.

Всъщност изследванията показват, че невербалните знаци и езикът на тялото, изражението на лицето и тона на гласа представляват почти 55% от цялата комуникация.



# Видове комуникация

Има пет основни типа комуникация:

- **Устно:** провежда се устно. Той е по-бърз и по-прецизен. Някои от характеристиките са тон на гласа, скорост на говорене, паузи и правилен избор на думи.
- **Невербални:** език на тялото, изражение на лицето, жестове, зрителен контакт
- **Писмено:** текст, незабавни съобщения, имейл
- **Визуални:** използване на снимки, изображения, видеоклипове, емотикони
- **Слушане:** активното слушане е критично, тъй като ако не обръщаме пълно внимание на другите и това, което искат да ни кажат, няма да ги разберем и да покажем своята гледна точка по темата.





# Комуникационни умения

За да общувате ефективно, са необходими силни комуникационни умения. Някои от тях са:

**Увереност:** Говоренето с увереност, поддържането на зрителен контакт и използването на настоятелен, но уважителен език допринасят за ефективната комуникация и способността да предадете вашето послание ефективно.

**Вербална комуникация:** Това включва ясно говорене, използване на подходящ език и тон и последователно организиране на мислите ви. Това също включва да сте активен слушател и да отговаряте по подходящ начин на другите.

**Адаптивност:** Позволява ви да коригирате своя подход въз основа на нуждите и предпочитанията на вашата аудитория. Адаптирането на тона, езика и стила ви към ситуацията и хората, с които общувате, подобрява разбирането и насърчава ефективната комуникация.





# Комуникационни умения

**Разрешаване на конфликти :** Ефективните комуникационни умения са от решаващо значение за разрешаването на конфликти и разногласия. Способността да изразявате мнението си спокойно, активното изслушване на гледната точка на другите и намирането на общ език допринасят за успешното разрешаване на конфликти.

**Убеждаване и преговори :** Научете техники за убеждаване на другите и преговори за взаимноизгодни резултати. Разберете нуждите и интересите на всички участващи страни, предайте убедително точките си и намерете обща основа за съгласие.

**Приятелство:** Да бъдеш достъпен, учтив във всяко взаимодействие с другите, като използваш приятелски тон, усмивка, показване на интерес към самия човек, като зададеш например личен въпрос и т.н., са някои от техниките, които ще насърчат другите да се присъединят към теб в интересен и ползотворен диалог и не се опитва да те избягва.

**Непредубеденост и показване на уважение:** Ключови умения за ефективна комуникация като отвореност към мнения, различни от вашето, и показване на уважение, дори когато не сте съгласни, е от съществено значение.







# Комуникативни умения – начини за подобряване

Някои от стратегиите за подобряване Вашите комуникационни способности са:

**Бъдете активен слушател:** Опитайте се наистина да слушате какво ви казват другите. Не се разсейвайте, като се опитвате да съобщите нещо друго, като например писане на имейл или четене на нещо, което няма отношение към темата на дискусията.

**Практикувайте публично говорене:** Включете се във възможности да говорите публично, като например представяне пред малки групи. Практиката помага за изграждане на увереност и подобрява способността ви да артикулирате ефективно идеите си.

**Практикувайте конструктивна обратна връзка:** Предоставяйте обратна връзка по конструктивен и уважителен начин. Съсредоточете се върху конкретно поведение или действия и предложете предложения за подобрене. По същия начин бъдете отворени за получаване на обратна връзка и я разглеждайте като възможност за растеж.

**Бъдете кратки и стегнати:** Когато описвате ситуация, бъдете конкретни и бъдете кратки, за да предоставите достатъчно информация с няколко думи.





# Какво научихте накратко

Има 5 вида комуникация:  
вербална,  
невербална,  
писмена, визуална  
и слушане.

Има начини да подобрите комуникативните си умения, които ще ви улеснят в ежедневието и професионалния живот.

Необходими са силни комуникативни умения като увереност, адаптивност и предубеденост.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Използване на физическо пространство – разстоянието е пример за невербален стил на комуникация.

Силните комуникационни умения ви позволяват лесно да разрешавате конфликти и да премахвате неравенствата.

Можете да подобрите комуникационните си умения, като изпълнявате и практикувате самостоятелно.





# Правилни отговори

Използване на физическо пространство – разстоянието е пример за невербален стил на комуникация.

**Да вярно!** Всеки търси физическо пространство, въпреки че тази нужда е различна в зависимост от културата, ситуацията и вида на връзката с другата страна.

Силните комуникационни умения ви позволяват лесно да разрешавате конфликти и да премахвате неравенствата.

**Да вярно!** Като изразявате мненията си спокойно, активно изслушвате гледната точка на другите и намирате общ език, дори ако не сте съгласни, допринесете за успешното разрешаване на конфликти.

Можете да подобрите комуникационните си умения, като изпълнявате и практикувате самостоятелно.

**Не, това не е правилно!** Много по-добре е, когато практикувате пред другите, тъй като това повишава увереността ви и подобрява способността ви да представяте и подкрепяте идеите си.





# Комуникация на работното място

Комуникацията на работното място е **от съществено значение** за насърчаване на положителна и продуктивна среда.

Ефективната комуникация на работното място помага за изграждането на **силни взаимоотношения, насърчава сътрудничеството, гарантира яснота в задачите и очакванията и допринася за цялостния организационен успех**.







# Комуникация на работното място – стратегии

Освен комуникационните принципи, които бяха споменати в предишния раздел, има и някои други стратегии за успех в комуникацията на работното място:

## Професионална писмена комуникация:

Развийте силни умения за писмена комуникация за имейли, бележки, отчети и друга писмена кореспонденция. Използвайте правилна граматика, правопис и форматиране. Бъдете кратки, ясни и професионални в писмената си комуникация.

## Използване на визуални средства:

Когато е подходящо, използвайте визуални средства като графики, диаграми или слайдове, за да подобрите разбирането и ангажираността по време на презентации или дискусии.

## Сътрудничество и екипна комуникация:

Насърчавайте ефективната екипна комуникация, като насърчавате сътрудничеството и споделянето на знания. Използвайте комуникационни инструменти и платформи, които насърчават сътрудничеството, като софтуер за управление на проекти или споделени документи.





# Комуникация на работното място - Стратегии

## Изберете подходящи канали за комуникация : \_

Използвайте правилните комуникационни канали за различни видове съобщения. Разговорите лице в лице, имейлите, телефонните обаждания, незабавните съобщения и инструментите за сътрудничество имат своето място. Изберете най-ефективния канал за конкретната ситуация.

## Презентацията убива :

Изнасянето на ефективни презентации е от решаващо значение за предаването на информация и идеи на колеги и клиенти. Подгответе се добре, използвайте визуални средства ефективно и ангажирайте аудиторията си, за да сте сигурни, че вашето послание е ясно и въздействащо.

## Активно участие в срещи :

Участвайте активно в срещи, като давате идеи, задавате въпроси и слушате внимателно другите. Бъдете подготвени, организирани и уважавайте времето на другите.







# Комуникация на работното място

- Компаниите трябва да насърчават култура на положителна комуникация, основана на солидна комуникационна стратегия на работното място.
- Компаниите трябва също така да насърчават уважителна и приобщаваща комуникация, при която мненията на всеки се ценят.
- Мениджърите трябва ясно да съобщават очакванията за задачите, крайните срокове и стандартите за изпълнение. Това помага да се избегнат недоразумения и гарантира, че всички са на една и съща страница.
- Организациите трябва да насърчават ясни и отворени комуникационни канали и да предоставят обучение за комуникационни умения, за да смекчат отрицателните ефекти от лошата комуникация и да създадат по-продуктивна и положителна работна среда.





# Какво научихте накратко

Комуникацията на работното място е от съществено значение за насърчаване на положителна и продуктивна среда.

Всички членове на една компания могат да допринесат за ефективна и ефикасна среда на работното място чрез прилагане на различни стратегии.

Подобряването на комуникационните умения е непрекъснат процес. Редовната практика, саморефлексията и търсенето на възможности за прилагане на тези стратегии ще ви помогнат да станете по-ефективен и уверен комуникатор.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Ефективната комуникация на работното място води до повишена производителност и ангажираност на служителите.

Не е нужно да сте достатъчно силни в уменията за писмена комуникация, ако сте силни в други видове комуникация.

Компаниите трябва да инвестират в развитието и постоянното развитие на своята комуникационна стратегия.



# Правилни отговори

Ефективната комуникация на работното място води до повишена производителност и ангажираност на служителите.

**Да вярно!** Комуникацията е ключова за ефективното управление на бизнеса и когато се прави по подходящ начин, служителите се представят по-добре.

Не е нужно да сте достатъчно силни в уменията за писмена комуникация, ако сте силни в други видове комуникация.

**Не, това не е правилно!** Силните умения за писмена комуникация са доста полезни при писането на имейл, използването на правилните думи и граматика и ви помагат да бъдете точни и професионални с вашата мрежа.

Компаниите трябва да инвестират в развитието и постоянното развитие на своята комуникационна стратегия.

**Да вярно!** Насърчаването на открития диалог, предоставянето на обучение за ефективна комуникация, насърчаването на активното слушане и насърчаването на приобщаваща и уважителна работна среда може да подобри комуникационната ефективност на компанията.





# Ефективна комуникация на работното място

**Мотивация**

**Повишена производителност**

**удовлетворение**

са едни от най-важните последици от ефективната комуникация на работното място, които могат да доведат както до фирмен, така и до личен успех.





# Ефективна комуникация на работното място

...Но има още:

Се увеличава слава и бранд  
представителство на  
КОМПАНИЯТА

Подобрява сътрудничеството и  
работата в екип

Подобрява ангажираността на  
служителите

може да донесе иновации и  
растеж

Подобрява качеството  
на идеите

Води до ефективно разрешаване на  
конфликти

Намалява стреса на  
работното място

Улеснява управлението на  
служителите

засилва креативността  
и координация

Подобрява отношенията с  
клиентите



# Лоша комуникация на работното място

От друга страна, неразбирателството на работното място също е налице поради много фактори.

Неправилната комуникация се отнася до случаи, при които информацията не се предава или получава ефективно, което води до недоразумения, грешки и негативни последици.

Може да възникне в резултат на претоварване с информация, когато прекомерната информация, имейли или срещи могат да затрупат служителите, което затруднява усвояването и прецизното обработване на необходимата информация.





# Лоша комуникация на работното място

Лошата комуникация причинява липса на предвидимост и стабилност на работното място, което води до неспокойна среда за работа на служителите.

Сътрудничеството и комуникацията вървят ръка за ръка. Ако служителите не са в състояние да комуникират ефективно, много вероятно е сътрудничеството също да бъде неефективно.

Неразбиране, недоразумения и непълна информация могат да доведат до закъснения, грешки и преработка, намалявайки общата продуктивност и ефективност.





# Лоша комуникация на работното място

Лошата комуникация може да попречи на процесите на ефективно вземане на решения. Когато информацията не се споделя или не се вземат предвид различни гледни точки, решенията могат да се вземат въз основа на непълна или пристрастна информация.

Друг ефект е, че лошата вътрешна комуникация може да се пренесе във външни взаимодействия с клиенти или клиенти. Неточната или непоследователна информация, предоставена на клиентите, може да доведе до неудовлетвореност, загуба на доверие и увреждане на репутацията на организацията.





# Лоша комуникация на работното място

За да се сведе до минимум неправилното общуване на работното място, е важно да се насърчи култура на ясна и открита комуникация.

Насърчаването на активното слушане, предоставянето на ясни инструкции, търсенето на разяснения, когато е необходимо, насърчаването на приобщаваща и уважителна среда и използването на множество комуникационни канали могат да помогнат за намаляване на риска от погрешна комуникация.

Освен това, насърчаването на ефективни комуникационни умения чрез обучение и предоставяне на възможности за обратна връзка и разяснения може допълнително да подобри комуникацията на работното място и да намали вероятността от недоразумения.



# Ефективна комуникация на работното място - Бариери

Най-честите комуникационни бариери на работното място са:

- **Физически бариери** : среда на работното място, фонов шум, разсейване
- **Географски бариери**
- **Културни бариери и бариери на разнообразието** : особено в международен екип, включващ културни норми, вярвания, ценности и стереотипи за други култури
- **Езикови бариери** : различни майчини езици, грешно произношение, непознаване на идиоматични изрази



# Ефективна комуникация на работното място - Бариери

- **Поколенчески бариери** : възрастова разлика между персонала
- **Йерархични бариери**
- **Емоционални/психологически бариери** : гняв, гордост, социална тревожност и др.
- **Възприятие и предположения** : Хората често правят предположения за това, което другите имат предвид или очакват, което може да доведе до погрешно разбиране .
- **Времеви ограничения** : Натоварените графици и времевият натиск могат да ограничат възможността за задълбочена и обмислена комуникация.





# Какво научихте накратко

Ефективната комуникация на работното място има много предимства както за персонала, така и за самата компания.

Комуникационните бариери на работното място са пречки, които възпрепятстват ефективната комуникация между отделните хора или в рамките на екипи, което може да доведе до негативна работна среда.

Лошата комуникация може да доведе до закъснения, грешки и преработка, намалявайки общата производителност и ефективност.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

Ефективната комуникация може да доведе до подобрена ангажираност на служителите.

Клиентите не се влияят от комуникационната политика на компанията.

В рамките на работното място не съществуват йерархични бариери.



# Правилни отговори

**Ефективната комуникация може да доведе до подобрена ангажираност на служителите.**

**Да вярно!** Ефективната комуникация насърчава ангажираността на служителите, като държи служителите информирани и включени в организационните дейности. Когато служителите се чувстват ценени и добре информирани, е по-вероятно те да бъдат мотивирани, ангажирани и лоялни към организацията.

**Клиентите не се влияят от комуникационната политика на компанията.**

**Не, това не е правилно!** Лошата комуникация с клиентите може да доведе до недоразумения, неудовлетворени очаквания и неудовлетвореност. Отрицателният клиентски опит може да навреди на репутацията на бизнеса и да доведе до пропуснати възможности.

**В рамките на работното място не съществуват йерархични бариери.**

**Не, това не е правилно!** Организационните йерархии и динамиката на властта могат да създадат бариери пред ефективната комуникация. Служителите може да се поколебаят да споделят информация или да изразят мнението си поради страх от възмездие или предполагаеми последствия.



# Уважително общуване

Уважението е много повече от просто казване на „моля“ и „благодаря“.

Уважителната комуникация е отговорност на всеки, на всички нива, във всички взаимодействия. Когато общуваме, трябва да бъдем учтиви и да проявяваме уважение към другите, дори ако тяхното мнение не съвпада с нашето.

Уважителната комуникация създава положителна и приобщаваща среда, в която хората се чувстват ценени, чути и уважавани.

*„Говоря с всички по един и същи начин, независимо дали е боклукчията или президента на университета.“ - Алберт Айнщайн*







# Уважително общуване на работното място

Уважителната комуникация на работното място е от съществено значение за поддържането на положителна и приобщаваща среда.

Това включва отношение към колеги и членове на екипа с достойнство, оценяване на техните перспективи и насърчаване на взаимно разбиране.

Уважителната комуникация е двупосочен процес. Изисква както даване, така и получаване на уважение. Практикувайки последователно принципите на комуникация, всеки може да допринесе за позитивна и уважителна култура на работното място, която насърчава сътрудничеството, доверието и продуктивността.





# Уважително общуване на работното място

**R** – разпознайте работата на вашите колеги

**E** – насърчавайте откритата комуникация и изслушвайте колегите си

**S** – говорете с колегите си, не за тях

**P** – практикувайте доброта и учтивост

**E** – печелете уважение от другите

**C** – разглеждане на различни мнения

**T** – отнасяйте се към всички справедливо и еднакво





# Уважителна комуникация на работното място – ефективни стратегии

Създаването на уважителна среда на работното място изисква колективни усилия от всички участници. Някои стратегии, които допринасят за тази посока, са:

- 1) **Ръководете се с пример** : Дайте положителен пример, като демонстрирате уважително поведение в отношенията си с колеги и ръководители . Отнасяйте се към другите с доброта, съпричастност и професионализъм и има вероятност другите да ви последват.
- 2) Признавайте и оценявайте усилията и постиженията на вашите колеги, дори и да са малки. **Покажете признателност** чрез думи на насърчение, благодарност или награди.



# Уважителна комуникация на работното място – ефективни стратегии

3) Насърчавайте здравословния баланс между професионалния и личния живот, като **зачитате личните граници** и насърчавате служителите да си правят почивки, да използват отпуската си и да поддържат устойчиво работно натоварване. Признайте важноста на благосъстоянието и необходимостта от почивка и подмладяване.

4) **Обърнете внимание на неуважителното поведение** : Бързо се обърнете към всички случаи на неуважително поведение на работното място. Насърчавайте хората да съобщават за инциденти и да предприемат подходящи действия за разследване и справяне със ситуацията. Уверете се, че последствията се прилагат последователно.





# Видове комуникация на работното място

Колегите на работното място участват в различни видове комуникация, за да си сътрудничат, да споделят информация и да координират работата си.

Видовете комуникация, използвани между колегите, могат да варират в зависимост от културата на работното място, естеството на работата и предпочитанията на отделните хора и екипите.





# Видове комуникация на работното място

Най-често срещаните видове комуникация между колеги са:





# Видове комуникация на работното място

**Лидерската комуникация** често е един от начините за комуникация на лидерите с техните екипи. Целта е да вдъхновите, убедите или насърчите екипа основно чрез истории, а не чрез данни.

**Комуникацията нагоре** е процесът, чрез който служителите комуникират и споделят своите мисли и обратна връзка с по-високи нива на йерархия.

След това има **актуализации**. Те са кратки, описват текущото състояние. Не е силен инструмент за комуникация.

**Презентациите** са начин за официално предаване на съобщение на по-голяма аудитория.





# Видове комуникация на работното място

Най-известният начин за комуникация на работното място са **срещите** . Срещите трябва да са силно съвместни, тъй като представляват основна част от стратегията за вътрешна комуникация. Редовните екипни срещи са обичайна форма на комуникация, при която колегите се събират, за да обсъдят напредъка в работата, да споделят актуализации, да обмислят идеи и да вземат решения.

**Комуникациите с клиентите** са свързани с нуждите на клиентите и славата на компанията и продукта или услугата, които компанията продава.

И накрая, **неформалните взаимодействия** включват всеки вид ежедневна комуникация между членовете на екипа, като телефонни разговори, лични разговори, стая за почивка или разговори по време на обяд.







# Какво научихте накратко

Уважителната комуникация на работното място е от съществено значение за насърчаване на положителна и приобщаваща работна среда. Това включва отношение към колеги, началници и подчинени с достойнство, емпатия и професионализъм

Практикуването на уважителна комуникация на работното място води до подобряване на взаимоотношенията, повишено сътрудничество, по-висока производителност и положителна работна среда.

На работното място се използват различни видове комуникация за предаване на информация, идеи и съобщения между служителите и заинтересованите страни.





# Проверете знанията си

Истина или  
лъжа?

В една компания уважението трябва да се показва от по-ниски към по-високи позиции в йерархията.

Един от начините за премахване на неуважителното поведение е да накарате служителите да се чувстват свободни да докладват за подобни инциденти.

Комуникацията на работното място включва главно формален стил на комуникация между колеги.



# Правилни отговори

**В една компания уважението трябва да се показва от по-ниски към по-високи позиции в йерархията.**

**Не, това не е правилно!** Няма разлика по отношение на това кой към кого трябва да показва уважение. Това е принцип, който трябва да се прилага от всички, независимо дали са служители или ръководители.

**Един от начините за премахване на неуважителното поведение е да накарате служителите да се чувстват свободни да докладват за подобни инциденти.**

**Да вярно!** Установяването на ясни канали за докладване и гарантирането на поверителност за насърчаване на доверие и прозрачност е от ключово значение за справяне с подобно поведение възможно най-скоро, за да се предотврати ескалирането му или превръщането му в повтарящ се проблем.

**Комуникацията на работното място включва главно формален стил на комуникация между колеги.**

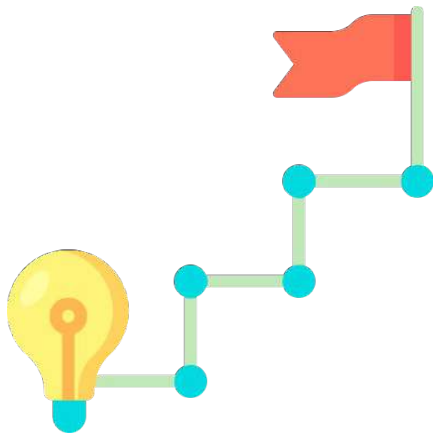
**Не, това не е правилно!** Използването на комбинация от вербални, писмени, невербални, формални и неформални методи за комуникация може да помогне за осигуряване на ясна и ефективна комуникация на работното място.





# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



## „Общуване и уважително общуване“ - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил	Където прилагам новопридобитите знания	Първата стъпка, която правя и (какво и кога)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото** , става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си** .

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си** , подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



## „Общуване и уважително общуване“ - Наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито!

Току-що завършихте **модул номер 6** на  
**Общуване и уважително общуване**

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква :

**модул н. 7 за активно слушане и обратна връзка**







Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Модул 7

## АКТИВНО слушане и обратна връзка



**Co-funded by  
the European Union**

Автор: Силви Шох - IP-International GmbH - Творческо  
корпоративно обучение





# Индекс

1. Слушане – Помислете за стойността на слушането.
2. Научете процеса на слушане.
3. Отворете всички канали: Слушането се извършва на всички нива.
4. Разберете езика на тялото.
5. Езикът на тялото говори много.
6. Гледайте езика на тялото.
7. Станете по-добър слушател.
8. Слушайте с уважение.
9. Преодолейте външните и вътрешните разсейвания.
10. Активно слушане.
11. Ползите от активното слушане.
12. Как да слушаме активно.
13. Обратна връзка – Помислете за стойността и целта на обратната връзка.
14. Стойността на обратната връзка в комуникацията.
15. Стойността на даването, получаването и искането за обратна връзка.
16. Конструктивна и уважителна обратна връзка – Основни правила.
17. Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка.
18. Как да получим обратна връзка.
19. Как да поискате обратна връзка.





# Слушане и обратна връзка

Изслушването и обратната връзка са съществена част от всяка комуникация.

Значението на слушането и обратната връзка обаче надхвърля комуникационния акт.

Той формира **организационната култура** .

Помага за създаването и прилагането **на иновационни процеси** .

Това е важен актив на лидерите и мениджърите.





# Слушане и обратна връзка

**Креативността** и генерирането на идеи не са възможни или поне има много пречки пред това, ако не сме в състояние да слушаме активно нашия партньор и неговите идеи.

**Управлението на промяната също** е свързано със справяне със съпротивата и взаимодействието с хора, които може да не винаги са доволни от всички промени.

Това не е възможно без активно слушане и смислена, конструктивна обратна връзка.



# Помислете колко е важно да слушате



Но както се казва, имаме две уши да слушаме, но само една уста да говорим. Така че, като се има предвид стойността на слушането, ще започнем с **уменията за слушане** , преди да говорим за това как да предоставим обратна връзка.

Както беше посочено по-горе, слушането е съществена част от всяка комуникация.

Във всяка успешна комуникация **говорещият** и **слушаният** са имали възможност да **играят и двете роли** .

Ефективните умения за слушане ни позволяват да достигнем до другия човек и да определим реакциите му към нашето съобщение.





# Какво научихте накратко

Слушането е  
съществена част  
на всяка  
комуникация.

За да достигнем до  
другия човек и да  
определим  
реакциите му към  
нашето съобщение,  
имаме нужда  
да слушам.

Говорителят  
и слушателят  
трябва да играя  
и двете роли.





# Проверете знанията си

**Слушането**

**е...**

вярно или  
невярно?

съществена част от всяка комуникация

необходими за достигане до другия човек

част от ролята на говорещия

част от ролята на слушателя







# Правилни отговори

## Слушане

... е необходимо, за да достигнете до другия човек

**Да вярно!** За да разберем какво мисли или чувства другият и да определим реакциите му, трябва да слушаме!

... е съществена част от всяка комуникация

**Да вярно!** Няма такова нещо като комуникация без изслушване!

... е част от ролята на слушателя  
... е част от ролята на говорещия

**Да вярно!** Когато сте в ролята на слушател, вие трябва да слушате, но слушането също е част от ролята на говорещия. И говорещият, и слушащият трябва да играят и двете роли.





# Научете процеса на слушане

**Човешки звуци** ни бомбардират от всички посоки: срещи, приемане на гласови съобщения, гледане на телевизия и получаване на информация по интернет, за да назовем само няколко.

Ние чуваме звуците, но не винаги ги слушаме.

**Слушането** включва **обработка на звуците** чрез нашия **мозък**.



Първо, посланието, което чуваме, трябва да представлява **интерес** за нас. В противен случай ние просто игнорираме това, което се казва. Голяма част от това, което се случва на срещи, например, попада в тази категория.

Второ, трябва да започнем да **обработваме** тези съобщения, което означава да визуализираме какво означават, да ги изразим със собствени думи и да мислим за тях.





# Уча на Слушане Процес

След това започваме да **свързваме** новите съобщения с друга информация, която сме чували в миналото, виждали или чели в различни източници, като фирмени доклади, вестници, телевизия, разговори с колеги, официални презентации и т.н.





# Уча на Слушане Процес

С нашето минало знание и нашия уникален опит, ние влагаме собствено значение в материала, който получаваме.

Да предположим, че присъствате на презентация и лекторът току-що е направил важно изявление относно иновациите на работното място. Може да използвате тази нова идея за:

- **Променете гледната си точка или затвърдете настоящата.**
- **Решете да направите проучване, за да научите повече информация.**
- **Отговорете на това, което сте чули, като кажете нещо на говорещия .**





# Какво научихте накратко

Винаги сме бомбардирани със звуци, но това не означава, че слушаме.

Трябва да обработим съобщението, за да извлечем смисъл от него и да можем да променим гледната точка, да решим да направим проучване или да отговорим на говорещия.

За да слушаме, посланието, което чуваме, трябва да представлява интерес за нас.





# Проверете знанията си

## Процес на слушане

## ИСТИНА ИЛИ ЛЪЖА?

Процесът на слушане се състои от звуци, които ни бомбардират, но само чуването на звуци не означава, че разбираме съобщението. За да го направим, трябва да го обработим.

Не можем да не чуем съобщението, дори и да не ни е интересно.

Това е нашето минало знание и нашият уникален опит, които ни помагат да вложим собствената си позиция в материала, който получаваме.

Активното разработване на съобщението, което получаваме, ни помага да: засилим настоящата си перспектива и да докажем, че другият човек греша  
Решете да направите проучване, за да научите повече информация. Отговорете на това, което сме чули, като кажете нещо на говорещия.





# Правилни отговори

## Процес на слушане

Процесът на слушане се състои от звуци, които ни бомбардират, но само чуването на звуци не означава, че разбираме съобщението. За да го направим, трябва да го обработим.

**Да вярно!** За да получим съобщението и да декодираме значението му, трябва да го обработим, което означава да визуализираме какво означава, да го изразим със собствени думи и да помислим върху него.

Не можем да не чуем съобщението, дори и да не ни е интересно.

**Не, това не е правилно!** Съобщението трябва да представлява интерес за нас. В противен случай просто го игнорираме.





# Правилни отговори

## Процес на слушане

Това е нашето минало знание и нашият уникален опит, които ни помагат да вложим собствената си позиция в материала, който получаваме.

**Да вярно!** За да свържем новите съобщения с друга материална информация, която сме чували в миналото, виждали или чели в различни източници.

Активното разработване на съобщението, което получаваме, ни помага да: засилим настоящата си перспектива и да докажем, че другият човек греша. Решете да направите проучване, за да научите повече информация. Отговорете на това, което сме чули, като кажете нещо на говорещия

**Не, това не е правилно!** Активното разработване на съобщението, което получаваме, ни помага да затвърдим текущата си перспектива, но може също да ни помогне да я променим и да вземем предвид тази на другия човек. Това може да бъде много обогатяващо, дори ако не споделяме мнението на другия човек.







# Прочети The Тяло език

## Езикът на тялото говори много

Когато хората говорят, езикът на тялото им често говори много; много повече, отколкото думите им могат да кажат.



Вземете пример с ваш колега, който разказва на пръв поглед маловажен инцидент, случил се преди много години.

**Устата** му може да започне да се свива, **очите му** да растат и той може да започне да върти пръстена на пръста си.

Този **език на тялото** може да ви подсказе, че събитието все още е в живота му и все още струва тъмна сянка върху живота му.





# Прочети The Тяло език

## Гледайте езика на тялото

Гледайте езика на тялото на вашите колеги, когато разговаряте.

Докато хората говорят, какво виждате на лицата им?

Понякога **изражението на лицето** им може да разкрие, че организационен проблем или проблем, най-общо казано, е много по-сериозен, отколкото разкриват думите им или отколкото бихте могли да си представите.

Фокусирайте вниманието си върху говорещия и **наблюдавайте както с очите, така и с ушите си** и ще разберете цялото, а не само част от съобщението.





# Прочетете Тяло език

## Гледайте езика на тялото

Разчитането на езика на тялото на вашите колеги също може да ви покаже **как те реагират на вашето съобщение.**

Слушателят усмихва ли се и кима ли с глава?

Слушателят – може би по време на презентация – води ли си усърдни бележки, докато говорите?

Ключов човек, вземащ решения, отговори ли на последната ви точка с израз на разбираща признателност?

Ако е така, тогава вашето послание има положително въздействие върху вашите слушатели.



# Какво научихте накратко

Когато хората говорят, езикът на тялото им говори повече, отколкото думите могат да кажат.

Разчитането на езика на тялото на вашите колеги също може да ви каже какво въздействие има вашето послание.

Важно е да съсредоточите вниманието си върху говорещия и да наблюдавате с очите си, както и с ушите си, за да разберете цялото послание.





# Проверете знанията си

## Прочетете езика на ТЯЛОТО

вярно или  
невярно?

Когато хората говорят, е важно да се съсредоточите основно върху думите им, за да разберете цялото послание, а не само част от него.

Изречението на лицето на вашия партньор може да разкрие дали има проблем или как реагира на вашето съобщение.

Ако ключов човек, вземащ решения, отговори на последната ви точка с вид на осъзната признателност, много вероятно е вашето послание да има положително въздействие върху слушателя.





# Правилни отговори

Когато хората говорят, е важно да се съсредоточите основно върху думите им, за да разберете цялото послание, а не само част от него.

**Не, това не е правилно!** За да получите цялото послание, а не само част от иг, е важно да съсредоточите вниманието си върху говорещия и да наблюдавате с очите си, както и с ушите си.

## Прочетете езика на тялото

Изражението на лицето на вашия партньор може да разкрие дали има проблем или как реагира на вашето съобщение.

**Да вярно!** Изражението на лицето разкрива много информация: дали има проблем, дали слушателите се интересуват, дали оценяват или се съмняват, за да назовем само няколко.

Ако ключов човек, вземащ решения, отговори на последната ви точка с вид на осъзната признателност, много вероятно е вашето послание да има положително въздействие върху слушателя.

**Да вярно!** Изгледът на съзнателна признателност показва, че вашият партньор оценява вашето послание.





# Станете по-добър слушател

## Слушайте с уважение

Доброто слушане започва, когато **се поставите на мястото на някой друг** . Колко пъти сте се улавяли как ставате нетърпеливи, докато някой разказва преживяване или задава въпрос? Искате той или тя да побърза и да приключи. Опитайте се да си представите, че вие сте този човек. Как бихте искали да се отнасят към вас? Отговорете на този човек по същия начин.

Съвет:

*Повечето хора говорят със 160 думи в минута. Но можете да слушате със скорост, която е три пъти по-бърза. По време на диалог или сесия с въпроси и отговори **изчакайте лицето, което говори, да приключи** . Борете се с тенденцията да спрете да слушате, да прекъснете човека или да оставите нетърпението да премине през лицето ви.*





# Станете по-добър слушател

## Слушайте с уважение

Случвало ли ви се е да промените реакцията си към хората на външния им вид?

Начинът, по който са облечени? Акцентите в гласовете им?

Всички ние вероятно сме били виновни, че го правим от време на време.

За съжаление, **склонността да правим прибързани заключения** може да подкопае качеството на нашето слушане. Твърде лесно е да отписваме хората, защото са различни от нас, и да не успяваме да им обърнем цялото си внимание, когато задават въпроси.

Дайте на всеки слушател същото, което бихте очаквали: вашия пълен интерес към това, което казват.







# Станете по-добър слушател

## Преодолейте разсейването

Ефективното слушане може да се осъществи само при липса на разсейване.

Разсейването може да бъде външно или вътрешно.

Слушането е критичен компонент на всеки успешен разговор.

### Външни разсейвания

Може би хората в публиката разговарят помежду си, докато някой друг задава въпрос. Един от начините да се справите с проблема е да се позиционирате така, че да можете да ги гледате, зрителният контакт с един от тях може да е достатъчен, за да спре разговора. Ако не, можете също да кажете: „*Извинете, не мога да чуя въпроса*“.

Обикновено това е достатъчно за справяне с проблема.





# Станете по-добър слушател

## Преодолейте разсейването

### Вътрешни разсейвания

Някои разсейвания могат да бъдат вътрешни.

Докато слушател задава въпрос, вие може да мислите за нещо друго. Следователно може да не чуете въпроса и да дадете отговор, който е непълен или дори напълно неуместен. Това ще ви се отрази зле. Не забравяйте, че често презентацията ви не приключва, докато не се справите с всички въпроси от публиката. Така че прогонете разсейването и не започвайте да мислите за следващата си среща, преди да сте приключили с текущата.

Слушането е критичен компонент на всеки успешен разговор.





# Какво научихте накратко

Важно е да се преодолеят външните и вътрешните разсейвания, защото ефективното слушане може да се осъществи само при липса на разсейване.

Доброто слушане започва, когато се поставите на мястото на някой друг. Отговорете на този човек по същия начин, по който бихте искали да се отнасят към вас.

Важно е да не правим прибързани заключения и да не отписваме хората заради начина, по който са облечени, или акценти в гласа им, или просто защото са различни от нас. Това може да подкопае качеството на нашето слушане.





# Проверете знанията си

**Да станете  
по-добър  
слушател**

вярно или  
невярно?

Можете да слушате със скорост, която е три пъти по-бърза, отколкото повечето хора говорят. Важно е да се поставите на тяхно място, без да ставате нетърпеливи.

Начинът, по който човек се облича и говори, ви подсказва от пръв поглед с кого си имате работа.

Ефективното слушане може да се осъществи само ако няма външни разсейвания, като шум или говорене на други хора.





# Правилни отговори

## Станете по-добър слушател

Можете да слушате със скорост, която е три пъти по-бърза, отколкото повечето хора говорят. Важно е да се поставите на тяхно място, без да ставате нетърпеливи.

**Да вярно!** Повечето хора говорят със 160 думи в минута, но тъй като можете да слушате три пъти по-бързо, е важно да избягвате да прекъсвате човека или да станете нетърпеливи.

Начинът, по който човек се облича и говори, ви подсказва от пръв поглед с кого си имате работа.

**Не, това не е правилно!** Твърде лесно е да променим реакцията си към хората въз основа на външния им вид. Въпреки това, прибързаното заключение може да подкопае ефективното слушане. Важно е да им дадем пълен интерес, когато говорят, независимо как са облечени или с какъв акцент говорят.

Ефективното слушане може да се осъществи само ако няма външни разсейвания, като шум или говорене на други хора.

**Не, това не е правилно!** Вярно е, че ефективното слушане може да се осъществи, ако няма разсейване, било то външно или вътрешно разсейване.





# АКТИВНО СЛУШАНЕ

## Ползите от активното слушане

Уменията за активно слушане насърчават топлата и честна комуникация.

Но още по-важното е, че те помагат **да се премахнат повърхностните нива на комуникация**, като насърчават другия човек да говори за своите преживявания или гледни точки и по-дълбоките лични значения, които често ги придружават.

Активното слушане показва на събеседника, че другият е силно заинтересован от това, което се казва.



# АКТИВНО СЛУШАНЕ

## Ползите от активното слушане

Активното слушане показва, че другият човек не само е бил чул, но и **разбран** :  
„ Ако ви чувам правилно, бихте искали да подобрите работното си място, като се възползвате от новите технологии, за да направите работата си по-лесна и същевременно по-ефективна “.

Той дава възможност на лицето, което задава въпроси, да открие и коригира всякакви **недоразумения или неточни интерпретации** , които могат да възникнат по време на разговора.

„ Ако ви разбирам правилно, харесвате компанията, но бихте оценили някои промени, за да подобрите работното си място. Вярно ли е? “

Той съобщава за **приемане** на другия човек, което насърчава по-нататъшното изследване.

„ Чувствате, че има място за подобрение тук “.





# АКТИВНО СЛУШАНЕ

## Ползите от активното слушане

Предоставя възможност за откриване и коригиране на всякакви **недоразумения или неточни интерпретации** , които могат да възникнат по време на разговора.

*„ Ако правилно ви разбирам, харесвате работата си, но не харесвате някои от хората в екипа си, така ли е? ”*







# АКТИВНО СЛУШАНЕ

## Ползите от активното слушане

Той комуникира безусловно **приемане** на другия човек, което може да насърчи по-нататъшно изследване, и запазва фокуса там, където му е мястото – върху събеседника.

*„ Чувствате, че вашите предложения не са чути. Вярно ли е? ”*





# АКТИВНО СЛУШАНЕ

## Ползите от активното слушане

Насърчава **по-дълбоки нива на комуникация** и открита и честна комуникация:

*„ Чувствате, че вашите предложения не са чути. Разкажете ми за нещата, които бихте искали да промените или да направите? Какво харесвате и какво не харесвате или има нещо, което ви дразни? ”*





# Какво научихте накратко

Активното слушане показва на събеседника, че другият е силно заинтересован от това, което се казва. Уменията за активно слушане насърчават топлата и честна комуникация.

Активното слушане гарантира, че другият човек е не само чул, но и разбран. Предоставя възможност за откриване и коригиране на всякакви недоразумения или неточни интерпретации, които могат да възникнат по време на разговора.

Той комуникира безусловно приемане на другия човек, което може да насърчи по-нататъшно изследване, и запазва фокуса там, където му е мястото – върху събеседника.





# Проверете знанията си

## АКТИВНО слушане

вярно или  
невярно?

Активното слушане предоставя възможност за откриване и коригиране на неточни интерпретации, които могат да се развият по време на разговора.

Активното слушане ограничава по-нататъшното изследване, тъй като отнема много време.

Насърчава открита и честна комуникация.





# Правилни отговори

## Активно слушане

Активното слушане предоставя възможност за откриване и коригиране на неточни интерпретации, които могат да се развият по време на разговора.

**Да вярно!** То показва, че другият човек не само е бил изслушан, но и разбран, и предоставя възможност за откриване и коригиране на недоразумения или неточни интерпретации .

Активното слушане ограничава по-нататъшното изследване, тъй като отнема много време.

**Не, това не е правилно!** Ако слушате активно, вие предавате приемане на другия човек, което насърчава по-нататъшното изследване и прави взаимното разбиране по-лесно.

Ефективното слушане може да се осъществи само ако няма външни разсейвания, като шум или говорене на други хора.

**Да вярно!** Насърчава по-дълбоки нива на комуникация и следователно насърчава открита и честна комуникация.





# Как да слушаме активно

## Активно слушане

Активното слушане, както предполага терминът, изисква **активно участие** от страна на слушателя.

**Слушателят прави повече от това просто да слуша!**

Той призовава слушателя да се включи активно в процеса на комуникация, като периодично потвърждава разбирането на казаното от говорещия.

Развиването на умения за активно слушане изисква **практика** .





# Как да слушаме активно

Синтез на най-важните точки, които трябва да запомните

1. **Бъдете искрено любопитни** за това, което другият човек казва, дори ако сте изкушени да се откажете, защото сте чули въпроса и обичайния отговор 100 пъти, принудете се да бъдете любопитни какво казва другият човек.
1. **Не бъди осъдителен.** Когато другият човек прави твърдения, с които не сте съгласни, не изразявайте несъгласието си. Не забравяйте, че това е възможността на другия да изрази мнение. Запазете преценката си за друга фаза от процеса, където ѝ е мястото, не правете прибързани заключения. Когато слушате активно, съсредоточете се само върху това да сте сигурни, че разбирате точно какво казва другият човек.
1. **Направете съзнателно усилие да устоите на разсейването**, било то вътрешно или външно. Активното слушане изисква пълна концентрация върху това, което се казва. Контролирайте тези разсейвания, които могат да бъдат контролирани, така че концентрацията на всички, участващи в комуникационния процес, да остане ненарушена.
1. **Отразете съдържанието обратно към човека.** Когато казвате на другия човек какво мислите, че казва, вие го насърчавате да продължи да говори, проявявате искрен интерес към неговите презентации и демонстрирате загриженост за точността на посланието, което предава.





# Как да слушаме активно

Синтез на най-важните точки, които трябва да запомните

- 5. Вслушвайте се в емоциите зад думите на другия човек**. Тези емоции могат да включват щастие, тъга, страх, разочарование, неудовлетвореност, безпокойство и всяка друга емоция. Когато чуете човека да говори с емоционални термини, научете повече за това защо е налице емоционалната реакция, като кажете: „Звучиш разочарован. Кое е това, което те разочарова най-много?“.
- 5. Не прекъсвайте другия човек с допълнителен въпрос**. Понякога, докато активно слушате човек, изведнъж ще се сетите за важен допълнителен въпрос, който просто трябва да бъде зададен. Когато това се случи, запишете го и го попитайте по-късно. Прекъсването на човека, който се опитва да ви обясни нещо или да отговори на конкретен въпрос, е малко като хвърляне на студена вода в огъня.
- 5. Докато говорим за водене на бележки, когато е възможно, планирайте да си водите много бележки за това, което другият човек казва**. Воденето на бележки не само демонстрира важността на това, което се казва, но също така ще се окаже безценно, когато дойде време да оценим това, което другият човек е казал или предложил.

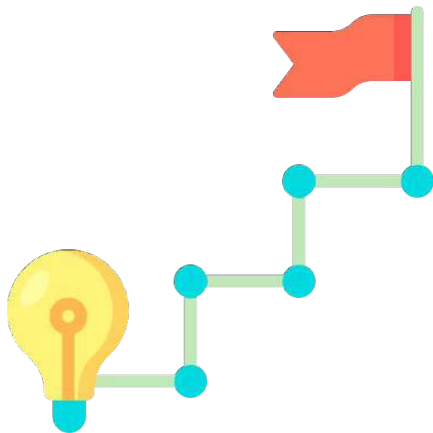






# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



## Активно слушане - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!





## Активно слушане - Наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Обратна връзка

Силата на обратната връзка.  
Как да даваме, получаваме и искаме обратна  
връзка.





# Силата на обратна връзка

## Помислете за стойността и целта на обратната връзка

Обратната връзка е един от най-мощните инструменти за насочване на човешкото поведение и едно от най-силните влияния върху ученето и постиженията.

Въздействието на обратната връзка обаче може да бъде положително или отрицателно.

Но **какво е обратна връзка?**





# Стойността на обратната връзка в комуникацията



**е основен инструмент  
да ръководи човешкото поведение**

Хората са склонни да  
възприемат поведение, което  
създава ПОЛОЖИТЕЛНА  
обратна връзка, и избягват  
поведението, което  
произвежда ОТРИЦАТЕЛНА

**Въпреки това може да бъде предизвикателство да давате и получавате  
обратна връзка.  
обратна връзка.**





# Стойността на обратната връзка в комуникацията

Обратната връзка не е нито съвет, нито похвала, нито оценка.

**Обратната връзка е информация** за това как човек се справя в усилията си да постигне дадена цел.

Има **три вида** обратна връзка:

- даване,
- получаване и
- с молба за обратна връзка.

И трите не са от най-лесните!

Разбирането за това как да се дава обратна връзка, да се получава обратна връзка и да се иска такава е важно, но още повече в ролята на лидер.

Обратната връзка може да има **различни аспекти** . То може да бъде:

- o **Писмени** коментари
- o **Електронни** коментари
- o **Срещи** с отделни лица
- o **Предложения** от колеги.





# Какво научихте накратко

Обратната връзка  
е един от най-  
мощните  
инструменти за  
насочване на  
човешкото  
поведение.

Обратната връзка  
е нито съвет, нито  
похвала, нито  
оценка.  
Това е информация  
за това как човек се  
справя в усилията си  
да постигне цел.

поведение, което  
създава  
**ПОЛОЖИТЕЛНА**  
обратна връзка, и  
избягват  
поведението, което  
произвежда  
**ОТРИЦАТЕЛНА**  
обратна връзка





# Стойността на даването, получаването и искането за обратна връзка

Ефективната обратна връзка е

- дадени във време на **учене** , когато все още има време за промяна или подобряване;
- използва се за предоставяне **на конструктивна критика** или за получаване на **положителни предложения** за подобряване на себе си, екип или организация.

Ако обратната връзка е дадена по правилен и конструктивен начин, могат да се направят подобрения от информацията, която е предоставена или получена.

**Индивидите могат да растат от информацията** или чрез положително подсилване  
, или чрез коригиране на негативното поведение.

Просто запомни:

- Обратната връзка винаги трябва да се дава по начин, който **не атакува или съди човека** , а се фокусира върху (нежеланото) поведение.
- Важно е да запомните, че обратната връзка **не винаги е конструктивна** и че може да бъде положителна и/или отрицателна





# Проверете знанията си

## Стойността на обратната връзка в комуникацията

вярна или  
невярна?

Хората винаги се държат както искат, каквото и да им кажеш. Обратната връзка не може да повлияе на човешкото поведение.

Обратната връзка не е нито съвет, нито похвала.

Ефективната обратна връзка се дава по време на обучение, когато все още има време за промяна или подобряване.





# Правилни отговори

## Стойността на обратната връзка в комуникацията

Хората винаги се държат както искат, каквото и да им кажеш. Обратната връзка не може да повлияе на човешкото поведение.

**Не, това не е правилно!** Хората са склонни да възприемат поведение, което създава ПОЛОЖИТЕЛНА обратна връзка, и избягват поведението, което произвежда ОТРИЦАТЕЛНА обратна връзка.

Обратната връзка не е нито съвет, нито похвала.

**Да вярно!** Обратната връзка е информация за това как човек се справя в усилията си да постигне дадена цел.

Ефективното слушане може да се осъществи само ако няма външни разсейвания, като шум или говорене на други хора.

**Да вярно!** Обратната връзка трябва да се дава навреме!





# Конструктивна и уважителна обратна връзка – основни правила

Без значение дали давате, получавате или искате обратна връзка,  
избягвайте:

- присъди или престъпления
- неподходящ невербален език на тялото
- звучащо обвинително
- използвайки „ти“ и винаги започвайки с „аз“
- даване или искане на обратна връзка при грешна настройка
- игнориране на другия човек, който говори
- да бъдеш близък





# Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка

Обратната връзка е мощен инструмент за насочване на човешкото поведение, но също така е и изкуство да предоставяш, получаваш и искаш конструктивна и уважителна обратна връзка.



**Започнете със себе си, предоставяйки обратната връзка, която искате да получите.**





# Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка

- **Започнете с "аз" вместо с "ти".**  
→ Започвайки с I, по-вероятно е вашият колега да ви изслуша и да приеме критични бележки .
- Намерете обратната връзка близо до събитието и **говорете за темата, а не за човека** .  
→ Можем да поискаме да променим поведението на даден човек, а не начина му на съществуване.
- **Определете ясно темата, за** която искате да говорите, и я обяснете накратко на другия човек, без предпоставки, давайте предложения, отговаряйте на въпроси и предложете на индивида конкретен принос за това какво може да се направи по-добре и в случай също как.  
→ Общата обратна връзка не ви казва какво сте направили добре и къде можете да подобрите, нито ви казва какво искам да направите





# Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка

- Попитайте „ ако можехте да се върнете, бихте ли го направили по същия начин или по различен начин? “ , след което разширете, ако е необходимо, с допълнително обяснение.  
→ Ако сами разберем къде сме сгрешили, е по-вероятно да коригираме грешката.
- Осигурете обратна връзка както с конструктивни, така и с положителни предложения, за да изразите ясно какво очаквате другият да направи или подобри. Първо избройте всички положителни, а след това отрицателните.  
→ Получаването само на отрицателна обратна връзка разваля







# Какво научихте накратко

наги, когато давате обратна връзка, или питате за обратна връзка, избягвайте всякакъв вид присъди или обиди или звучене обвинително, включително езика на тялото.

Обратна връзка как да бъде конструктивни, така че да започнете с положителни предложения, за да изразите ясно какво очаквате другият да направи или подобри. Първо избройте всички положителни, а след това отрицателни.

Веднаж предоставите обратна връзка, важно е да започнете с „аз“ и абсолютно да избягвате използването на „ти“.





# Проверете знанията си

**Как да  
предоставим  
конструктивна  
и уважителна  
обратна  
връзка,**

вярна или  
невярна?

Когато трябва да предоставите обратна връзка, започнете с „вие“, за да сте сигурни, че другият човек разбира, че говорите за него или нея.

Винаги, когато давате или питате за обратна връзка, избягвайте всякакъв вид присъди или обиди или звучене обвинително, включително езика на тялото.

Осигурете обратна връзка както с конструктивни, така и с положителни предложения, за да изразите ясно какво очаквате другият да направи или подобри.





# Правилни отговори

## Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка

Когато трябва да предоставите обратна връзка, започнете с „вие“, за да сте сигурни, че другият човек разбира, че говорите за него или нея.

**Не, това не е правилно!** Когато предоставяте обратна връзка, важно е да започнете с „аз“ и абсолютно да избягвате използването на „ти“.

Винаги, когато давате или питате за обратна връзка, избягвайте всякакъв вид присъди или обиди или звучене обвинително, включително езика на тялото.

**Да вярно!** Присъди, обиди или обвинения, дори изразени чрез езика на тялото, създават бариера и отбранително поведение вместо откритост към това, което очаквате другият да направи.

Осигурете обратна връзка както с конструктивни, така и с положителни предложения, за да изразите ясно какво очаквате другият да направи или подобри.

**Да вярно!** Общата обратна връзка не е достатъчно добра. Много е важно не само да давате конструктивна обратна връзка, но и да правите положителни, практически предложения за това какво искате да направи другият човек.





# Как да получавате обратна връзка ефективно

Всеки човек иска да получи обратна връзка. Това е просто начинът, по който го получаваме, може да не го оценим.

Въпреки това, дори ако обратната връзка не е предоставена по начина, по който бихме искали да я получим, тя винаги ни предоставя полезна информация за нашия партньор, заедно с различна **гледна точка или мнение**.

Важно е да знаете как да получавате обратна връзка ефективно.





# Как да получавате обратна връзка ефективно

- **Слушайте активно** какво има да каже другият човек, като използвате всичките си канали, и запазете спокойствие, дори в случай на отрицателна обратна връзка или критика.
- **Повтаряйте критични твърдения** със собствените си думи и задавайте въпроси, за да видите дали сте разбрали правилно.
- Признайте, че **обратната връзка не винаги трябва да бъде формална**.
- **Поискайте обратна връзка** от другите, за да получите повече перспективи
- Знанието **как да изслушвате дори негативна критика**, без незабавно да противодействате, го прави по-силен и може да предостави ценна информация.





# Как да получавате обратна връзка ефективно

- Понякога не разбираме или тълкуваме погрешно съобщението, което получаваме. **Искането за повече разяснения** помага да се разбере и често да се постави в перспектива. Попитайте какво очаква другият човек от вас на практика.
- Обратната връзка винаги предоставя интересна и важна информация за **гледната точка или мнението на други хора**, без значение дали е формална или не.
- Това е важно за събиране на повече гледни точки и мнения.





# Какво научихте накратко

Всеки човек иска да получи обратна връзка. Това е просто начинът, по който го получаваме, може да не го оценим.

Повтаряйте критични твърдения със собствените си думи и задавайте въпроси, за да видите дали сте разбрали правилно.

Запазете спокойствие, слушайте активно, използвайте всичките си канали, какво има да каже другият, дори в случай на отрицателна обратна връзка или критика





# Проверете знанията си

**Как да  
предоставим  
конструктивна  
и уважителна  
обратна  
връзка,**

вярна или  
невярна?

Всеки иска да получи обратна връзка. Това е просто начинът, по който го получаваме, може да не го оценим.

В случай на отрицателна обратна връзка или критика, просто се отдалечете мирно! Важно е да дадете време на другия да остави лошото настроение да премине и да го обмисли.

Повторете критичните твърдения, които получавате със собствените си думи, и задавайте въпроси, за да видите дали сте разбрали правилно.







# Правилни отговори

## Как да предоставим конструктивна и уважителна обратна връзка

Всеки иска да получи обратна връзка. Това е просто начинът, по който го получаваме, може да не го оценим.

**Да вярно!** 72% от служителите казват, че тяхното представяне би се подобрило, ако мениджърите им предоставят конструктивна обратна връзка. (Интеракт/ Анкетата на Харис).

просто се отдалечете мирно! Важно е да дадете време на другия да остави лошото настроение да премине и да го обмисли.

**Не, това не е правилно!** Напротив, важно е да слушате активно какво другият има да каже, дори в случай на отрицателна обратна връзка или критика. Винаги запазвайте спокойствие и слушайте.

Повторете критичните твърдения, които получавате със собствените си думи, и задавайте въпроси, за да видите дали сте разбрали правилно.

**Да вярно!** Възможно е да не сме разбрали правилно какво се опитва да ни каже другият човек. Повтарянето на това, което сме разбрали със собствените си думи, помага за изясняване на евентуални недоразумения и, ако е необходимо, за получаване на допълнителна специфична информация.





# Как да ПОИСКАТЕ обратна връзка

Обратната връзка е важен инструмент за събиране на информация за това как нашият партньор възприема нашето представяне и/или нашето поведение.

обаче **винаги е рисковано** . Това може да навреди на връзката и/или да развали сътрудничеството, за да назовем само няколко. Така че често хората избягват да дават обратна връзка.

Може да бъде много полезно **да сте проактивни и да поискате обратна връзка** , ако следвате някои прости правила.





# Как да ПОИСКАТЕ обратна връзка

Определете ясно за какво искате да говорите и задавайте конкретни въпроси

Времето на искането за обратна връзка е възможно най-близо до поведението, събитието и т.н., за които искате да говорите.

Поискайте обяснение за обратната връзка

Поискайте предложения и конкретен принос за това какво бихте могли да направите по-добре и в случай също как.

Ако попитате: „Разбирате ли?“, повечето хора ще кажат „да“. Помолете човека да ви каже КАКВО е разбрал.

Бъдете навременни. Ако мине твърде много време, хората може вече да не помнят и е вероятно да оценят по различен начин.

Само целенасочената обратна връзка ви помага да разберете и подобрите по ориентиран към целта и действието начин .





# Какво научихте накратко

...иска обратна връзка. Даването на обратна връзка обаче винаги е рисковано. Това може да навреди на връзката и/или да развали сътрудничеството

...искат предложения, обяснения и конкретен принос за това какво бихте могли да направите по-добре и в случай също как.

...искат обратна връзка, ясно определете за какво искате да говорите и задавайте конкретни въпроси.





# Проверете знанията си

## Как да поискам

вярна или  
невярна  
обратна  
връзка?

Даването на обратна връзка винаги е рисковано. Това може да развали отношенията и да навреди на сътрудничеството. Ето защо никой не иска да получи обратна връзка.

Когато искате обратна връзка, бъдете възможно най-общи, за да сте сигурни, че другият човек не трябва да заема неудобна позиция.

Поискайте предложения, обяснения и конкретен принос за това какво бихте могли да направите по-добре и в случай също как.





# Правилни отговори

## Как да поискате обратна връзка

Даването на обратна връзка винаги е рисковано. Това може да развали отношенията и да навреди на сътрудничеството. Ето защо никой не иска да получи обратна връзка.

**Не, това не е правилно!** Всеки иска да получи обратна връзка. Просто винаги е рисковано да се дава обратна връзка. Така че често пъти хората не предоставят обратна връзка и вие трябва изрично да поискате да я получите.

Когато искате обратна връзка, бъдете възможно най-общи, за да сте сигурни, че другият човек не трябва да заема неудобна позиция.

**Не, това не е правилно!** Винаги ясно дефинирайте за какво искате да говорите и задавайте конкретни въпроси, когато искате обратна връзка. Общата обратна връзка не добавя стойност и не ви казва какво другият човек иска да направите или подобрите.

Поискайте предложения, обяснения и конкретен принос за това какво бихте могли да направите по-добре и в случай също как.

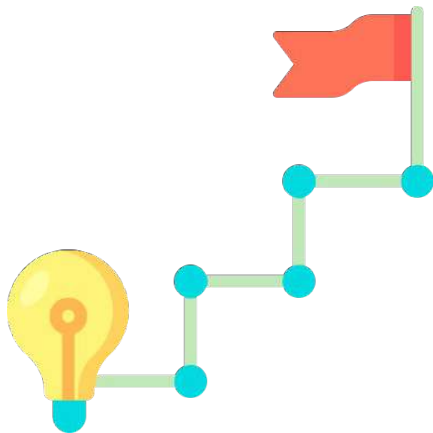
**Да вярно!** Винаги е важно да сте конкретни, без значение дали предоставяте или искате обратна връзка.





# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот**.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



## Обратна връзка - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

**Име:**

**Дата:**

<i>Какво съм научил</i>	<i>Където прилагам новопридобитите знания</i>	<i>Първата стъпка, която правя и (какво и кога)</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>







# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!





# Честито!

Току-що завършихте **модул номер 7** на **как да слушаме активно** и **как да предоставяме, получаваме и искаме обратна връзка**

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...



Следващият **интересен модул** вече ви очаква:

**модул н. 8 за трансформация на конфликти**





**Co-funded by  
the European Union**

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под лиценз CC BY-NC-SA 4.0.



# Модул 8

## Трансформация на конфликта



# Индекс

- Трансформация на конфликта
- Природата на конфликта на работното място
- Видове конфликти на работното място
- Въздействието на конфликта на работното място
- Ползите от трансформацията на конфликта
- трансформация на конфликти
- Силове за разрешаване на конфликти
- Стратегии за управление на конфликти
- Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите
- Иновация на работното място и трансформация на конфликти





# Трансформация на конфликта

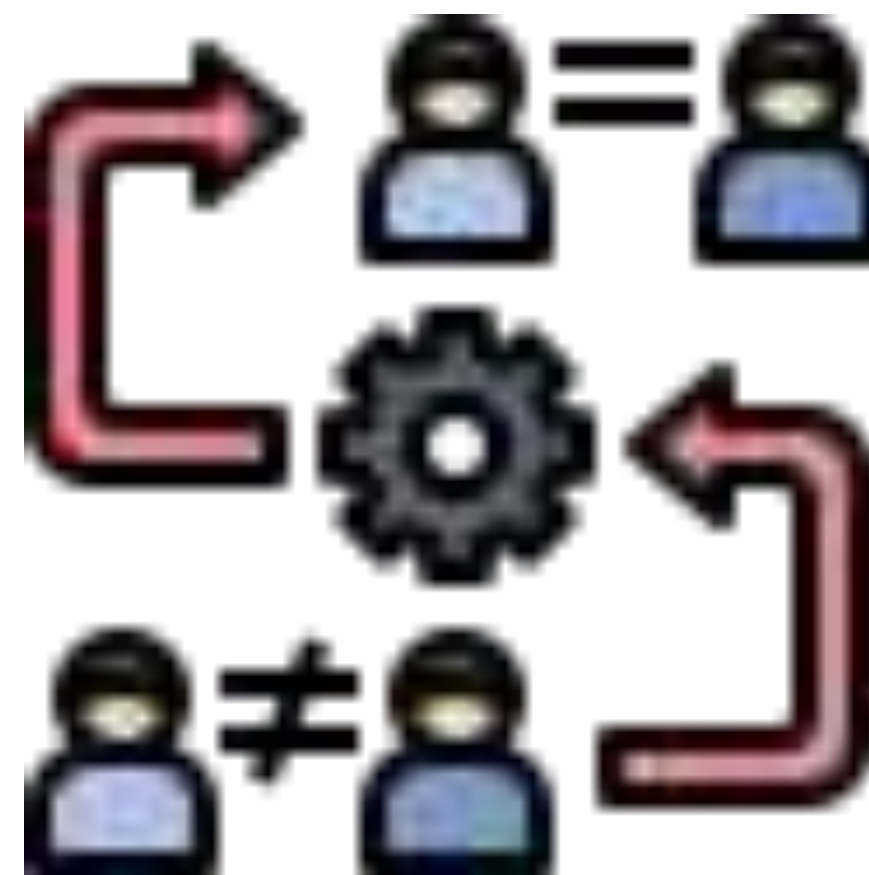
Всяко работно място неизбежно ще изпита конфликт, но с подходящи подходи той може да се превърне в **шанс за развитие и градивна промяна.**

Ето защо е от съществено значение да научите практически тактики и начини за изграждане на хармонична работна среда, където **конфликтите се адресират и разрешават ефективно,** за да се създаде балансирано работно място.

Трябва да има работна среда, която насърчава

**ЩАСТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ,  
ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ И ИНОВАЦИИ**

чрез прилагане на определени техники на практика.





# Естеството на конфликта на работното място

## РАЗБИРАНЕ НА НЕГОВИЯ ПРОИЗХОД И ДИНАМИКА

Конфликтите са неизбежна част от човешкото взаимодействие и работното място не е изключение.

**Разбирането на естеството на конфликтите на работното място** е от решаващо значение за ефективното им управление и разрешаване.

Тези конфликти възникват от **различни фактори** и могат да приемат **различни форми** в рамките на организационната среда.





# Естеството на конфликта на работното място

Един ключов аспект на конфликта на работното място са **разнообразните гледни точки, интереси и личности на хората** в организацията.

Всеки служител носи своя **уникален опит, опит и вярвания** на работното място, което **може да доведе до сблъсъци и различия в мненията.**

Тези различни гледни точки могат да доведат до **недоразумения**, **несъгласия** и в крайна сметка до **конфликти**.





# Естеството на конфликта на работното място

В допълнение към различните гледни точки, конфликтите

могат да произтичат от

**ВАРИАЦИИ В СТИЛОВЕТЕ НА ОБЩУВАНЕ.**

Хората имат различни начини да **се изразяват, да интерпретират информация и да предават своите идеи.** Когато **комуникационните стилове се сблъскват**, това може да доведе до **неразбиране, разочарование и конфликти** в екипи или между отделни хора.





# Естеството на конфликта на работното място

Конфликтите на работното място също могат да възникнат от

## РАЗЛИКИ В МЕТОДИТЕ И ПОДХОДИТЕ НА РАБОТА.

Служителите може да имат **различни начини за изпълнение на задачи, управление на проекти или приоритизиране на работата.**

Тези **различия могат да създадат напрежение**, тъй като хората може да смятат, че техните методи са по-добри или че другите не отговарят на очакванията.

Това може да доведе до **конфликти относно предпочитаните работни практики** и най-добрия начин за постигане на организационните цели.





# Естеството на конфликта на работното място

Конфликтите също могат да възникнат

**РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛИТЕ И ЦЕННОСТИТЕ**

Всеки служител може да има свой **собствен набор от цели и лични стремежи** на работното място.

Когато тези цели са в конфликт с целите на другите или общите организационни цели, това може да доведе до сблъсъци и конфликти на интереси.

**РАЗЛИКИ В ЦЕННОСТИТЕ, КАТО ЕТИЧНИ ИЛИ КУЛТУРНИ ЦЕННОСТИ**

също могат да допринесат за конфликти, ако не бъдат правилно адресирани и управлявани.



# Естеството на конфликта на работното място

## РАЗБИРАНЕ НА ПРИРОДАТА НА КОНФЛИКТА НА РАБОТНОТО МЯСТО...

ПОМАГА ЗА РАЗРАБОТВАНЕТО НА СТРАТЕГИИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ И ПРЕВЕНЦИЯ НА КОНФЛИКТИ.

Организациите могат да създадат среда, в която конфликтите се управляват конструктивно от  
ПРИЗНАВАНЕ И УВАЖАВАНЕ НА РАЗНООБРАЗНИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ,  
НАСЪРЧАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ И НАСЪРЧАВАНЕ НА  
КУЛТУРА НА СЪТРУДНИЧЕСТВО

Открит диалог, активно слушане и желание за намиране на общ език са от съществено значение за справяне с конфликти и насърчаване на хармонична работна среда.





# Видове конфликти на работното място

Конфликтите на работното място също могат да се проявят на **различни нива** в организацията. Ние идентифицираме четири различни нива:

**ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНФЛИКТ**

**ОТБОРЕН КОНФЛИКТ**

**МЕЖДУЛИЧНОСТНИ КОНФЛИКТИ**

**ЛИЧЕН КОНФЛИКТ**





## Видове конфликти на работното място

# ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНФЛИКТ

Конфликти в една организация могат да възникнат между няколко подразделения, отдели или нива на йерархията.

Тези несъгласия често са резултат от **противоположни приоритети, липса на ресурси или различни тактики.**

Организационните конфликти могат също да бъдат предизвикани от **борби за власт, териториални спорове или различия в организационната култура.**

**Силното лидерство, ефективната комуникация и груповото вземане на решения** са необходими за разрешаване на организационни конфликти.





# Видове конфликти на работното място

## ОТБОРЕН КОНФЛИКТ

Екипните спорове възникват, когато членове на екип или група си сътрудничат за постигане на обща цел.

Тези разногласия могат да бъдат резултат от **противоположни работни навици, различни визии за бъдещето или различни подходи за постигане на целите.**

Конфликтите в екипа могат да бъдат причинени от **неясни роли и задължения, лоша комуникация или несъответствие в очакванията.**

За да се преодолеят тези препятствия, ефективната работа в екип и техниките за разрешаване на конфликти са от решаващо значение.







# Видове конфликти на работното място

## МЕЖДУЛИЧНОСТНИ КОНФЛИКТИ

Междуличностни конфликти възникват между индивиди в организацията.

Тези конфликти **могат да произтичат от несъгласия, личностни сблъсъци или конфликти на интереси .**

Напреженията и конфликтите могат да бъдат резултат от **несъответствия в стиловете на общуване, методите на работа или ценностите.**

За да поддържате продуктивно работно място, от решаващо значение е бързото разрешаване на междуличностни спорове.





# Видове конфликти на работното място

## ЛИЧЕН КОНФЛИКТ

Личните конфликти са конфликти, които се разпространяват на работното място от лични проблеми извън работата.

Лични проблеми, неразрешени конфликти или емоционален багаж **могат да повлияят на работните взаимоотношения и продуктивността.**

Тези конфликти могат да **нарушат работата в екип, комуникацията и цялостното благосъстояние на служителите.**

**Насърчаването на благоприятна работна среда и предоставянето на ресурси за лично развитие и разрешаване на конфликти може да помогне за смекчаване на лични конфликти.**





# Въздействието на конфликта на работното място

Конфликтът е като буря, която нарушава спокойствието на всяко работно място. Това **възпрепятства комуникацията, сътрудничеството и общата производителност.** Служителите могат да изпитат **стрес, чувство на неудовлетвореност и неудовлетвореност**, което води до намалена мотивация и ангажираност. В екстремни случаи конфликтите могат да ескалират до такава степен, че талантиливи индивиди да решат да напуснат организацията. Поради това е наложително за организациите да **се справят с конфликтите бързо и ефективно**.





# Въздействието на конфликта на работното място

## ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО И ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

### **СЛУЖИТЕЛ БЛАГОПОЛУЧИЕ:**

Конфликтът създава стрес, напрежение и безпокойство, засягайки удовлетворението от работата и психичното здраве.

### **НАМАЛЕНА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ:**

Неразрешените конфликти нарушават работния процес, сътрудничеството и комуникацията, възпрепятствайки вземането на решения и решаването на проблеми.

### **НЕГАТИВНА РАБОТНА СРЕДА:**

Продължителните конфликти създават токсична работна среда, което води до повишено текучество, отсъствия от работа и намалена лоялност на служителите.





# Въздействието на конфликта на работното място

## **БЛАГОСЪСТОЯНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ:**

Конфликтите на работното място създават **стресираща и напрегната атмосфера**, която може да има вредно въздействие върху благосъстоянието на служителите.

**Постоянното излагане на конфликт води до повишени нива на стрес, безпокойство и неудовлетвореност от работата.** Може също да допринесе за **проблеми с психичното здраве като депресия или прегаряне.**

**Цялостното** им удовлетворение от работата и мотивацията са **значително засегнати, което води до намалена производителност и ангажираност.**







# Въздействието на конфликта на работното място

## НАМАЛЕНА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ:

Неразрешени конфликти **нарушават работния процес и създават бариери пред ефективното сътрудничество и комуникация.**

Тъй като конфликтите ескалират или продължават, служителите може да прекарват повече време в справяне с междуличностни проблеми, вместо да се съсредоточават върху своите задачи и отговорности.

Това възпрепятства производителността, като **забавя процесите на вземане на решения, възпрепятства решаването на проблеми и компрометира качеството на работа.**

Освен това конфликтите често водят до **прекъсване на работата в екип и координацията, което допълнително намалява общата производителност.**





Въздействието на конфликта на работното място

# НЕГАТИВНА РАБОТНА СРЕДА:

**Когато конфликтите продължават и остават неразрешени**, те допринасят за **токсична работна среда.**

Продължителните конфликти могат да създадат **култура на враждебност, недоверие и негативизъм сред служителите.** Тази токсична среда засяга не само пряко замесените в конфликта, но и други членове на екипа, които са свидетели или косвено са засегнати от него.

В такава среда служителите могат да се чувстват **демотивирани, тревожни и неангажирани,** което води до **повишени нива на текучество, по-високи нива на отсъствие от работа и намалена лоялност към организацията.**



# Какво научихте накратко

## ЕСТЕСТВО НА РАБОТНО МЯСТО КОНФЛИКТ

Различните гледни точки, методи на работа и ценности допринасят за конфликти на работното място. Стилете на общуване, целите и личностните сблъсъци играят роля.

## ВИДОВЕ КОНФЛИКТ

Междупersonностните, екипните, организационните и личните конфликти са често срещани на работното място, произтичащи от несъгласия, противоречиви цели и йерархични различия.

## ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТ

Конфликтите създават стрес, намаляват продуктивността и създават негативна работна среда. Това засяга благосъстоянието на служителите, удовлетворението от работата, комуникацията, сътрудничеството и може да доведе до високи нива на текучество.







# Проверете знанията си

Трансформацията на конфликти се фокусира върху разрешаването на конфликти, когато възникнат, вместо проактивно намаляване на нивата на конфликти.

Конфликтът на работното място може да доведе до намалена мотивация и ангажираност на служителите.

Трансформацията на конфликти помага да се създаде работна среда, която избягва напълно конфликтите

Трансформацията на конфликти подобрява представянето на работното място и може да доведе до повишено текучество на служители.

**Трансформация на конфликти...**

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?



Co-funded by  
the European Union



# Правилни отговори

Трансформацията на конфликти се фокусира върху разрешаването на конфликти вместо проактивно намаляване на нивата на конфликти.

## Трансформация на конфликти...

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?

**Не, това не е правилно!** Изявлението неправилно предполага, че трансформацията на конфликта се фокусира върху разрешаването на конфликти, когато възникнат. Всъщност трансформацията на конфликта набляга на проактивното намаляване на нивата на конфликт и трансформирането на негативната динамика в положителни резултати, вместо просто да се справяме с конфликтите, когато възникнат.

Конфликтът на работното място може да доведе до намалена мотивация и ангажираност на служителите.

**Да вярно!** Конфликтът на работното място може да доведе до намалена мотивация и ангажираност сред служителите. Това е така, защото конфликтите могат да създадат стрес, чувство на неудовлетвореност и неудовлетвореност, което се отразява негативно на морала на служителите и цялостната ангажираност.



Co-funded by  
the European Union



# Правилни отговори

Трансформацията на конфликти помага да се създаде работна среда, която избягва напълно конфликтите

## Трансформация на конфликти...

Истина или лъжа?

**Не, това не е правилно!** Трансформацията на конфликт има за цел да създаде работна среда, която избягва напълно конфликтите. Трансформацията на конфликти обаче се фокусира върху ефективното справяне с конфликтите и трансформирането на негативната динамика, вместо да избягва изцяло конфликтите. Насърчава открития диалог, разбирането и конструктивното решаване на проблеми за създаване на положителна работна среда.

Фокусирането върху психичното здраве е контрапродуктивно за работното място.

**Не, това не е правилно!** В действителност ефективното управление на конфликти и трансформация могат да допринесат за по-високи нива на задържане на служителите. Когато конфликтите се управляват проактивно и служителите се чувстват подкрепени, ценени и чути, е по-вероятно те да останат ангажирани и лоялни към организацията.



Co-funded by  
the European Union



# Разбиране на трансформацията на конфликта

Трансформацията на конфликти надхвърля разрешаването или управлението на конфликти.

Той набляга на **проактивно намаляване на нивата на конфликти** и **трансформиране на негативната динамика в положителни резултати**.

Вместо да позволяват на конфликтите да тлеят и ескалират, организациите се фокусират върху **създаването на среда, която насърчава открит диалог, разбиране и конструктивно решаване на проблеми**.

Като се занимават с конфликтите в тяхната същност, организациите могат да култивират а

**култура на взаимно уважение, доверие и сътрудничество.**





# Ползите от трансформацията на конфликта

## ПОДОБРЕНА ПРОИЗВОДИ ТЕЛНОСТ:

Чрез активно справяне с конфликтите организациите могат да **повишат морала на служителите и удовлетворението от работата**. Когато конфликтите се управляват ефективно, **служителите се чувстват чути и ценени**, което води до **подобрена производителност и повишена производителност**. Екипите могат да работят синергично за постигане на общи цели, използвайки разнообразните си гледни точки и умения.

## ПОЛОЖИТ ЕЛНА РАБОТНА СРЕДА:

Трансформацията на конфликти **насърчава подкрепяща и приобщаваща работна среда**. Вместо да избягват конфликти или да прибегват до разрушително поведение, **служителите се научават да подхождат към проблемите настоятелно и с уважение**. Този подход **насърчава откритата комуникация, изграждането на доверие и работата в екип**, създавайки **положителна атмосфера**, в която **всеки се чувства овластен** да даде най-доброто от себе си.



# Ползите от трансформацията на конфликта

**ПО-СИЛНО  
РЪКОВОДСТВО И  
УПРАВЛЕНИЕ:**

**ЗАПАЗВАНЕ НА  
ТАЛАНТ:**

Трансформацията на конфликти **дава на мениджърите и лидерите основни умения за навигиране и разрешаване на конфликти.** Те придобиват способността да идентифицират причините за конфликти, да посредничат при спорове и да улесняват конструктивните разговори. Ефективното управление на конфликти подобрява техните лидерски умения и ги утвърждава като доверени водачи, които могат да насочат екипите си към успех. Когато конфликтите се управляват проактивно, **служителите се чувстват подкрепени и ценени** в организацията. Те са по-склонни да **останат ангажирани и лоялни, намалявайки нивата на текучество.** Чрез създаването на среда, чувствителна към конфликти, организациите могат **да задържат най-добрите таланти, насърчавайки дългосрочен растеж и успех.**







# Възприемане на трансформацията на конфликта

За да прегърнат трансформацията на конфликти, организациите могат да осигурят на служителите

**СПЕЦИАЛИЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ И РЕСУРСИ.**

**Тези инициативи могат да подобрят уменията за разрешаване на конфликти, да насърчат ефективни комуникационни техники и да култивират култура на съпричастност и разбиране.**

Като инвестират в трансформация на конфликти, организациите полагат основата за а

**ПО-ЗДРАВΟΣЛОВНО И ПО-ПРОДУКТИВНО РАБОТНО МЯСТО.**



Co-funded by  
the European Union



# Какво научихте накратко

## ПОЛЗИ ОТ ТРАНСФОРМАЦИЯ НА КОНФЛИКТ

Като адресират конфликтите проактивно, организациите намаляват негативните им ефекти върху служителите, екипите и цялата организация. Той предоставя на лидерите и служителите умения за справяне с спорове, насърчаване на по-силни взаимоотношения и насърчаване на положителна работна култура .

Възприемането на трансформацията на конфликти минимизира въздействието на конфликтите върху служителите и екипите. Той дава възможност на лидерите и служителите с необходимите умения за ефективно навигиране при спорове, което води до подобрени взаимоотношения и по-положителна работна среда.

Трансформацията на конфликти превръща конфликтите във възможности за растеж, сътрудничество и успех на работното място. Чрез възприемане на проактивни подходи и изграждане на по-силни взаимоотношения, организациите могат да превърнат конфликтите в катализатори за положителна промяна и да постигнат дългосрочен успех.







# Проверете знанията си

## Конфликт на работното място...

ИСТИНА или  
лъжа?

Конфликтите на работното място могат да възникнат от различията в стиловете на общуване, методите на работа и ценностите.

Конфликтът на работното място е причинен единствено от личностни сблъсъци.

Междупличностни конфликти могат да възникнат между индивиди в екип.

Организационните конфликти възникват само между различни йерархични нива.

Конфликтите на работното място не оказват влияние върху благосъстоянието на служителите.

Неразрешените конфликти не влияят на продуктивността и работата в екип.



Co-funded by  
the European Union



# Правилни отговори

Конфликтите на работното място могат да възникнат от различията в стиловете на общуване, методите на работа и ценностите.

**Да вярно!** Разликите в стиловете на общуване, методите на работа и ценностите допринасят за конфликти на работното място. Когато хората имат различни гледни точки и подходи към работата, могат да възникнат конфликти поради неразбиране, неразбиране или противоречиви очаквания.

**Трансформация на  
конфликти...**

Конфликтът на работното място е причинен единствено от личностни сблъсъци.

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**

**Не, това не е правилно!** Докато личностните сблъсъци могат да бъдат един от факторите, допринасящи за конфликтите на работното място, те не са единствената причина. Конфликтите могат да произтичат и от различия в стиловете на работа, целите, ценностите или организационните структури. Важно е да се признае, че конфликтите могат да имат множество основни причини.





# Правилни отговори

Междупличностни конфликти могат да възникнат между индивиди в екип.

**Да вярно!** Междупличностни конфликти наистина могат да възникнат между индивиди в екип. Несъгласията, различията в мненията или конфликтите на интереси могат да доведат до напрежение и конфликти между членовете на екипа, засягайки сътрудничеството и динамиката на екипа.

Организационните конфликти възникват само между различни йерархични нива.

**Не, това не е правилно!** Организационни конфликти могат да възникнат между различни отдели, отдели или йерархични нива в една организация. Тези конфликти могат да бъдат свързани с разпределение на ресурсите, борби за власт, разминаване на целите или различни приоритети. Не се ограничава само до конфликти между йерархичните нива.

**Трансформация на конфликти...**

Истина или  
лъжа?



# Правилни отговори

Конфликтите на работното място не оказват влияние върху благосъстоянието на служителите.

**Не, това не е правилно!** Неразрешените конфликти могат значително да повлияят на продуктивността и работата в екип. Те могат да нарушат работния процес, да попречат на ефективната комуникация, да създадат бариери пред сътрудничеството и да възпрепятстват процесите на вземане на решения. Членовете на екипа може да се откажат и в резултат на това общата производителност на екипа или организацията може да пострада.

Неразрешените конфликти не влияят на продуктивността и работата в екип.

**Да вярно!** Конфликтите на работното място създават стрес, напрежение и безпокойство, което може да има отрицателно въздействие върху благосъстоянието на служителите. Те могат да повлияят на удовлетворението от работата, да увеличат емоционалното изтощение и дори да доведат до проблеми с психичното здраве, ако не бъдат разрешени.

**Трансформация на  
конфликти...**

**Истина или  
лъжа?**



Co-funded by  
the European Union



# Стилове за разрешаване на конфликти

## РАЗБИРАНЕ НА ТЕХНИТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ЗА ДИНАМИКАТА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Конфликтът е естествена част от човешкото взаимодействие и **начинът, по който се разрешават конфликтите, силно влияе върху динамиката и взаимоотношенията на работното място.**

Идентифицирането на различни стилове за разрешаване на конфликти е от ключово значение за ефективното управление на конфликти и насърчаването на положителна работна среда. Всеки стил има своите **силни страни и последици**, които могат да **повлияят на резултатите и дългосрочната динамика** на работното място.





# Стилове за разрешаване на конфликти

## СТИЛ НА СЪТРУДНИЧЕСТВО

Тук хората търсят междинни решения чрез отстъпки от всяка страна. Този стил има за цел да намери справедливо и приемливо решение за всички участници. Той насърчава чувството за справедливост и поддържа взаимоотношенията, което го прави полезен, когато запазването на хармонията е важно. Въпреки това компрометирането може да доведе до неоптимални решения и неразрешени основни проблеми.

## КОМПРОМИСЕН СТИЛ

Набляга на отворената комуникация, активното слушане и търсенето на печеливши решения. Той насърчава хората да работят заедно, да разглеждат множество гледни точки и да намират взаимно изгодни резултати. Насърчава сътрудничеството, креативността и изграждането на дългосрочни взаимоотношения.

Този подход обаче може да изисква повече време и усилия за постигане на консенсус, което го прави по-малко подходящ за чувствителни към времето или спешни ситуации.





# Стилове за разрешаване на конфликти

## ПРИЯТЕН СТИЛ

Включва приоритизиране на нуждите и желанията на другите пред личните интереси. Индивидите, които използват този стил, са склонни да бъдат кооперативни и безкористни, като се стремят да поддържат взаимоотношения и да минимизират напрежението. Този подход може да бъде от полза в ситуации, в които запазването на хармонията и добрата воля са от решаващо значение. Прекомерното приспособяване обаче може да доведе до лична неудовлетвореност и потискане на индивидуалните нужди и тревоги.

## СЪСТЕЗАТЕЛЕН СТИЛ

Характеризира се с напористост и преследване на собствените си интереси за сметка на другите. Този стил често включва борби за власт, конфронтация и манталитет на победа-губа. Може да бъде ефективен в определени ситуации, които изискват бързо вземане на решения или когато отстояват важни принципи. Състезателният стил обаче може да създаде враждебна работна среда, да навреди на взаимоотношенията и да попречи на дългосрочното сътрудничество.



# Стилове за разрешаване на конфликти

## СТИЛ НА ИЗБЯГВАНЕ

Стилът на избягване на разрешаване на конфликти включва заобикаляне или пълно игнориране на конфликтите. Индивидите могат да изберат да се оттеглят, да променят темата или да забавят разглеждането на проблема. Въпреки че този стил може временно да намали напрежението и да поддържа чувството за хармония, той може също да увековечи неразрешените конфликти, което води до негодувание и допълнителни усложнения.







# Стратегии за управление на конфликти

## ПРОАКТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

Конфликтите са неизбежна част от всяко работно място, но начинът, по който организациите подхождат и управляват конфликтите, може значително да повлияе на общата им производителност и благосъстоянието на служителите.

Чрез **приемането на проактивни стратегии за управление на конфликти**, организациите могат да предотвратят ескалацията на конфликти и да ги трансформират във **възможности за растеж и сътрудничество**.

Нека проучим някои основни стратегии за трансформиране и разрешаване на конфликти.

**ЕФЕКТИВНИ  
КОМУНИКАЦИОННИ  
ТЕХНИКИ**

**РАМКИ ЗА  
РАЗРЕШАВАНЕ НА  
КОНФЛИКТИ**

**УПРАЖНЕНИЯ ЗА  
ИЗГРАЖДАНЕ НА  
ЕКИП**

**СТРАТЕГИИ ЗА  
ПРЕДОТВРАТЯВ  
АНЕ НА  
КОНФЛИКТИ**





# Стратегии за управление на конфликти

## ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИОННИ ТЕХНИКИ

**Ясната и открита комуникация** е от решаващо значение за предотвратяване и управление на конфликти.

Насърчаването на **активното слушане, насърчаването на диалога и насърчаването на култура на прозрачност** може да помогне за справяне с проблемите, преди те да ескалират.

Организациите трябва да предоставят

### **КОМУНИКАЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

на служителите, подчертавайки важността на **УВАЖИТЕЛНО И КОНСТРУКТИВНО ОБЩУВАНЕ** за предотвратяване на недоразумения и мирно разрешаване на конфликти.





# Стратегии за управление на конфликти

## РАМКИ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ

Прилагането на структурирани рамки за разрешаване на конфликти може да осигури систематичен подход за управление на конфликти.

Техники като **преговорите, посредничеството и арбитражът** предлагат ефективни начини за намиране на взаимноизгодни решения и улесняване на компромиси.

Тези рамки позволяват на страните, участващи в конфликти, да

**ИЗРАЗЯВАТ ТЕХНИТЕ ЗАГРИЖЕНОСТИ, РАЗБЕРАТ РАЗЛИЧНИТЕ ГЛЕДИ И РАБОТЯТ КЪМ РЕШАВАНЕТО НА ОСНОВНИТЕ ПРОБЛЕМИ.**





# Стратегии за управление на конфликти

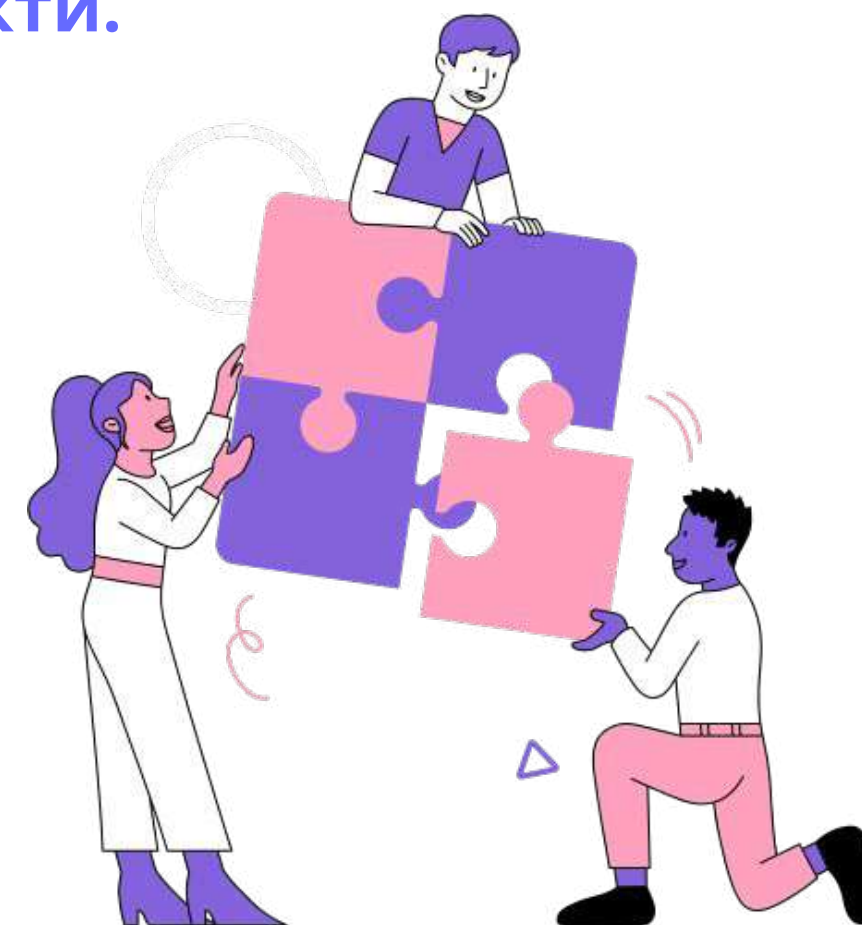
## УПРАЖНЕНИЯ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП

**Изграждането на силни и сплотени екипи** може да помогне за предотвратяване на конфликти чрез **насърчаване на положителни взаимоотношения и насърчаване на взаимното разбирателство**. Упражнения за изграждане на екип, като напр

**ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ, СЕМИНАРИ ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ И СЪВМЕСТНИ ПРОЕКТИ**

насърчават служителите да **работят заедно, да ценят разнообразието и да развиват умения за ефективна комуникация и разрешаване на конфликти**.

Чрез насърчаване на чувство за другарство и споделени цели, екипите стават по-добре подготвени да се справят с конфликти, когато възникнат.







# Стратегии за управление на конфликти

## СТРАТЕГИИ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ

Предотвратяването на конфликти, преди те да възникнат, е също толкова важно. Организацията могат да установят ясни **политики, процедури и насоки** за справяне с потенциални източници на конфликти, като неяснота на ролите, разпределение на ресурсите и разминаване на целите.

### РЕДОВНИ СРЕЩИ НА ЕКИПА, СЕСИИ ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКИ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

предоставят възможности за идентифициране и **справяне с основните проблеми и насърчават проактивен подход** за предотвратяване на конфликти.





# Какво научихте накратко

## СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

Приемете стратегии за управление на конфликти, за да гледате на конфликтите като на възможности за растеж. Наблегнете на ефективната комуникация, структурирани рамки за разрешаване на проблеми и предотвратяване на конфликти, за да подобрите сътрудничеството и производителността.

Използвайте стратегии за управление на конфликти, за да превърнете конфликтите в катализатори за положителна промяна. Инвестирайте в упражнения за изграждане на екип и насърчавайте откритата комуникация, за да насърчите сътрудничеството и удовлетворението на служителите.

Приложете стратегии за управление на конфликти, за да повишите производителността и общия успех. Прегърнете структурирани рамки за разрешаване, ефективна комуникация и предотвратяване на конфликти за положителна работна среда и удовлетворение на служителите.





# Проверете знанията си

## Стратегии за управление на конфликти

Стратегиите за разрешаване на конфликти наблягат на намирането на взаимно изгодни решения на конфликти.

Пълното избягване на конфликти е ефективна стратегия за управление на спорове на работното място.

Ефективното управление на конфликти може да допринесе за подобряване на екипната работа и сътрудничество.

Пренебрегването на конфликтите и надеждата те да се разрешат сами е проактивен подход към управлението на конфликти.

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?



# Правилни отговори

Стратегиите за разрешаване на конфликти наблягат на намирането на взаимно изгодни решения на конфликти.

**Да вярно!** Стратегиите за разрешаване на конфликти имат за цел да намерят взаимно изгодни решения чрез активно адресиране и разрешаване на конфликти. Тези стратегии се фокусират върху открита комуникация, преговори, компромис и намиране на печеливши резултати, които задоволяват нуждите на всички участващи страни.

Пълното избягване на конфликти е ефективна стратегия за управление на спорове на работното място.

**Не, това не е правилно!** Пълното избягване на конфликти не е ефективна стратегия за управление на спорове на работното място. Пренебрегването или потискането на конфликти може да доведе до неразрешени проблеми, повишено напрежение и потенциална ескалация на конфликти с течение на времето. Важно е конфликтите да се разглеждат проактивно, вместо да се избягват.

**Създаване на  
положителна  
работна среда**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**





# Правилни отговори

Ефективното управление на конфликти може да допринесе за подобряване на екипната работа и сътрудничество.

**Да вярно!** Ефективните стратегии за управление на конфликти насърчават откритата комуникация, активното слушане и сътрудничеството. Като се справят с конфликтите конструктивно, екипите могат да подобрят своето разбиране, да разрешат различията и да насърчат положителна работна среда, която насърчава работата в екип и сътрудничеството.

Пренебрегването на конфликтите и надеждата те да се разрешат сами е проактивен подход към управлението на конфликти.

**Не, това не е правилно!** Пренебрегването на конфликтите и надеждата те да се разрешат сами не е проактивен подход за управление на конфликти. Неразрешените конфликти могат да имат отрицателно въздействие върху взаимоотношенията, динамиката на екипа и общата продуктивност. Важно е конфликтите да се разглеждат проактивно, като се предоставя платформа за открит диалог и търсене на своевременно решение.

**Създаване на  
положителна  
работна среда**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**



# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите

## НАСЪРЧАВАНЕ НА ОТВОРЕНА КОМУНИКАЦИЯ, ЕМПАТИЯ И КОНСТРУКТИВНА ОБРАТНА ВРЪЗКА

В едно здраво и процъфтяващо работно място конфликтите не се разглеждат като разрушителни пречки, а като възможности за растеж и сътрудничество. Култивирането на култура, осъзнаваща конфликтите, е от решаващо значение за създаването на среда, в която отворената комуникация, съпричастността и конструктивната обратна връзка се ценят. Ето някои основни аспекти, които трябва да имате предвид, когато насърчавате такава култура:

**ОСИГУРЯВАНЕ  
ОБУЧЕНИЕ ЗА  
РАЗРЕШАВАНЕ  
НА КОНФЛИКТИ**

**ПРАКТИКУВА  
НЕ НА  
АКТИВНО  
СЛУШАНЕ**

**НАСЪРЧАВАНЕ НА  
ЕМПАТИЯ И  
РАЗБИРАНЕ**

**НАБЛЕГАНЕ НА  
КОНСТРУКТИВНАТА  
ОБРАТНА  
ВРЪЗКА**

**НАСЪРЧАВАНЕ НА  
ОТВОРЕНАТА  
КОМУНИКАЦИЯ**

**ВОДЕНЕ  
ЧРЕЗ  
ПРИМЕР**





# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите

## ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ОБУЧЕНИЕ ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ

Инвестирайте в обучение за разрешаване на конфликти за служители на всички нива на организацията. Оборудвайте ги с необходимите умения, техники и рамки за ефективно управление на конфликти.

Програмите за обучение могат да покрият

**УМЕНИЯ ЗА ПРЕГОВОРИ, ТЕХНИКИ ЗА  
МЕДИАЦИЯ И СТРАТЕГИИ ЗА  
СЪТРУДНИЧЕСТВО РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ**

подкрепяне на хората да управляват

конфликти с увереност.



Co-funded by  
the European Union



# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите ПРАКТИКУВАНЕ НА АКТИВНО СЛУШАНЕ

Активното слушане играе ключова роля в културите, осъзнаващи конфликтите.  
Насърчавайте служителите **ДА СЕ СЛУШАТ ВНИМАТЕЛНО**

един друг, като се стремят да разберат различни гледни точки.

Чрез активно слушане хората могат да се развиват

**СЪПРИЧАСТНОСТ, ВЗОР ЗА  
ПРОБЛЕМИТЕ И НАМИРАТ ОБЩИ  
ОСНОВИ ЗА РЕШЕНИЕ.**





# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите

## НАСЪРЧАВАНЕ НА ЕМПАТИЯ И РАЗБИРАНЕ

### ЕМПАТИЯТА

е ключова съставка в разрешаването на конфликти. Насърчавайте служителите да **се поставят на мястото на другите, като разбират техните гледни точки и емоции.**

Насърчавайте съпричастността чрез **програми за обучение, семинари и дейности за изграждане на екип**, които помагат на хората в организацията

**ДА РАЗПОЗНАВАТ И ОЦЕНЯВАТ РАЗНООБРАЗНИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ**



Co-funded by  
the European Union





# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите

## НАБЛЯГАНЕ НА КОНСТРУКТИВНАТА ОБРАТНА ВРЪЗКА

Конструктивната обратна връзка е от решаващо значение за **ЛИЧНОСТНО И ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗРАСТВАНЕ.**

Насърчавайте служителите да **ПРЕДОСТАВЯТ ОБРАТНА ВРЪЗКА ПО УВАЖИТЕЛЕН И КОНСТРУКТИВЕН НАЧИН.**

Създайте механизми за обратна връзка,  
които се фокусират върху

**СПЕЦИФИЧНО ПОВЕДЕНИЕ, НАБЛЯГАНЕ  
ВЪРХУ СИЛНИТЕ СТРАНИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ  
ЗА ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ.**

Чрез насърчаване на култура на обратна  
връзка, конфликтите могат да бъдат  
разрешавани конструктивно и могат да се  
появят възможности за растеж.





# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите НАСЪРЧАВАНЕ НА ОТВОРЕНАТА КОМУНИКАЦИЯ

Създайте култура, която насърчава **ОТКРИТА И ПРОЗРАЧНА КОМУНИКАЦИЯ.**  
Насърчавайте служителите да **ИЗРАЗЯВАТ СВОБОДНО ТЕХНИТЕ МИСЛИ, ПРИТЕСНЕНИЯ И  
ИДЕИ,**  
насърчавайки среда, в която всеки се чувства чут и ценен.

## ОТВОРЕНИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ КАНАЛИ

позволяват конфликтите да бъдат  
адресирани проактивно и разрешени,  
преди да ескалират.





# Създаване на култура, осъзнаваща конфликтите ВОДЕНЕ С ПРИМЕР

**ЛИДЕРИТЕ ИГРАЯТ ВАЖНА РОЛЯ ЗА ФОРМИРАНЕТО НА КУЛТУРАТА НА ЕДНА  
ОРГАНИЗАЦИЯ.**

Демонстрирайте осъзнато за конфликт поведение чрез интегриране на

**ОТКРИТА КОМУНИКАЦИЯ, АКТИВНО СЛУШАНЕ, ПОКАЗВАНЕ НА ЕМПАТИЯ И  
ПРЕДОСТАВЯНЕ НА КОНСТРУКТИВНА ОБРАТНА ВРЪЗКА**

Когато лидерите дават пример, служителите са по-склонни да последват примера им, създавайки култура, която цени разрешаването на конфликти и сътрудничеството.



Co-funded by  
the European Union





# Иновация на работното място и трансформация на конфликти

На пръв поглед иновациите на работното място и трансформацията на конфликти може да изглеждат противоречиви. Те обаче са **взаимосвързани и могат да се подсилват взаимно** по няколко начина:

**НАСЪРЧАВАНЕ НА ОТВОРЕНАТА КОМУНИКАЦИЯ**

**ТВОРЧЕСКО РАЗРЕШАВАНЕ НА РАЗЛИЧИЯТА**

**ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ И СЪТРУДНИЧЕСТВО**

**ЗАСИЛВАНЕ НА ПОЛОЖИТЕЛНА ПРОМЯНА И ОРГАНИЗАЦИОНЕН  
УСПЕХ**





# Иновация на работното място и трансформация на конфликти

## НАСЪРЧАВАНЕ НА ОТВОРЕНАТА КОМУНИКАЦИЯ

Иновациите на работното място насърчават откритата комуникация и насърчават служителите да споделят своите идеи и мнения.

Тази **прозрачност и приобщаване** създават среда, в която конфликтите могат да бъдат извадени на повърхността и адресирани конструктивно чрез техники за трансформиране на конфликти.

## ТВОРЧЕСКО РАЗРЕШАВАНЕ НА РАЗЛИЧИЯТА

Техниките за трансформиране на конфликти, като **мозъчна атака и сътрудничество**, са в съответствие с принципите на иновациите на работното място.

Чрез използване на разнообразните гледни точки и умения на членовете на екипа, конфликтите могат да бъдат разрешавани по новаторски начини, водещи до **креативни решения**, които движат организационния прогрес.



# Иновация на работното място и трансформация на конфликти

## ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ И СЪТРУДНИЧЕСТВО

Трансформацията на конфликти насърчава **доверието, уважението и разбирането сред служителите**. Тази основа на доверие е **от решаващо значение за успешните иновации на работното място**, тъй като насърчава **поемането на риск, споделянето на идеи и сътрудничеството**. Обратно, **инициативите за иновации на работното място, които дават приоритет на работата в екип и сътрудничеството**, могат да помогнат за смекчаване на конфликтите чрез насърчаване на споделено чувство за цел и общи цели.

## ЗАСИЛВАНЕ НА ПОЛОЖИТЕЛНА ПРОМЯНА И ОРГАНИЗАЦИОНЕН УСПЕХ

Чрез интегрирането на трансформацията на конфликти и иновациите на работното място, организациите могат да **засилят положителната промяна и да стимулират дългосрочен успех**. Когато конфликтите се решават чрез техники за трансформация, **иновативните идеи могат да процъфтяват**, без да бъдат възпрепятствани от неразрешени напрежения. По същия начин инициативите за иновации на работното място могат да помогнат за предотвратяване на конфликти чрез създаване на **приобщаваща и съвместна работна среда**, която **цени и зачита различните гледни точки**.





# Какво научихте накратко

## СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

Създаването на положителна работна среда е от решаващо значение за ангажираността, мотивацията и удовлетворението на служителите. Ефективната комуникация предотвратява ескалирането на конфликти, насърчавайки хармонична култура на работното място.

Признаването на приноса на служителите и насърчаването на признателността намалява конфликтите. Подкрепата за баланс между професионалния и личния живот и предлагането на възможности за растеж повишават мотивацията и удовлетворението.

Даването на пример и установяването на ясни политики и процедури създават положителна работна среда. Укрепва сътрудничеството, предотвратява конфликти и допринася за успеха на организацията.





# Проверете знанията си

## Създаване на положителна работна среда

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?

Ефективната комуникация е ключова стратегия за създаване на положителна работна среда и предотвратяване на конфликти.

Признаването на приноса на служителите и предоставянето на възможности за растеж може да намали мотивацията и удовлетворението.

Даването на пример не оказва влияние върху насърчаването на положителна работна среда или предотвратяването на конфликти.

Ясните политики и процедури играят роля за установяване на стабилност и справедливост на работното място, намалявайки вероятността от конфликти.



Co-funded by  
the European Union



# Правилни отговори

Ефективната комуникация е ключова стратегия за създаване на положителна работна среда и предотвратяване на конфликти.

**Да вярно!** Ефективната комуникация е от решаващо значение за създаването на положителна работна среда и предотвратяването на конфликти. Отворената и прозрачна комуникация позволява на служителите да изразяват своите идеи, опасения и обратна връзка, намалявайки недоразуменията и разрешавайки конфликти на ранен етап.

Признаването на приноса на служителите и предоставянето на възможности за растеж може да намали мотивацията и удовлетворението.

**Не, това не е правилно!** Признаването на приноса на служителите и предоставянето на възможности за растеж обикновено повишават мотивацията и удовлетворението. Когато служителите се чувстват ценени и имат възможности за развитие, е по-вероятно да останат ангажирани и отдадени на работата си.

**Създаване на  
положителна  
работна среда**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**





# Правилни отговори

Даването на пример не оказва влияние върху насърчаването на положителна работна среда или предотвратяването на конфликти.

**Не, това не е правилно!** Даването на пример има значително въздействие върху насърчаването на положителна работна среда и предотвратяването на конфликти. Когато лидерите демонстрират положително поведение, ефективна комуникация и умения за разрешаване на конфликти, те задават тон на уважение, сътрудничество и приобщаване, което може да повлияе положително на цялата организация.

Признаването на приноса на служителите и предоставянето на възможности за растеж може да намали мотивацията и удовлетворението.

**Да вярно!** Ясните политики и процедури създават стабилност и справедливост на работното място. Те предоставят насоки за разрешаване на конфликти, като наблягат на откритата комуникация, посредничеството и намирането на взаимноизгодни решения. Чрез наличието на ясни очаквания и процеси, конфликтите могат да бъдат адресирани и разрешени по конструктивен начин.

**Създаване на  
положителна  
работна среда**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**



# Следваща стъпка

## CONGRATULATIONS

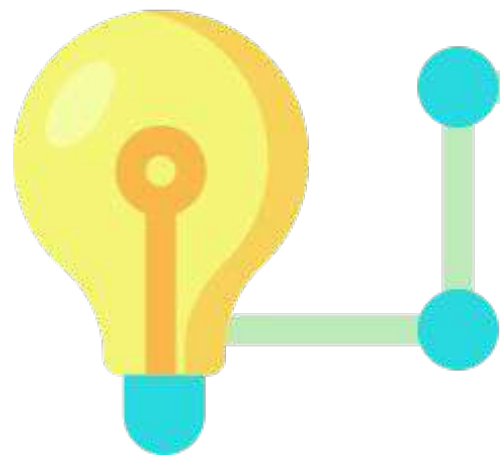
Току-що придобихте нови знания.

За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот**.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



Co-funded by  
the European Union







# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по- **естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си и да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!







# Честито!

Току-що приключихте

**Модул N° 8 на Трансформация на конфликта**

**WELL  
DONE**

**Можете да се гордеете  
със себе си!**

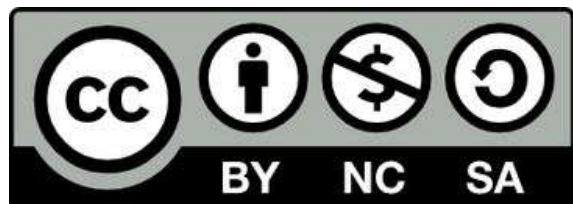
Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква:

**Модул № 9 за това как да мотивираме и убеждаваме**



Co-funded by  
the European Union



**Co-funded by  
the European Union**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.

. © 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз лиценз CC BY-NC-SA 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# Модул 9

## Как да мотивираме и убеждаваме



Co-funded by  
the European Union

Автор: Fenia Kalantzi - Innovation Hive





# Индекс

1. Значение на мотивацията
2. Защо мотивацията е важна на работното място
3. Как да мотивираме като мениджър
4. Значение на убеждаването
5. Областите на убеждаване се използват в компаниите
6. Съвети за убеждаване
7. Изкуството на убеждаването - казус
8. Няколко допълнителни съвета за убеждаване
9. Упражнение за убеждаване
10. Характеристики на добрия лидер - Казус



# Значение на мотивацията

**Мотивацията** е движещата сила, която дава енергия, насочва и поддържа поведението на индивида към постигане на цел.

В контекста на **компаниите** мотивацията играе решаваща роля за повлияване на **нагласите на служителите, представяне** и **цялостно удовлетворение от работата**. Когато служителите са мотивирани, е по-вероятно да бъдат ангажирани, продуктивни и отдадени на работата си.





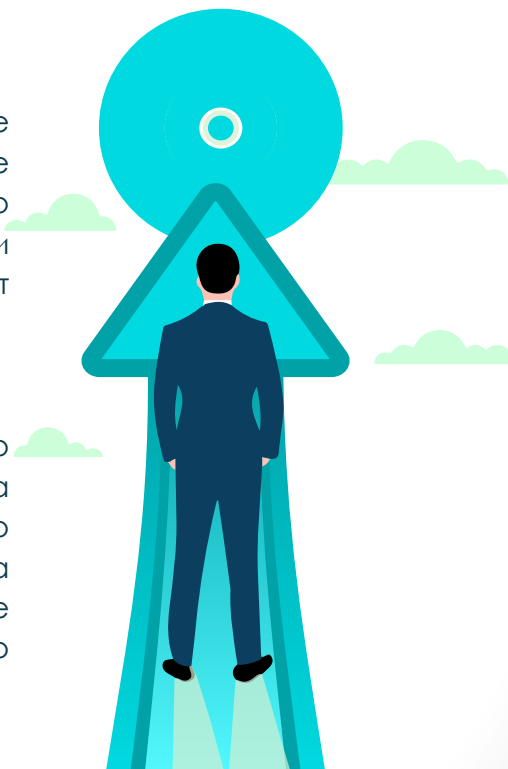
# Защо мотивацията е важна на работното място?


## Повишена производителност:

Мотивираните служители е по-вероятно да бъдат продуктивни и да се представят по най-добрия начин. Когато служителите са мотивирани, те имат по-високо ниво на ангажираност, фокус и енергия, което води до подобрени нива на производителност. Мотивираните служители са готови да направят всичко възможно, да поемат инициатива и активно да търсят възможности да допринесат за целите на компанията.

## Повишено удовлетворение от работата и задържане:

Мотивацията е тясно свързана с удовлетворението от работата. Когато служителите се чувстват мотивирани, те изпитват чувство на удовлетворение и постижение в работата си. Това от своя страна води до по-високи нива на удовлетворение от работата и увеличава вероятността служителите да останат в компанията в дългосрочен план. Мотивираните служители е по-малко вероятно да търсят работа другаде, което намалява текучеството и свързаните с това разходи.





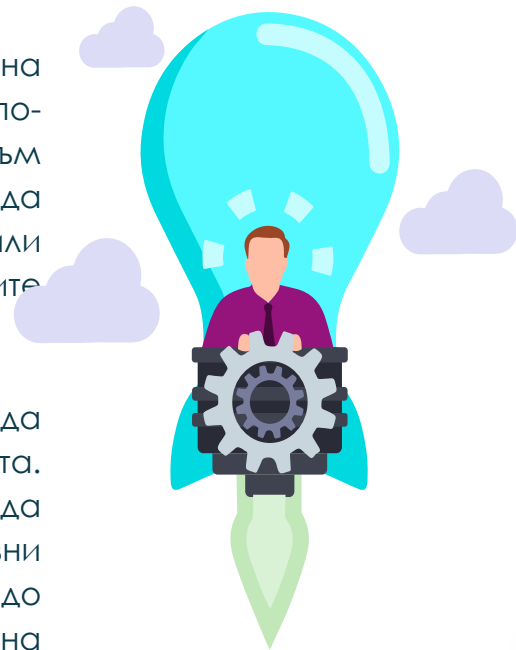
# Защо мотивацията е важна на работното място?

## Подобрено качество на работа:

Мотивацията има положително въздействие върху качеството на произведената работа. Когато служителите са мотивирани, те са по-склонни да се гордеят с работата си и да се стремят към съвършенство. Мотивираните служители са подтикнати да предоставят висококачествени резултати, да отговарят или надминават очакванията и непрекъснато да подобряват своите умения и представяне.

## Повишена креативност и иновации:

Мотивираните служители са по-склонни да мислят креативно, да генерират нови идеи и да допринасят за иновациите в компанията. Когато служителите са мотивирани, те се чувстват овластени да изразяват своите идеи, да поемат рискове и да изследват иновативни решения на предизвикателствата. Това може да доведе до подобрения в процесите, продуктите и услугите, давайки на компанията конкурентно предимство.

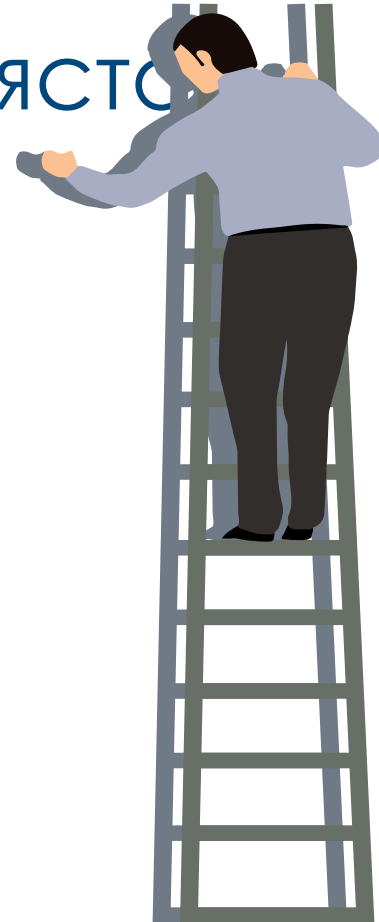




# Защо мотивацията е важна на работното място

**Лоялност и застъпничество на служителите:** Мотивираните служители стават лоялни посланици на компанията. Те са по-склонни да говорят положително за работното си място, да препоръчват компанията като работодател и да рекламират нейните продукти или услуги. Мотивираните служители могат да станат защитници на марката, като влияят положително върху репутацията на компанията и привличат топ таланти.

**Адаптивност и издръжливост:** В динамична и непрекъснато променяща се бизнес среда мотивираните служители са по-адаптивни и издръжливи. Те са готови да прегърнат промяната, да научат нови умения и да се справят с предизвикателствата с положителна нагласа. Мотивираните служители могат да помогнат на компанията да остане гъвкава и да реагира на изискванията на пазара, което ги прави ценни активи във времена на несигурност.





# Как да мотивираме като мениджър?

Мотивацията на служителите допринася за положителна работна среда, укрепва взаимоотношенията служител-мениджър и насърчава положителна организационна култура.

Като мениджър инвестирането в мотивацията на служителите е от съществено значение за стимулиране на индивидуалния и екипния успех, както и за цялостния растеж и просперитет на компанията.

Нека да видим начините, по които мениджърите могат да поддържат колегите си мотивирани!



# Как да мотивираме като мениджър?

## Поставяне на цели



- ✓ Поставянето на ясни и предизвикателни цели може да мотивира служителите чрез осигуряване на усещане за посока и цел.
- ✓ Целите трябва да са конкретни, измерими, постижими, подходящи и ограничени във времето (SMART)
- ✓ Когато служителите имат ясни цели, към които да работят, това им помага да съсредоточат усилията си и да останат мотивирани.

## Признание и награди



- Внедряване на системи за възнаграждение като напр
- ✓ бонуси, базирани на представяне,
  - ✓ промоции,
  - ✓ обществено признание,
  - ✓ нефинансови награди като програми за служител на месеца

Тези стимули дават на служителите чувство за постижение и засилват желаното поведение.

## Обратна връзка за ефективността



- ✓ Предоставянето на обратна връзка помага на служителите да разберат силните си страни и областите за подобрене, което им позволява да направят необходимите корекции и да се развиват професионално.
- ✓ Обратната връзка трябва да бъде конкретна, навременна и балансирана, като се фокусира както върху положителните аспекти, така и върху областите, които се нуждаят от развитие.

## Баланс между работата и личния живот



- ✓ Подкрепа за баланс между професионалния и личния живот може да допринесе за мотивацията на служителите. Компаниите, които дават приоритет на благосъстоянието на служителите, като предлагат гъвкави работни условия, политики за отпуск и насърчават здравословен баланс между професионалния и личния живот, показват, че ценят личния живот на своите служители.





# Как да мотивираме като мениджър?

## Развитие на служителите



Предлагането на възможности за растеж и развитие може да мотивира служителите да се представят по най-добрия начин. Компаниите могат да предоставят

- ✓ програми за обучение, възможности за наставничество и пътища за кариерно развитие, за да помогнат на служителите да подобрят своите умения, знания и опит.

## Участие и овластяване на служителите



- ✓ Позволяването на служителите да участват в процесите на вземане на решения, даването им на автономия и овластяването им да поемат отговорност за работата си може да повиши мотивацията. Когато служителите се чувстват ценени, уважавани, те стават по-мотивирани да допринесат с идеите и усилията си за успеха на компанията.

## Позитивна работна среда



- ✓ Създаването на положителна работна среда е от решаващо значение за насърчаване на мотивацията. Това включва насърчаване на култура на отворена комуникация, работа в екип и сътрудничество, както и осигуряване на подкрепяща и приобщаваща атмосфера.



# Какво научихте накратко

Какво представлява  
мотивацията

Добрият мениджър  
трябва да може да  
мотивира  
служителите чрез  
използването на  
различни техники

Мотивацията е от  
решаващо  
значение в много  
аспекти и области  
на бизнеса



# Проверете знанията си

**Мотивацията**  
е...  
вярна или  
невярна?

Необходими в работната сфера

Не е важна ценност на всеки човек

Sth, което може да бъде придобито само  
чрез лични усилия

сила, която насочва поведението на  
индивида към постигане на цел.





# Правилни отговори

## Мотивацията е...

### Необходими в работната сфера

**Да вярно!** Както споменахме преди, е от решаващо значение да вдъхновите и мотивирате вашите служители да постигнат по-добра производителност във вашата компания.

### Не е важна ценност на всеки човек

**Не, това не е правилно!** На първо място, мотивацията не е ценност, а самомотивацията е умение. Мотивацията обаче е важна и може да бъде активирана и от опитен мениджър.



# Правилни отговори

## Мотивацията е...

**Сth, което може да бъде придобито само чрез лични усилия**

**Не, това не е правилно!** Мотивацията може да бъде активирана от нашата лична гледна точка, но също и от лидер/мениджър, който иска да ни помогне в напредъка

**сила, която насочва поведението на индивида към постигане на цел.**

**Да вярно!** На първата страница споменахме, че „Мотивацията е движещата сила, която енергизира, насочва и поддържа поведението на индивида към постигане на цел“ и това е точно това.



# Значение на убеждаването

**Убеждаването** е акт на въздействие или убеждаване на другите да възприемат определено убеждение, отношение или поведение.

В контекста на **компаниите** техниките за убеждаване се използват за ефективно **предаване** на съобщения, **повлияване** на решения и **мотивиране** на лица или групи да предприемат желани действия.

Убеждаването може да се използва в различни аспекти от дейността на компанията, включително маркетинг, продажби, преговори и лидерство.





# Областите на убеждаване се използват в компаниите

## Маркетинг и реклама:



Техниките за убеждаване се използват широко в маркетинга и рекламата, за да повлияят на поведението на потребителите. Компаниите използват стратегии като убеждаващи съобщения, емоционални призови, социални доказателства (напр. препоръки, прегледи) и недостиг (създаване на усещане за ограничена наличност), за да убедят потребителите да закупят техните продукти или услуги.

## Продажби и преговори:



Убеждаването е ключов компонент на успешните продажби и преговори. Специалистите по продажбите използват убеждаващи тактики, като изграждане на разбирателство, идентифициране на нуждите на клиентите, подчертаване на предимствата на продукта и адресиране на възражения, за да убедят потенциалните клиенти да направят покупка. При преговорите се използват убеждаващи техники като намиране на общ език, представяне на убедителни аргументи и използване на убедителен език за постигане на взаимноизгодни споразумения.





# Областите на убеждаване се използват в КОМПАНИИТЕ

## Лидерство и управление:



Убеждаването е основно умение за лидерите и мениджърите да влияят на своите екипи, да получават подкрепа за инициативи и да стимулират организационната промяна. Ефективните лидери използват убеждаващи техники като разказване на истории, предоставяне на завладяваща визия, предлагане на стимули и изграждане на доверие, за да вдъхновяват и мотивират служителите, да насърчават сътрудничеството и да постигат организационните цели.

## Вътрешни комуникации:



Убеждаването се използва във вътрешните комуникации, за да спечели подкрепата на служителите, да събере подкрепа за инициативи и да насърчи промяна в поведението. Компаниите могат да използват убеждаващи техники като ясни и завладяващи съобщения, подчертаващи предимствата на новите политики или процеси, предоставяне на доказателства и данни и включване на служителите във вземането на решения, за да убедят служителите да възприемат ново поведение или да приемат организационни промени.



# Областите на убеждаване се използват в компаниите

**Връзки с обществеността и управление на кризи:**



Убеждаването играе роля в усилията за връзки с обществеността и ситуации за управление на кризи. Компаниите се стремят да повлияят на общественото мнение, да изградят доверие и да оформят разказа около тяхната марка или продукти. Убеждаващи комуникационни стратегии се използват за справяне и управление на обществените опасения, смекчаване на щетите по репутацията и представяне на гледната точка на компанията в благоприятна светлина.

**Ангажираност и мотивация на служителите:**



Техниките за убеждаване се използват за ангажиране и мотивиране на служителите в организацията. Компаниите могат да използват убеждаващи тактики като рамкиране на задачите като смислени, свързване на работата с по-широка цел, предлагане на стимули или награди и предоставяне на признание за насърчаване на ангажираността на служителите, продуктивността и положителното отношение към работата им.





# Областите на убеждаване се използват в компаниите



Въпреки това.....Важно е да се отбележи, че въпреки че убеждаването може да бъде мощен инструмент, то трябва да се използва етично и отговорно.

Компаниите трябва да дават приоритет на прозрачността, честността и зачитането на автономията на индивидите, когато използват техники за убеждаване. Изграждането на доверие и насърчаването на истински взаимоотношения са от ключово значение за поддържане на доверие и дългосрочен успех в убедителните усилия.



# Какво научихте накратко

Какво означава  
убеждаването

Етиката е важен  
аспект, който  
трябва да се има  
предвид при  
прилагането на  
техниките за  
убеждаване

Има много области  
в една компания,  
където могат да се  
прилагат техники за  
убеждаване







# Проверете знанията си

## Убеждаването

е...

вярно или  
невярно?

актът на принуждаване на някого да  
направи нещо против волята му

само за манипулиране на другите за  
лична изгода

ефективен, когато разчита единствено  
на логически разсъждения и факти

Без значение от разбирането за нуждите  
и мотивацията на публиката



# Правилни отговори

## Убеждаването о е...

**актът на принуждаване на някого да направи нещо против волята му**

**Не, това не е правилно!** Убеждаването не означава да принуждавате някого против волята му. Това включва доброволно влияние и убеждаване на другите

**само за манипулиране на другите за лична изгода**

**Не, това не е правилно!** Убеждаването може да се използва както за лична изгода, така и за взаимна изгода. Не се ограничава до манипулация



# Правилни отговори

## Убеждаването о е...

ефективен, когато разчита единствено на логически  
разсъждения и факти

**Не, това не е правилно!** Докато логичните разсъждения и фактите са важни, ефективното убеждаване взема предвид и емоционалните призови и други влияещи фактори

Без значение от разбирането за нуждите и  
мотивацията на публиката

**Не, това не е правилно!** Разбирането на нуждите и мотивацията на публиката е от съществено значение за изготвянето на убедителни послания и увеличаването на шансовете за успех



# Съвети за убеждаване

Ефективните умения за убеждаване са от съществено значение за **мениджърите** , за да влияят и вдъхновяват своите екипи. Чрез усъвършенстване на тези **умения за убеждаване** , мениджърите могат ефективно да комуникират своята визия, да вдъхновяват своите екипи и да постигат желаните резултати чрез влияние и сътрудничество.

Нека прегледаме някои неща, които трябва да имате предвид като мениджър, за да използвате ефективно уменията за убеждаване.



# Съвети за убеждаване

## Търсете печеливши решения

Демонстрирайте как вашето предложение или идея е от полза както за организацията, така и за участващите лица. Наблегнете на споделените цели, сътрудничеството и потенциала за положителни резултати за всички страни.



## Апел към емоциите

Оформете съобщението си така, че да предизвика положителни емоции като възлнение, надежда или гордост, или да се обърнете към отрицателни емоции като страх или разочарование, които могат да мотивират действие.



## Предоставете доказателства и логични разсъждения

Подкрепете аргументите си с логически разсъждения и доказателства, за да подобрите убедителните си усилия. Използвайте факти, статистика, резултати от изследвания или примери от реалния живот, за да подкрепите твърденията си.



## Проследяване и адаптиране

Свържете се с аудиторията си, адресирайте всички оставащи притеснения и предоставете допълнителна информация, ако е необходимо. Бъдете отворени за обратна връзка и коригирайте подхода си, ако не дава желаните резултати. Непрекъснатото усъвършенстване и адаптиране може да подобри вашите умения за убеждаване с течение на времето.



## Изградете доверие

Хората са по-склонни да бъдат убедени от онези, на които вярват и които възприемат като знаещи. Демонстрирайте експертни познания, споделете подходящ опит и предоставете доказателства или данни в подкрепа на вашите аргументи.



## Разберете аудиторията си

Настройте посланието си така, че да резонира с техните интереси и ценности. Обмислете техния произход, предпочитания и всички потенциални пречки пред приемането.

WIN



Co-funded by  
the European Union

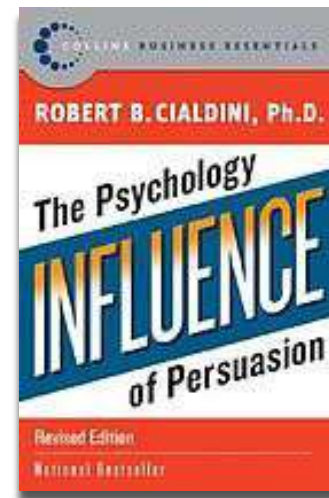


# Изкуството на убеждаването



## 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаването и влиянието

Д-р Робърт Б. Чалдини, пионер в изследването на влиянието и убеждаването, разкрива психологията зад това защо хората са съгласни в този много хвален бестселър на New York Times. Той също така показва как тези идеи да се използват отговорно в професионални и ежедневни условия.



[Източник](#)





# Изкуството на убеждаването

Казус - 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаване и влияние

## Реципрочност

Като инициирате положително действие или предоставяте стойност на другите, можете да увеличите вероятността да получите положителен отговор или съответствие в замяна

## Последователност

Подчертаването на споделени ценности или подчертаването на минали ангажменти може да засили последователността

## Социално доказателство

Принципът на социалното доказателство предполага, че хората са по-склонни да бъдат убедени, ако видят доказателства, че други, особено други подобни, вече са възприели определено поведение или идея

## Власт

Като установите и демонстрирате своята експертиза и доверие, можете да подобрите убедителното си въздействие

## Оскъдност

Като подчертавате недостига или ексклузивността на продукт, услуга или възможност, можете да създадете усещане за неотложност и да увеличите желанието да се съобразите или да действате бързо.

## Харесване

Хората се убеждават лесно от онези, които харесват и с които чувстват връзка. Принципът на харесването подчертава важноста на изграждането на разбирателство, установяването на обща основа и намирането на прилики с другите.





# Изкуството на убеждаването

*Казус - 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаване и влияние*

Гледайте видеоклипа по-долу за общ преглед на шестте принципа на убеждаване







# Няколко допълнителни съвета за убеждаване

Казус - 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаване и влияние

## Комбинирано влияние

Въпреки че всеки принцип може да бъде ефективен сам по себе си, тяхната сила може да бъде усилена, когато се използва в комбинация. Например, като включите **социално доказателство** и **авторитет**, можете да се възползвате от доверието на експертите и да покажете как другите са се възползвали от определен продукт или услуга.





# Няколко допълнителни съвета за убеждаване

*Казус - 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаване и влияние*

## Контекстът има значение

Ефективността на принципите може да варира в зависимост от контекста и участващите лица. Културни, социални и ситуационни фактори могат да повлияят на това как хората реагират на опитите за убеждаване. Важно е да вземете предвид конкретния контекст и да адаптирате стратегиите си за убеждаване съответно.





# Няколко допълнителни съвета за убеждаване

*Казус - 6-те принципа на науката на Чалдини за убеждаване и влияние*

## Етични съображения:

Докато принципите могат да бъдат мощни инструменти, етичните съображения трябва винаги да са на преден план. Убеждаването трябва да се използва отговорно и да се зачита автономията и благосъстоянието на другите. Избягвайте манипулативни тактики, които използват уязвимости или мамят индивиди.





# Упражнение за убеждаване



## Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

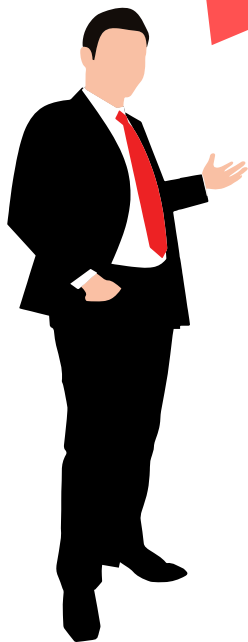
Нека се включим в ролева игра, за да практикуваме убеждаване. Нека си представим сценарий, при който се опитвате да убедите колега да се присъедини към нов проект, който според вас би бил от полза както за компанията, така и за отделния човек. Ето как може да се развие ролевото упражнение:



# Упражнение за убеждаване

Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

Разбира се, любопитен съм да разбера повече. За какво е проектът?



Здравей Питър. Надявам се да си добре. Искан да говоря с Вас за нова възможност за проект, която смятам, че би била чудесна за Вашите умения и опит.

Можем ли да отделим няколко минути, за да го обсъдим?

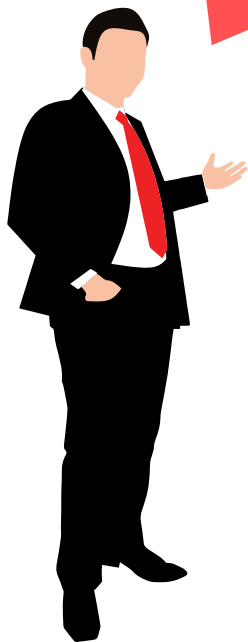




# Упражнение за убеждаване

Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

Звучи интересно, но вече съм доста зает с текущите си задължения. Не съм сигурен дали мога да поема допълнителна работа.



Проектът включва разработване на ново софтуерно приложение, което отговаря идеално на стратегическите цели на нашата компания.

Това е вълнуваща възможност да работите върху авангардни технологии и да окажете значително влияние. Вашият опит с кодирането и дизайна на потребителския интерфейс би бил невероятно ценен за реализирането на този проект .

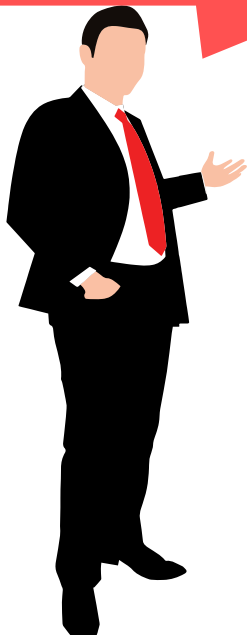




# Упражнение за убеждаване

Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

Виждам потенциалните ползи, но съм загрижен за натоварването и потенциалните конфликти със съществуващите ми проекти.



Напълно разбирам, че имате други ангажименти и работата ви е важна. Въпреки това, този проект предоставя уникален шанс за вас да покажете своите умения и креативност в инициатива с висок профил.

Вашето участие не само ще допринесе за успеха на проекта, но и ще ви даде възможност да разширите професионалното си портфолио и да подобрите репутацията си в компанията

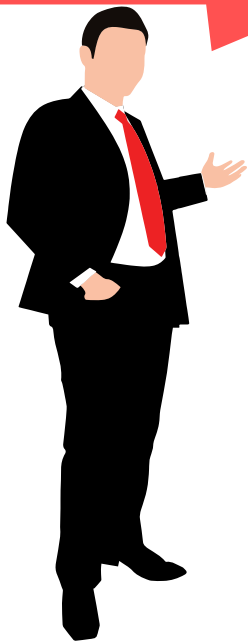




# Упражнение за убеждаване

Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

Е, това звучи примамливо.  
Предполагам, че се притеснявам от допълнителния натиск и спазването на срокове.



Оценявам притесненията ви и вярвам, че можем да намерим начин да управляваме ефективно натовареността ви. Можем да си сътрудничим тясно, за да осигурим плавен преход и да сведем до минимум всякакви конфликти.

Освен това този проект предлага възможност за междуведомствено сътрудничество, което ви позволява да работите с експерти от различни екипи и да разширите мрежата си в рамките на организацията.



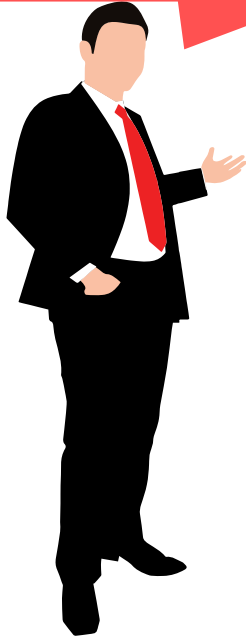




# Упражнение за убеждаване

## Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

Добре, готов съм да опитам. Нека обсъдим подробностите и как можем да управляваме ефективно текущото ми работно натоварване



Разбирам напрежението от спазването на крайните срокове и ще работим заедно, за да създадем реалистична времева линия, която да отговаря на вашите съществуващи ангажименти. Ние ще гарантираме наличието на подходящи ресурси и поддръжка, за да ви помогнем да успеете

Всъщност успешното завършване на този проект ще демонстрира способността ви да се справяте с предизвикателни ситуации и да постигате резултати под натиск, което допълнително ще подобри професионалния ви растеж и ще отвори врати за бъдещи възможности

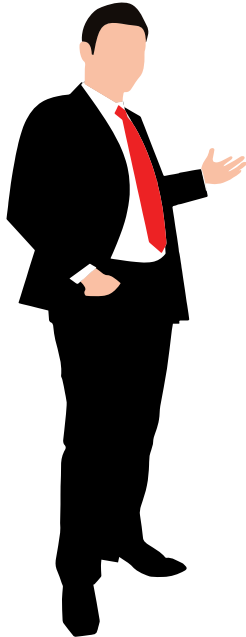




# Упражнение за убеждаване

Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

! Това е фантастично! Оценявам вашата откритост и желание да разгледате тази възможност. Нека насрочим последваща среща, на която можем да се задълбочим в детайлите на проекта, да отговорим на вашите притеснения и да изготвим план за безпроблемно интегриране на този проект в съществуващото ви работно натоварване.





# Упражнение за убеждаване

## Сценарий за упражнение за убеждаване в ролева игра

В това упражнение за ролева игра вие показахте

- ✓ ползите от проекта,
- ✓ призна загрижеността на вашия колега,
- ✓ и се обърна към тях, като подчерта стойността, която носи за техния професионален растеж, репутация и мрежа в компанията.

Демонстрирайки разбиране и предоставяйки увереност, вие успешно убедихте вашия колега да обмисли присъединяване към проекта. Не забравяйте, че ефективното убеждаване включва активно слушане, съпричастност и адаптиране на вашето послание към специфичните нужди и интереси на човека, когото се опитвате да убедите.





# Какво научихте накратко

**6 важни съвета за  
убеждаване и 6  
принципа от  
експерт**

**Пример за ролева  
игра за ежедневна  
ситуация на  
работното място,  
показваща важността  
на уменията за  
убеждаване**

**Убеждаването е  
форма на изкуство и  
как можете да  
комбинирате  
придобитите знания**



# Проверете знанията си

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?

Емоцията не играе роля в процеса на убеждаване.

Техниките за убеждаване са неетични и манипулативни по природа

Активното слушане е важно умение за убеждаваща комуникация

Изграждането на доверие и надеждност е важно в процеса на убеждаване.



# Правилни отговори

## Емоцията не играе роля в процеса на убеждаване

**Не, това не е правилно!** Емоцията играе важна роля в убеждаването, тъй като може да предизвика емпатия и да създаде връзка с публиката.

## Техниките за убеждаване са неетични и манипулативни по природа

**Не, това не е правилно!** Техниките за убеждаване могат да бъдат етични и базирани на взаимна изгода, като се фокусират върху създаването на печеливщи ситуации



# Правилни отговори

## Активното слушане е важно умение за убеждаваща комуникация

**Да вярно!** Активното слушане помага за разбирането на притесненията, възраженията и гледните точки на аудиторията, което позволява по-добра адаптация на убеждаващи стратегии

## Изграждането на доверие и надеждност е важно в процеса на убеждаване

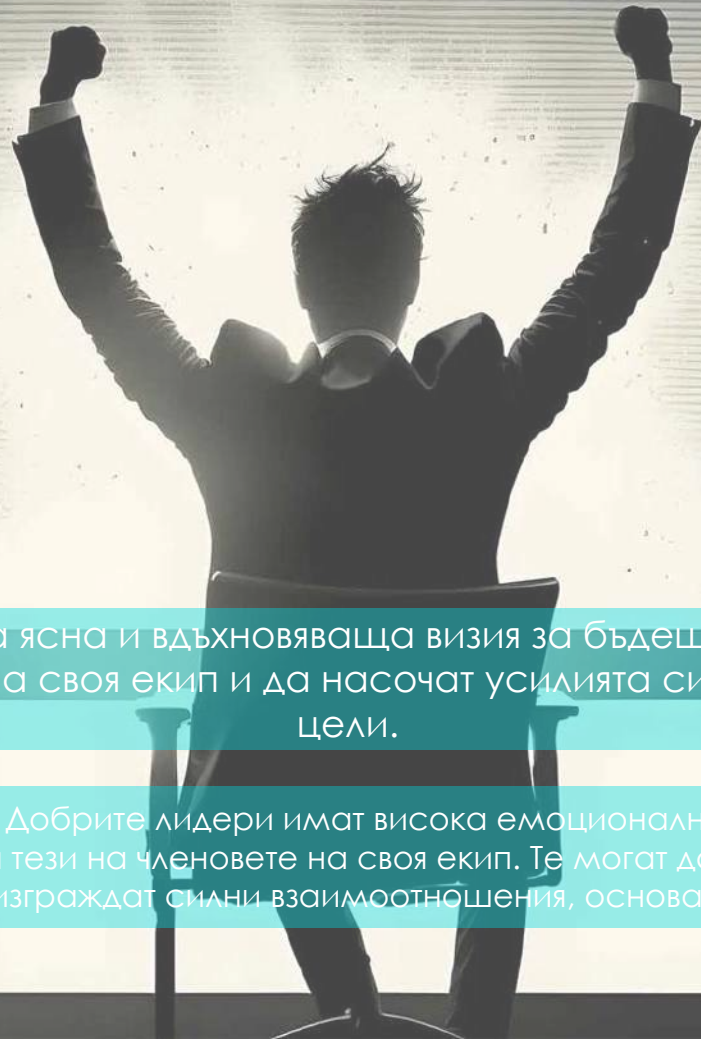
**Да вярно!** Изграждането на доверие и надеждност е от решаващо значение за убеждаването на другите да повярват и приемат вашето послание



# Характеристики на добрия лидер

**Мотивацията** и **убеждаването** са необходими умения за лидера, но добрите лидери притежават набор от характеристики, които им позволяват ефективно да ръководят и вдъхновяват своите екипи. Ето някои ключови характеристики на добрия лидер:





**Визия:** Добрият лидер има ясна и вдъхновяваща визия за бъдещето. Те са в състояние да формулират тази визия на своя екип и да насочат усилията си към постигане на общи цели.

**Емоционална интелигентност :** Добрите лидери имат висока емоционална интелигентност. Те са наясно със собствените си емоции и тези на членовете на своя екип. Те могат да управляват емоциите си, да съчувстват на другите и да изградят силни взаимоотношения, основани на доверие и уважение.

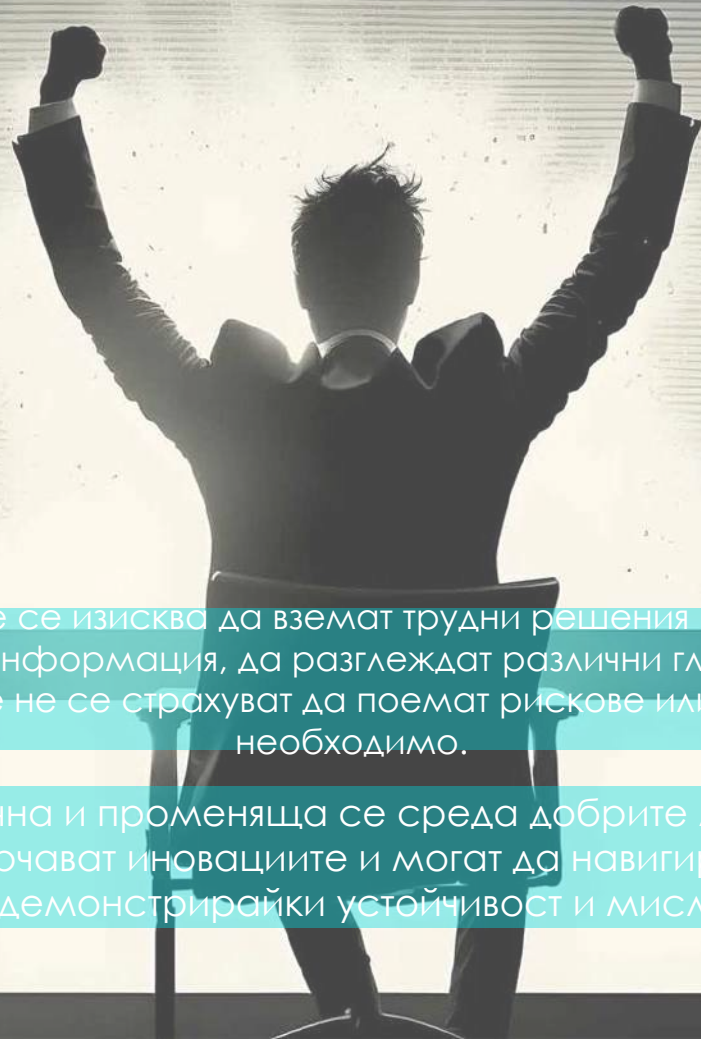




Почтеност : Добрите лидери демонстрират почтеност в **своите** действия и решения. Те действат етично, честно и в съответствие с ценностите си. Те са надеждни и вдъхват доверие на другите.

**Силна комуникация** : Ефективната комуникация е от съществено значение за добрия лидер. Те могат ясно да предадат своите идеи, очаквания и обратна връзка и активно да слушат членовете на своя екип. Те насърчават отворени и прозрачни канали за комуникация, като гарантират, че всички са информирани и ангажирани.





**Решителност:** От лидерите се изисква да вземат трудни решения навреме. Добрите лидери могат да анализират информация, да разглеждат различни гледни точки и да вземат информирани решения. Те не се страхуват да поемат рискове или да коригират курса, ако е необходимо.

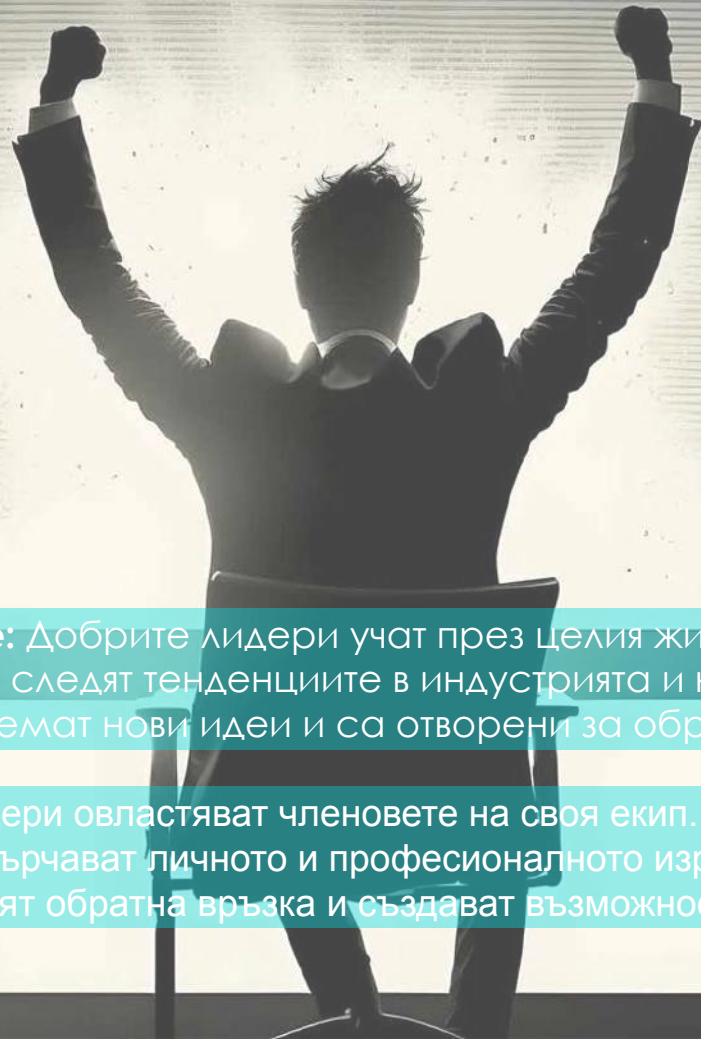
**Адаптивност:** В динамична и променяща се среда добрите лидери са адаптивни. Те приемат промяната, насърчават иновациите и могат да навигират през несигурността. Те дават пример, демонстрирайки устойчивост и мислене за растеж.





**Сътрудничество и изграждане на екип** : Лидерите разбират стойността на сътрудничеството и насърчават чувството за работа в екип. Те насърчават сътрудничеството, насърчават различни гледни точки и създават приобщаваща среда, в която всеки се чувства ценен и мотивиран.

**Отговорност**: Добрите лидери държат себе си и членовете на своя екип отговорни за своите действия и резултати. Те поставят ясни очаквания, предоставят обратна връзка и признават постиженията. Те поемат отговорност за грешките и ги използват като възможности за учене.



**Непрекъснато учене:** Добрите лидери учат през целия живот. Те търсят личен и професионален растеж, следят тенденциите в индустрията и насърчават ученето в своя екип. Те приемат нови идеи и са отворени за обратна връзка.

**Овластяване:** Добрите лидери овластяват членовете на своя екип. Те делегират отговорности, осигуряват автономия и насърчават личното и професионалното израстване. Те подкрепят своя екип, предоставят обратна връзка и създават възможности за развитие.



# Характеристики на добрия лидер



## *Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Сатя Надела поема поста главен изпълнителен директор на Microsoft през 2014 г. и неговото лидерство се смята за трансформиращо за компанията.

Резултатите от ръководството на Надела са забележителни. Пазарната стойност на Microsoft се е увеличила повече от три пъти, откакто той стана главен изпълнителен директор, и компанията възвръща позицията си на лидер в технологичната индустрия. Стратегическата визия на Надела, културната трансформация, фокусът върху иновациите и ориентираният към клиентите подход са инструмент за успеха на Microsoft.



# Характеристики на добрия лидер

*Казус от практиката – Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Ето някои ключови аспекти, които показват неговото ефективно лидерство:

## **Визионерско лидерство :**

Надела донесе ясна визия на Microsoft, наблягайки на стратегията „на първо място мобилните, първо облачните“. Той осъзна необходимостта Microsoft да се адаптира към променящия се технологичен пейзаж и позиционира компанията като лидер в облачните изчисления и изкуствения интелект.





# Характеристики на добрия лидер

*Казус от практиката – Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Ето някои ключови аспекти, които показват неговото ефективно лидерство:

## **Културна трансформация:**

Надела ръководи значителна културна промяна в Microsoft. Той насърчава мисленето за растеж, насърчавайки служителите да приемат ученето и иновациите. Той наблегна на сътрудничеството и работата в екип, премахвайки силозите и насърчавайки по-приобщаваща и разнообразна работна среда.







# Характеристики на добрия лидер

*Казус от практиката – Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Ето някои ключови аспекти, които показват неговото ефективно лидерство:

## **Фокус върху клиента**

Надела внуши силен клиентски ориентиран подход в Microsoft. Той подчерта важността на разбирането и удовлетворяването на нуждите на клиентите. Тази промяна на фокуса доведе до разработването на продукти и услуги, които резонират с клиентите и подобряват удовлетвореността на клиентите.





# Характеристики на добрия лидер

*Казус от практиката – Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Ето някои ключови аспекти, които показват неговото ефективно лидерство:

## **Стратегически придобивания**

Под ръководството на Надела Microsoft направи няколко стратегически придобивания, за да укрепи позицията си на ключови пазари. Забележителните придобивания включват LinkedIn и GitHub, които разшириха обхвата и възможностите на Microsoft в професионалните мрежи и разработването на софтуер.





# Характеристики на добрия лидер

*Казус от практиката – Microsoft под ръководството на Сатя Надела*

Ето някои ключови аспекти, които показват неговото ефективно лидерство:

## **Етично лидерство**

Надела подчерта важноста на етичното лидерство и отговорното развитие на ИИ в Microsoft. Той се застъпва за защита на поверителността и прозрачни практики, печелейки доверието на клиенти и заинтересовани страни.





# Какво научихте накратко

Лидерството играе решаваща роля в мотивирането на служителите, което води до повишена производителност и ефективност

Истински пример за успешно лидерство

Ефективното лидерство насърчава иновациите и креативността на работното място



# Проверете знанията си

**Ефективно  
лидерство...**

вярно или  
невярно?

не допринася за иновациите и креативността на работното място

няма влияние върху задържането на служителите

няма влияние върху организационната култура на компанията.

А визията и стратегическата насока на лидера нямат влияние върху представянето на служителите и уменията за решаване на проблеми.



## Ефективно лидерство...

# Правилни отговори

**не допринася за иновациите и креативността на работното място**

**Не, това не е правилно!** Ефективното лидерство насърчава среда, която насърчава иновациите и креативността сред служителите

**няма влияние върху задържането на служителите**

**Не, това не е правилно!** Ефективното лидерство допринася за задържането на служителите чрез предоставяне на насоки, подкрепа и насърчаване на чувството за принадлежност



## Ефективно лидерство...

# Правилни отговори

**няма влияние върху организационната култура на компанията.**

**Не, това не е правилно!** Ефективното лидерство влияе върху организационната култура на компанията, задавайки тона, ценностите и нормите, които оформят цялостната работна среда

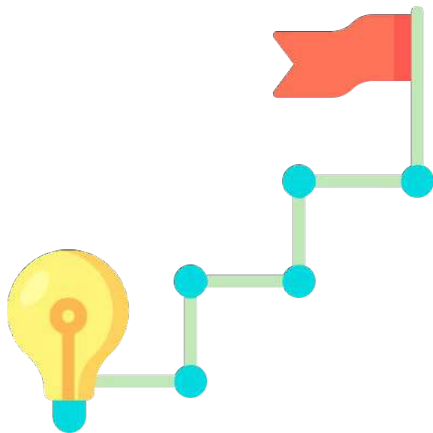
**А визията и стратегическата насока на лидера нямат влияние върху представянето на служителите и уменията за решаване на проблеми.**

**Не, това не е правилно!** Визията и стратегическата насока на лидера могат значително да повлияят на работата на служителите и уменията за решаване на проблеми



# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!





## Как да мотивирам и убеждавам - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име:

---

---

Дата:

---

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



## Как да мотивирате и убеждавате - наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито

Току-що завършихте **модул номер 9** на  
**Как да мотивираме и убеждаваме**



Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква :

**модул н. 10 за това как да даваме пример и да създаваме  
отношения на доверие**



Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Модул nr. 10

Как да бъдем ролеви модел  
и да създаваме отношения  
на доверие



Co-funded by  
the European Union

Автор: Тјаša Коруšar - SSGZ

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

 **SŠGZ**  
SAVINJSKO-ŠALEŠKA GOSPODARSKA ZBORNICA



# ИНДЕКС

- Въведение в това как да даваме пример
- Ползи от формирането на доверителни взаимоотношения на работното място
- Водене чрез пример
- Какво означава да даваш пример?
- Значението на лидерството чрез пример
- Какви стъпки трябва да предприемат мениджърите, за да дават пример?
- Развиване на качествата, които искате да видите във вашите служители
- Разберете и живеете ценностите на компанията
- Как да моделирате поведението, което очаквате от вашия екип
- Как да бъдем прозрачни с колегите
- Бъдете отворени за обратна връзка и имайте желание да се учите от грешките си
- Какво да избягваме, след като мениджърите се дават за пример?





# Въведение в това как да даваме пример и да създаваме отношения на доверие

Воденето чрез пример и формирането на отношения на доверие са ключови аспекти на **ефективното лидерство**. Този учебен модул ще ви преведе през стъпките, за да дадете пример и да изградите отношения на доверие на работното място

Чрез разбиране на ползите, дефиниране на лидерски принципи, развиване на желани качества, прегръщане на работата в екип и избягване на често срещани клопки, можете да се утвърдите като доверен лидер и да насърчите положителни взаимоотношения във вашата организация.







# Ползи от формирането на доверителни взаимоотношения на работното място

Доверието е в основата на успешните взаимоотношения на работното място.

Обсъдете **предимствата** на отношенията на доверие на работното място, като подобро сътрудничество, повишена производителност и повишена ангажираност на служителите.

Изграждането на доверие между колеги и екипи носи множество ползи както за отделните лица, така и за организацията.





## Ползите от формирането на доверчиви взаимоотношения на работното място включват:

### Подобрена работа в екип:

- Доверието насърчава сътрудничеството и сътрудничеството между членовете на екипа.
- Насърчава споделянето на идеи, подкрепата и работата за постигане на общи цели.

### Повишена производителност:

- Доверието на работното място премахва бариерите и насърчава откритата комуникация.
- Служителите се чувстват комфортно да изразяват мнения, да предлагат иновативни решения и да подобряват производителността.



## Подобрена ангажираност на служителите:

- Доверието създава положителна работна среда, в която служителите се чувстват ценени и уважавани.
- Повишава мотивацията, удовлетворението от работата и цялостната ангажираност в работата.

## По-добро разрешаване на конфликти:

- Доверието позволява ефективно разрешаване на конфликти.
- Създава основа на разбиране и уважение, което води до
- конструктивно решение и поддържане на положителни взаимоотношения.



## **Положителна организационна култура:**

- Доверието е ключов елемент на здравата организационна култура.
- Създава положителна атмосфера, по-висок морал и цялостен организационен успех.

## **Повишена ангажираност и лоялност:**

- Доверието насърчава чувството за принадлежност и лоялност сред служителите.
- Намалява текучеството, запазва ценни таланти.



# Проверете знанията си

**Ползите от  
формирането на  
отношения на  
доверие на  
работното място**

Вярно или не?

Създаването на доверителни взаимоотношения на работното място е отговорност единствено на служителите, а не на организацията или нейните лидери.

Доверителните отношения нямат влияние върху задържането и лоялността на служителите.

Създаването на времева линия за внедряване помага да се гарантира, че новостта се разпространява своевременно.





# Правилни отговори

## Ползи от създаването на отношения на доверие на работното място

Създаването на доверителни взаимоотношения на работното място е отговорност единствено на служителите, а не на организацията или нейните лидери.

**Не, това не е правилно.** Създаването на отношения на доверие е споделена отговорност между служителите и организационните лидери, тъй като лидерите играят решаваща роля в насърчаването на култура на доверие и осигуряването на подкрепяща среда.

Доверителните отношения нямат влияние върху задържането и лоялността на служителите.

**Не, това не е правилно.** Доверителните взаимоотношения допринасят за по-висок процент на задържане на служителите и насърчават лоялността, тъй като служителите се чувстват ценени, подкрепяни и е по-вероятно да останат в дадена организация.



# Правилни отговори

**Ползи от  
създаването на  
отношения на  
доверие на  
работното  
място**

Доверителните взаимоотношения се основават единствено на лична симпатия и нямат връзка с професионалната компетентност.

**Не, това не е правилно.** Взаимоотношенията с доверие се изграждат на комбинация от лична привързаност и професионална компетентност, тъй като служителите се доверяват на хора, които демонстрират както почтеност, така и опит в работата си.







# Водене чрез пример

Воденето чрез пример е **моцнен лидерски подход**, който вдъхновява, изгражда доверие, оформя организационната култура, насърчава отчетността, улеснява развитието на умения, стимулира промяната и повишава ангажираността и удовлетворението на служителите. Въплъщавайки желаните поведения и ценности, лидерите могат да създадат положително въздействие върху своите екипи и цялостния успех на организацията.





## Ползи от воденето чрез пример

- **Положителна организационна култура:** Формира положителна работна култура, насърчавайки подкрепяща и продуктивна среда.
- **Отчетност и отговорност:** Установява стандарти за отчетност, като насърчава собствеността и отговорността.
- **Развитие на умения :** Показва желаните умения, вдъхновявайки служителите да развиват собствените си компетенции.
- **Катализатор на промените:** Задвижва организационната промяна, като я възприема и моделира .
- **Ангажираност и удовлетворение на служителите:** Повишава ангажираността и удовлетворението чрез създаване на положителна работна среда.





# Какво научихте накратко

Той служи като катализатор за промяна, повишава ангажираността и удовлетворението на служителите и допринася за цялостния успех на организацията.

Воденето чрез пример е мощен лидерски подход, който оформя организационната култура, установява стандарти за отчетност и стимулира развитието на умения сред служителите.

Въплъщавайки желаните поведения и ценности, лидерите могат да създадат положителна работна среда, да вдъхновят своите екипи и да насърчават култура на непрекъснато усъвършенстване.





# Проверете знанията си

## Водене чрез пример

Прав или не?

Воденето чрез пример помага за установяването на стандарти за отчетност, насърчавайки служителите да поемат собственост и отговорност за своите действия.

Създава положителна работна среда, в която служителите се чувстват мотивирани и подкрепени, което води до високи нива на ангажираност и удовлетворение от работата.

Даването на пример не оказва влияние върху развитието на уменията сред служителите.





# Правилни отговори

## Водене чрез пример

Воденето чрез пример помага за установяването на стандарти за отчетност, насърчавайки служителите да поемат собственост и отговорност за своите действия.

**Да вярно!**

Създава положителна работна среда, в която служителите се чувстват мотивирани и подкрепени, което води до по-високи нива на ангажираност и удовлетворение от работата.

**Да вярно!**

Даването на пример не оказва влияние върху развитието на уменията сред служителите.

**Не, това не е правилно.** Воденето чрез пример показва желаните умения, вдъхновявайки служителите да развиват собствените си компетенции и да подобряват представянето си.



# Какво означава да водиш с пример?

Воденето чрез пример означава **да действате като модел за подражание** чрез последователно показване на желано поведение, работна етика и ценности. Това включва въплъщаване на принципите на почтеност, отчетност, професионализъм и сътрудничество, за да вдъхнови и мотивира другите да последват примера.

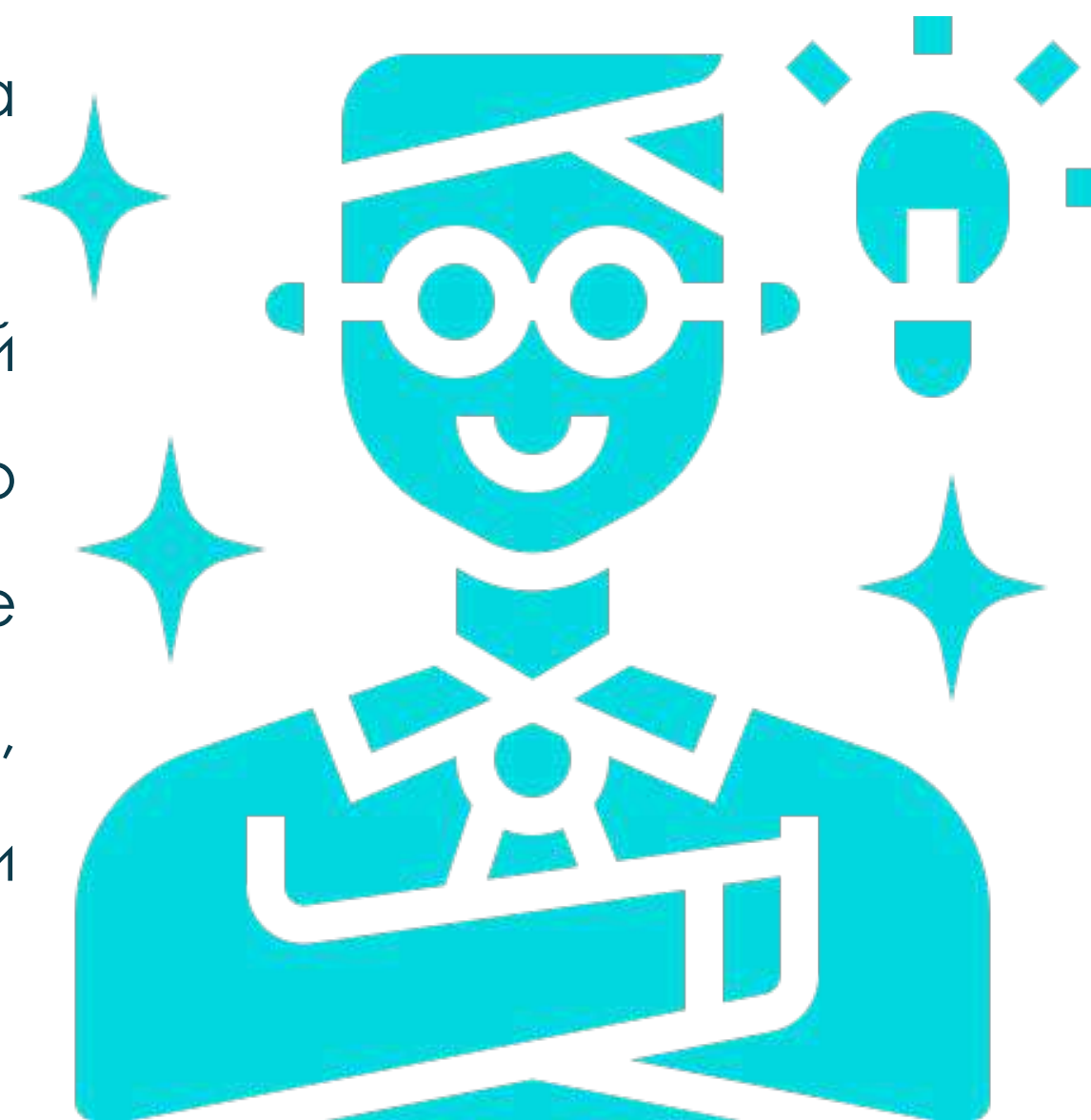






През 2018 г. Сатя Надела, главен изпълнителен директор на Microsoft, демонстрира силата на лидерството чрез пример.

Когато Надела пое кормилото, той трансформира културата на компанията, като насърчава съпричастност, смирение и мислене за растеж. Възприемайки тези ценности сам, Надела насърчи култура на сътрудничество и иновации, извеждайки Microsoft до нови висоти.



Лидерството на Надела илюстрира въздействието на воденето чрез пример и значението на съгласуването на личните действия с организационните ценности, за да вдъхнови положителна промяна.



# Значението на водещия чрез пример

- Подчертаване на важността на воденето чрез пример за **изграждане на доверие, надеждност и уважение** сред членовете на екипа.

- Воденето чрез пример **насърчава положителна работна култура**, насърчава етичното поведение и насърчава отчетността.





# Какво научихте накратко

Воденето чрез пример означава съгласуване на действията с думите, да бъдете модел за подражание за желаните поведения и да демонстрирате специфични поведения и действия, които вдъхновяват другите да последват примера.

Воденето чрез пример е от решаващо значение за лидерството, тъй като влияе на екипите, изгражда доверие и задава положителен тон, като в крайна сметка влияе върху мотивацията, морала и представянето на служителите.







# Проверете знанията си

**Какво означава  
да даваш  
пример?**

Прав или не?

Воденето чрез пример включва последователно показване на желаните поведения и ценности.

Даването на пример насърчава неетичното поведение на работното място.

Даването чрез пример може да вдъхнови и мотивира другите да последват примера.





# Правилни отговори

**Какво  
означава да  
даваш  
пример?**

Воденето чрез пример включва последователно показване на желаните поведения и ценности.

**Да вярно!**

Даването на пример насърчава неетичното поведение на работното място.

**Не, това не е правилно.** Воденето чрез пример насърчава етичното поведение на работното място

Воденето чрез пример може да вдъхнови и мотивира другите да последват примера.

**Да вярно!**





# Какви стъпки трябва да предприемат мениджърите, за да дават пример?

- **Ръководство стъпка по стъпка за мениджъри, които да дават пример:**



## 1. Изпълнете обещания за доверие и ангажираност

Това показва на екипа вашето ниво на ангажираност и им помага да ви повярват като лидер. Може да откриете, че са по-склонни да задават въпроси, да поемат допълнителни отговорности и да бъдат по-ангажирани членове на екипа

## 2. Елате на работа с енергия

Ако искате да дадете пример, идвайте на работа с положителна нагласа и продуктивна енергия, което означава повишена инерция и мотивация, докато изпълнявате ежедневните си задачи. Вашият екип ще разбере вашето отношение и естествено ще го отразява, което ще доведе до продуктивен, подкрепящ екип, който показва страхотен подход за свършване на работата.



### 3. Доверете се на екипа си .

Не забравяйте, че всеки служител е нает с причина и всеки носи определен набор от умения и опит в ролята. Ако се доверите на екипа си да върши работата си добре, не само ще спечелите тяхното уважение, но и ще служите като вдъхновение за други лидери на работното място.

### 5. Слушайте другите

слушането на вашия екип показва, че ги уважавате като хора и за работата, която вършат, и искате да знаете повече за тях, за да можете да ръководите ефективно.

### 4. Следвай правилата

Ако искате вашият екип да функционира по най-добрия начин и да бъде място, където всеки носи отговорност за работата си, помислете за установяване на правила. Правилата не трябва да са отрицателни – те могат да помогнат за изясняване на очакванията и отговорностите.





## 6. Работете заедно с вашия екип

Колкото повече работите с тях, толкова повече ще разбирате техните умения, задачи и проекти. Това ще ви помогне да ръководите по-добре, да отговорите на въпросите им и да ги насочите към успеха. Ще изградите доверие и ще повишите морала на екипа. Друго предимство да работите заедно с вашия екип е, че ще имате по-задълбочени познания за всякакви борби. След това можете да работите върху решения, за да подобрите работата им.

## 7. Внимавайте какво говорите и правите

Влиятелните лидери знаят, че техните думи и действия подлежат на тълкуване. Ако давате пример, имайте предвид как вашият екип може да тълкува това, което казвате и правите. Дори в стресови работни ситуации, опитайте се да останете в подкрепа на вашия екип и да предлагате насърчителни думи.





# Какво научихте накратко

Воденето чрез пример означава съгласуване на действията с думите, да бъдете модел за подражание за желаните поведения и да демонстрирате специфични поведения и действия, които вдъхновяват другите да последват примера.

Внесете положително отношение и енергия към работата, задавайки тон за продуктивен и подкрепящ екип, който подхожда към задачите с мотивация и импулс.

Изпълнете обещанията за изграждане на доверие и ангажираност, като насърчавате екипа си да задава въпроси, да поема отговорности и да бъде по-ангажиран.





# Проверете знанията си

**Какви стъпки  
трябва да  
предприемат  
мениджърите,  
за да дават  
пример?**

Прав или не?

Посещението на семинари и обучения е излишно за лидерите.

Идването на работа с положително отношение задава продуктивен тон на екипа

Установяването на правила на работното място възпрепятства сплотеността и отчетността на екипа.





# Правилни отговори

**Какви стъпки  
трябва да  
предприемат  
мениджърите,  
за да дават  
пример?**

Воденето чрез пример включва последователно показване на желаните поведения и ценности.

**Не, това не е правилно.** Посещението на семинари и обучения показва ангажираност към растеж и вдъхновява другите.

Идването на работа с положително отношение задава продуктивен тон на екипа

**Да вярно!**

Установяването на правила на работното място възпрепятства сплотеността и отчетността на екипа.

**Не, това не е правилно.** Установяването на правила помага за изясняване на очакванията и отговорностите.





# Развиване на качествата, които искате да видите във вашите служители

## Оценете служителите:

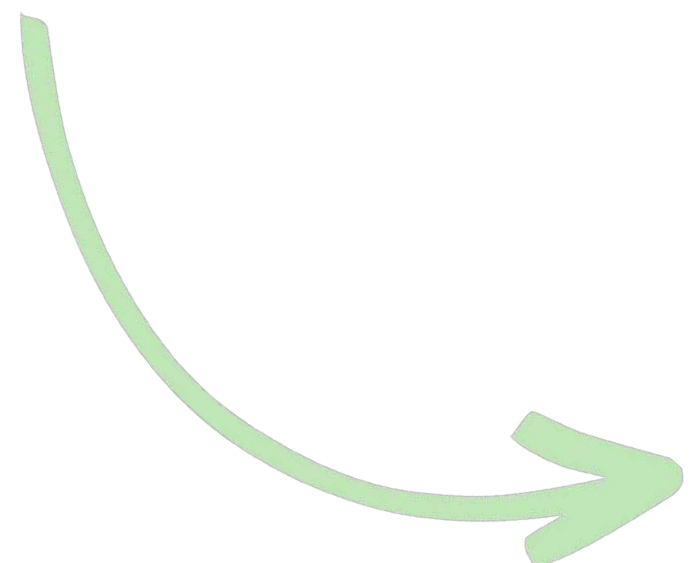
Оценете техните силни страни и области за подобрене, свързани с желаните качества.



## Осигурете обучение:

Предложете възможности за развитие като семинари или обучение за подобряване на уменията.

**Дефинирайте качества:** Ясно дефинирайте желаните умения, нагласи и поведение, съобразени с ценностите и целите на вашата организация.





### **Задайте очаквания:**

Изложете ясно очакванията,  
като подчертаете  
важността на тези качества.



### **Насърчавайте култура на учене:**

Насърчавайте  
непрекъснатото учене,  
предоставяйте ресурси и  
празнувайте растежа.

### **Насърчавайте саморефлексията:**

Подкрепете служителите при  
поставянето на цели за лично  
развитие и осигурете ресурси

**Дайте пример:** Демонстрирайте  
желаните качества чрез собствените  
си действия и поведение





# Какво научихте накратко

Мениджърите могат да развият качествата, които искат да видят в своите служители, като демонстрират тези качества сами и служат като модели за подражание.

Мениджърите трябва активно да търсят и набират кандидати, които показват желаното поведение и ценности по време на процеса на наемане, като гарантират по-добро приспособяване към организацията.

Идентифицирането и култивирането на специфично поведение, свързано с основните ценности, може да насочи служителите и да им помогне да приведат действията си в съответствие с желаните качества на компанията.





# Проверете знанията си

**Развиване на  
качествата,  
които искате да  
видите във  
вашите  
служители**

Оценяването на служителите помага да се идентифицират техните силни страни и области за подобрене, свързани с желаните качества.

Неясните очаквания имат положително въздействие върху желаните качества.

Обезсърчаването на саморефлексията подобрява работата на служителите.

Прав или не?



Co-funded by  
the European Union



## Развиване на качествата, които искате да видите във вашите служители

# Правилни отговори

Оценяването на служителите помага да се идентифицират техните силни страни и области за подобрене, свързани с желаните качества.

**Да вярно.**

Неясните очаквания имат положително въздействие върху желаните качества.

**Не, не е правилно.** Ясните очаквания подчертават важноста на желаните качества

Обезсърчаването на саморефлексията подобрява работата на служителите.

**Не, не е правилно.** Насърчаването на саморефлексията дава възможност на служителите да си поставят цели за лично развитие.





# Разберете и живеете ценностите на КОМПАНИЯТА

Дефиниране на ценности в действие:

- Свържете **конкретното поведение с всяка основна ценност**.
- Осигурете насоки на вашия екип, като направите ценностите осезаеми.
- Помага на отдалечените работници да се ориентират независимо при вземането на решения.

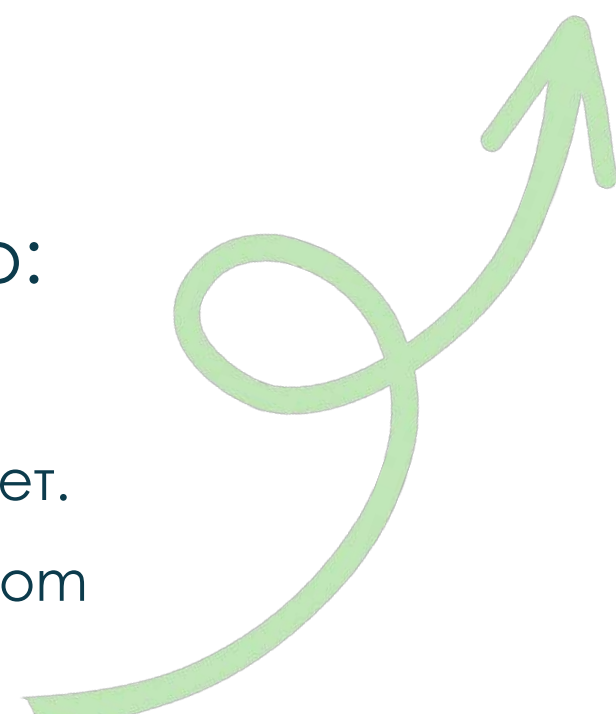
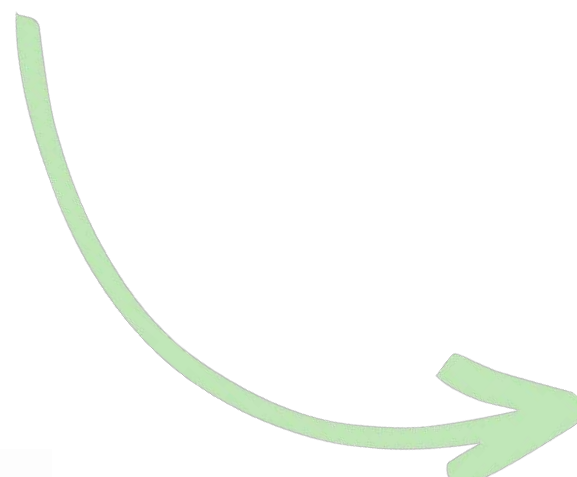


Водете с пример:

- **Въплъщавайте основните ценности**, които искате да видите в служителите.
- Демонстрирайте прозрачност, отчетност и сътрудничество.
- Вдъхновявайте служителите по време на предизвикателни ситуации.

Комуникирайте ценностите последователно:

- Направете ценностите известни и видими.
- **Включете** стойности в офис декор, имейли или интранет.
- Персонализиране за отдалечени екипи (напр. Zoom фонове).





## Интегрирайте ценности в работата и играта:

- Последователно прилагайте ценности във всички аспекти на организацията.
- Съгласувайте празненствата и събитията с корпоративните ценности.
- Пример на Airbnb: стойността „Бъди домакин“ в действие.



Разпознаване и укрепване на поведение, съобразено с ценности:

- **Признавайте** и възнаграждавайте служителите за действия, съобразени с ценностите.
- **Официално признаване** чрез оценки на представянето.
- **Неформалното признание** насърчава култура, основана на ценности.





# Какво научихте накратко

Разбирането и животът на ценностите на компанията е от решаващо значение за привеждане в съответствие на поведението и решенията с принципите на организацията.

Чрез дефиниране на специфични поведения, свързани с всяка основна ценност, служителите се насочват в ежедневните си действия, отразявайки идентичността на компанията.

Последователното предаване на ценности, включването им в различни аспекти на работата и разпознаването на поведение, съобразено с ценностите, допринасят за изграждането на силна култура и стимулират успеха на организацията.







# Проверете знанията си

**Разберете и  
живейте според  
ценностите на  
компанията**

Прав или не?

Дефинирането на конкретно поведение, свързано с всяка основна ценност, прави ценностите осезаеми и дава насоки на екипа.

Постоянното предаване на ценности, независимо дали чрез офис декор, имейли или интранет, гарантира тяхната видимост и информираност.

Интегрирането на ценности във всички аспекти на организацията, включително тържества и събития, гарантира последователно прилагане и укрепване.





# Правилни отговори

**Разберете и  
живейте  
ценностите на  
компанията**

Дефинирането на конкретно поведение, свързано с всяка основна ценност, прави ценностите осезаеми и дава насоки на екипа.

**Да вярно!**

Постоянното предаване на ценности, независимо дали чрез офис декор, имейли или интранет, гарантира тяхната видимост и информираност.

**Да вярно!**

Интегрирането на ценности във всички аспекти на организацията, включително тържества и събития, гарантира последователно прилагане и укрепване.

**Да вярно!**

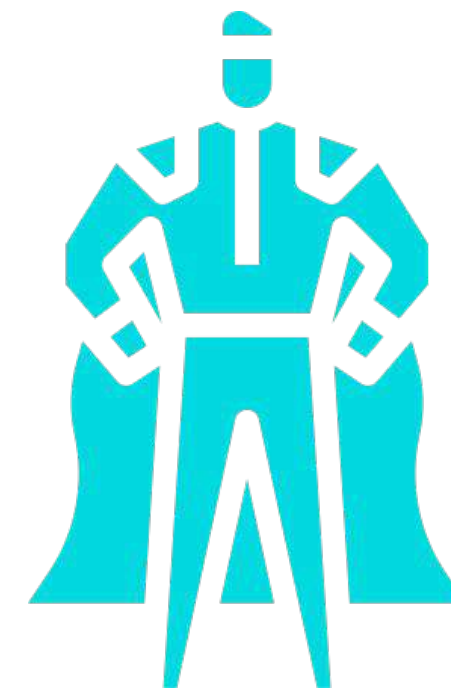




# Как да моделирате поведението, което очаквате от ВАШИЯ ЕКИП

## Демонстрирайте работни задачи

- Вместо просто да казвате на служителите как да правят нещата, които трябва да правят, или да им предоставите ръководство с инструкции, **отделете време да изпълните работата сами** пред тях или ги съдете с опитни служители. Моделирането на поведението по този начин позволява на служителите да задават въпроси и да получават информация от хора с опит от първа ръка.



## Усъвършенствайте своя стил на комуникация

- Комуникационните стилове на мениджърите често се моделират от техните подчинени, създавайки още една възможност за стратегическо влияние върху фирмената култура. **Когато мениджърите говорят учтиво и професионално по всяко време**, особено в конфликтни ситуации, **служителите са по-склонни да моделират това поведение**, като се отнасят с уважение към клиентите и един към друг по всяко време.



## Бъдете честни с другите

- Ангажиментът на мениджърите за честност на работното място осигурява модел на поведение, който всички служители да видят. Ако действията на мениджърите и ръководителите винаги са в **съответствие с думите им**, като следват етичните насоки, изпълняват обещанията, дадени на служителите, **признават грешките си** и идват при другите за съвет, когато имат нужда от тях, е по-вероятно служителите да направят същото в отговор.



## Откажете да играете Office Politics

- Политиката на работното място е силно повлияна от теорията за социалното обучение, **която дава на служителите указания** какво трябва да направят, за да се впишат в социалната йерархия на компанията. Мениджърите, които **демонстрират твърд ангажимент към справедливостта** и отказват да играят политика в офиса, могат да вдъхновят другите служители да се съсредоточат върху професионализма и представянето, а не върху политическото маневриране в офиса.





# Какво научихте накратко

Работната етика на мениджърите влияе върху културата на компанията и служителите моделират поведението си въз основа на работните навици и отдадеността на мениджърите.

Мениджърите, които дават приоритет на честността, етичното поведение и отказват да участват в политиката в офиса, вдъхновяват служителите да последват примера им, като се фокусират върху представянето, вместо да маневрират за лична изгода.

Ефективните комуникационни стилове, демонстрирани от мениджърите, могат да оформят комуникационната култура в организацията, насърчавайки уважение и професионализъм.





# Проверете знанията си

**Как да  
моделирате  
поведението,  
което очаквате  
от вашия екип**

Прав или не?

Ангажирането в офис политиката няма влияние върху поведението и фокуса на другите служители.

Мениджърите, които комуникират учтиво и професионално, служат като модели на поведение за служителите, насърчавайки уважителното общуване в рамките на организацията.

Служителите не се влияят от поведението и социалната йерархия в компанията.







# Правилни отговори

**Как да  
моделирате  
поведението,  
което очаквате  
от вашия екип**

Ангажирането в офис политиката няма влияние върху поведението и фокуса на другите служители.

**Не, това не е правилно.** Ангажирането в офис политиката влияе върху поведението и фокуса на другите служители.

Мениджърите, които комуникират учтиво и професионално, служат като модели на поведение за служителите, насърчавайки уважителното общуване в рамките на организацията.

**Да вярно!**

Служителите не се влияят от поведението и социалната йерархия в компанията.

**Не, това не е правилно.** Служителите се влияят от поведението и социалната йерархия в компанията.



# Как да бъдем прозрачни с колегите



Да бъдеш прозрачен означава да **споделяш своите мисли и мнения честно и с уважение**. Прозрачността е подход към общуването и формирането на взаимоотношения, които наблягат на това да бъдете директни с хората на вашето работно място. Колкото повече прозрачност има на работното място, толкова по-откровени разговори има между служителите и ръководители на компанията.

Прозрачността е особено полезна за увеличаване на производителността и подобряване на цялостното представяне на компанията, тъй като избягва объркването и насърчава искреното взаимодействие.







## Говорете честно:

когато сте честни, особено относно нуждата от помощ, другите могат да предложат решения вместо вас. В противен случай служителите няма да знаят какво се случва или как да ви помогнат.

## Задавайте въпроси:

Задаването на въпроси демонстрира чувство на смирение и прозрачност, защото осъзнавате нуждата си да се усъвършенствате и да се учите.

## Бъди реалист

Когато сте реалисти, разбирате какво можете да предложите вие и вашата компания и споделяте мислите си директно със служителите.

## Разкриване на информация:

Разкриването на информация означава да не скривате конкретни подробности, когато говорите с някого. Това също означава да уведомите служителите какво имате предвид в най-голяма степен. Някои начини за по-лесно разкриване на информация е чрез определяне на време за среща със служител и намиране на лично пространство за разговор.

## Останете професионалисти

Да останеш професионалист е част от прозрачността. Въпреки че прозрачността означава споделяне на истинска информация, тя не изисква да разкривате абсолютно всичко за себе си или да навлизате в много подробности за личния си живот

## Споделете ефективността на бизнеса

помислете за споделяне на представянето на вашия бизнес с други служители. Когато споделяте ефективността на бизнеса, вие показвате статистика и анализи за това как се справя компанията, независимо колко добри или лоши са числата.



# Какво научихте накратко

Говорете честно и открито, изразявайки истинските си емоции и мисли, за да насърчите прозрачна работна среда, където другите могат да осигурят помощ и подкрепа.

Споделяйте конкретни подробности и разкривайте напълно информация, за да осигурите яснота и разбиране в комуникацията, насърчавайки открития диалог и ефективното сътрудничество.

Задавайте въпроси, за да демонстрирате смирение, да насърчавате споделянето на знания и да отстранявате всички пропуски в знанията, създавайки култура на непрекъснато учене и усъвършенстване.





# Проверете знанията си

**Как да бъдем  
прозрачни с  
колегите**

Прав или не?

Да бъдеш реалистичен и да си поставяш практически цели насърчава прозрачността, като разпознава както силните страни, така и областите за подобрене в рамките на компанията.

Да останеш професионалист няма връзка с прозрачността и личните данни винаги трябва да се споделят на работното място.

Разкриването на информация е ненужно и не допринася за прозрачността на комуникацията.





# Правилни отговори

## Как да бъдем прозрачни с колегите

Да бъдеш реалистичен и да си поставяш практически цели насърчава прозрачността, като разпознава както силните страни, така и областите за подобрене в рамките на компанията.

**Да вярно!**

Да останеш професионалист няма връзка с прозрачността и личните данни винаги трябва да се споделят на работното място.

**Не, това не е правилно.** Да останеш професионалист, докато си прозрачен, включва споделяне на вярна информация без разкриване на лични данни и зачитане на поверителността на служителите.

Разкриването на информация е ненужно и не допринася за прозрачността на комуникацията.

**Не, това не е правилно.** Разкриването на информация без задържане на подробности помага за създаването на прозрачност и гарантира, че другите разбират ясно какво имате предвид.



# Бъдете отворени за обратна връзка и имайте желание да се учите от грешките си

## Признайте грешките си,

извинете се, ако е необходимо, и ги използвайте като възможности за растеж и подобрене, демонстрирайки уважение и отговорност към засегнатите.



## Анализирайте грешките си

за да идентифицирате техните причини, да оцените реакцията си и да извлечете ценни уроци за предотвратяване на повторната им поява и намиране на ефективни решения в бъдеще.

**Например**, ако сте забравили да изпратите важен имейл, можете да определите, че сте направили тази грешка, защото не сте добавили изпращането на имейла към списъка си със задачи. След това можете да напишете всичките си предстоящи задачи във вашия плановик.





## Получавайте обратна връзка от супервайзърите,

колеги и ментори, за да получите представа за областите на подобрение и да потърсите съвет за справяне с грешки и предизвикателни ситуации.

### Правя план

да приложите уроците, извлечени от вашите грешки, включително установяване на ефективни навици, рутинни процедури и системи за предотвратяване на повтарящи се грешки и да съобщите плана си на надзорните органи за отчетност.

### Отразете напредъка си

чрез оценка на начина, по който сте приложили уроците, оценка на придържането ви към нови навици и идентифициране на области, където е необходимо допълнително подобрение, или чрез водене на дневник, или чрез обсъждане с доверен човек.

## Намерете уроци

в грешките си, за да откриете нови знания, да идентифицирате области за подобряване на уменията и да използвате тези уроци, за да подобрите личния си и професионален растеж.

### Учете другите

уроците, които сте научили от грешките си, за да насърчите култура на учене, да подобрите ефективността на работното място и да затвърдите собственото си разбиране и памет за тези уроци.

### Водете с пример:

Поддържайте нагласа за учене, която приема грешките като възможности за растеж, гледайки на тях като на положителен опит, който допринася за непрекъснатото учене и усъвършенстване .





# Какво научихте накратко

Признавайте  
грешките и се  
извинявайте, когато  
е необходимо.

Анализирайте  
грешките за  
разбиране и  
подобряване.

Потърсете обратна  
връзка, създайте план  
и научете другите да  
предотвратяват  
бъдещи грешки.





# Проверете знанията си

**Бъдете  
отворени за  
обратна връзка  
и имайте  
желание да се  
учите от  
грешките си**  
Прав или не?

Търсенето на обратна връзка от ръководители, колеги и наставници е без значение и не предоставя никаква ценна информация.

Изготвянето на план за прилагане на научените уроци помага да се избегне повтарянето на едни и същи грешки и може да включва създаване на нови навици или рутина.

Поддържането на нагласа за учене насърчава положителна гледна точка към грешките, разглеждайки ги като учебен опит и възможности за личностно развитие.







**Бъдете  
отворени за  
обратна връзка  
и имайте  
желание да се  
учите от  
грешките си**

# Правилни отговори

Търсенето на обратна връзка от ръководители, колеги и наставници е без значение и не предоставя никаква ценна информация.

**Не, това не е правилно.** Търсенето на обратна връзка от ръководители, колеги и наставници предоставя ценни прозрения и насоки за справяне с грешките и подобряване на работата.

Изготвянето на план за прилагане на научените уроци помага да се избегне повтарянето на едни и същи грешки и може да включва създаване на нови навици или рутина.

**Да вярно!**

Поддържането на нагласа за учене насърчава положителна гледна точка към грешките, разглеждайки ги като учебен опит и възможности за личностно развитие.

**Да вярно!**



# Какво да избягвате, след като се давате за пример

## Нереалистични очаквания при поставяне на цели

Развихрете амбицията си и мечтайте големи, но се уверете, че те са реалистични и постижими в зададения от вас срок. Например, ако целта ви е да пробягате маратон, записването за такъв следващия месец без подходящо обучение е нереалистично. Използвайте SMART стратегии за поставяне на цели, за да гарантирате, че целите са конкретни, измерими, постижими, подходящи и ограничени във времето.

## Пренебрегване на личната радост от целите

Когато си поставяте цели, важно е да имате предвид не само кариерните стремежи, но и дейностите, които ви носят радост и удовлетворение в други области на живота. Балансът е ключов и инструментът Wheel of Life може да помогне да се определи кои области се нуждаят от повече внимание. Не пренебрегвайте цели като писане на книга, участие в приключенски състезания или поддържане на домашна градина, тъй като те допринасят за щастието и благополучието.





# Какво да избягвате, след като се давате за пример

## Подценяване на времето до завършване

Подценяването на времето, необходимо за изпълнение на задачите и целите, може да доведе до обезсърчение и риск от отказване. Избягвайте това, като използвате програми за действие и ефективни стратегии за планиране и не забравяйте да отделите допълнително време за забавяния и неуспехи. Чрез допълване на вашите времеви линии можете да облекчите напрежението и да поддържате реалистично темпо към целите си.



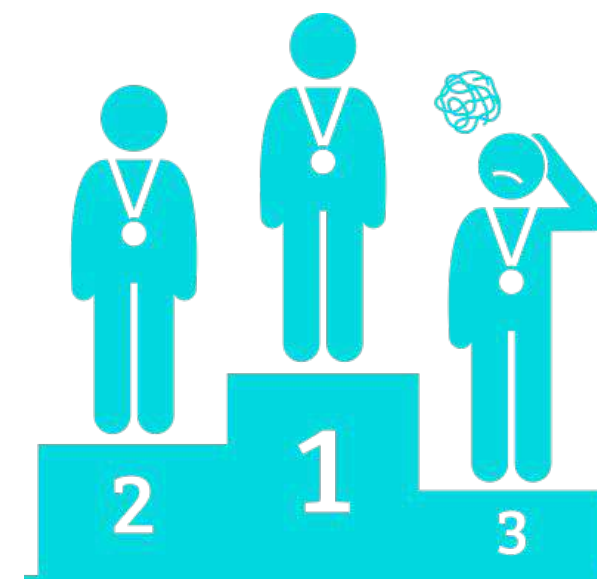


## Пренебрегване на прегледа на напредъка

Редовно оценявайте постиженията си, дори ако напредъкът изглежда бавен, като си поставяте по-малки подцели и признавате постиженията. Анализирайте следващите си стъпки, за да запазите инерцията и обмислете актуализиране на целите си въз основа на новооткрити прозрения. Не забравяйте, че целите са гъвкави и могат да бъдат коригирани, за да се приведат в съответствие с променящите се приоритети и съответно да разпределят времето.

## Неспособност да оценим провала

Провалът е неизбежен и крие ценни уроци за лично израстване. Прегърнете провалите като възможности за развитие и трансформация на характера. Вместо да се обезсърчавате, поучете се от грешките си, идентифицирайте области за подобрене и приложете това знание към бъдещо преследване на целите.



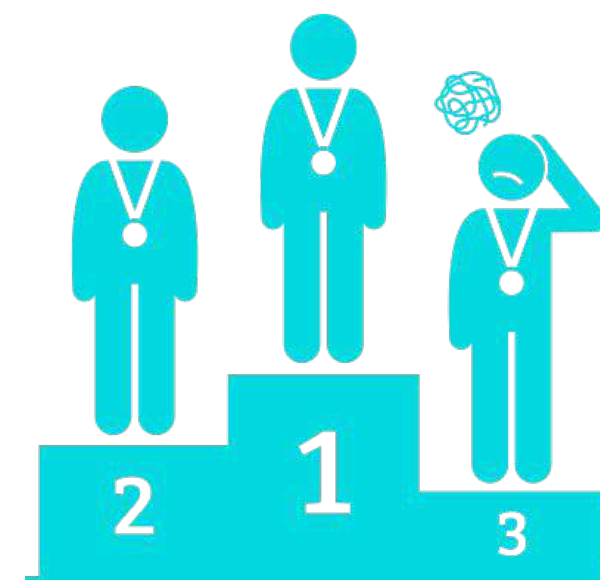


## Претоварване на целите

Опитът да преследвате множество цели едновременно може да разпръсне времето и енергията ви, като ви попречи да отделите необходимото внимание на всяка цел. Приоритизирайте и изберете няколко ключови цели, като използвате подхода „качество, а не количество“. Като се фокусирате върху ограничен брой цели, можете да разпределите ресурсите си ефективно и да постигнете по-голям успех в начинанията си.

## Отрицателно поставяне на цели

Начинът, по който оформяте целите си, влияе върху начина ви на мислене и вероятността за постижение. Вместо да се фокусирате върху негативните аспекти, преформулирайте целите в положителна светлина. Например, преминете от „отслабване“ към „оздравяване“ или от „спиране на работа до късно“ към „прекарване на повече време със семейството“. Положителните цели са по-емоционално привлекателни и повишават мотивацията.







# Какво научихте накратко

Поставянето на реалистични цели, които са в съответствие с вашите способности и времеви рамки, е от съществено значение за успеха и поддържането на мотивация.

Балансирането на целите в различни области на живота, включително личното щастие и благополучие, е от решаващо значение за пълноценния и балансиран живот.

Приемете провала като възможност за учене, отстоявайте собствените си цели и редовно преглеждайте и актуализирайте напредъка си.





# Проверете знанията си

**Какво да  
избягвате, след  
като се давате  
за пример**

Прав или не?

Поставянето на реалистични цели е от съществено значение, за да се гарантира, че те са постижими в рамките на зададения срок.

Даването на пример насърчава неетичното поведение на работното място.

Поставянето на цели въз основа на лични стремежи, а не само на влиянието на другите, е важно за поддържане на индивидуалността и личната реализация.





# Правилни отговори

**Какво да  
избягвате, след  
като се давате  
за пример?**

Поставянето на реалистични цели е от съществено значение, за да се гарантира, че те са постижими в рамките на зададения срок.

**Да вярно!**

Даването на пример насърчава неетичното поведение на работното място.

**Не, това не е правилно.** Воденето чрез пример насърчава етичното поведение на работното място.

Поставянето на цели въз основа на лични стремежи, а не само на влиянието на другите, е важно за поддържане на индивидуалността и личната реализация.

**Да вярно!**





**Заключение:** Воденето чрез пример и създаването на отношения на доверие са основни за ефективното лидерство и положителна работна среда.

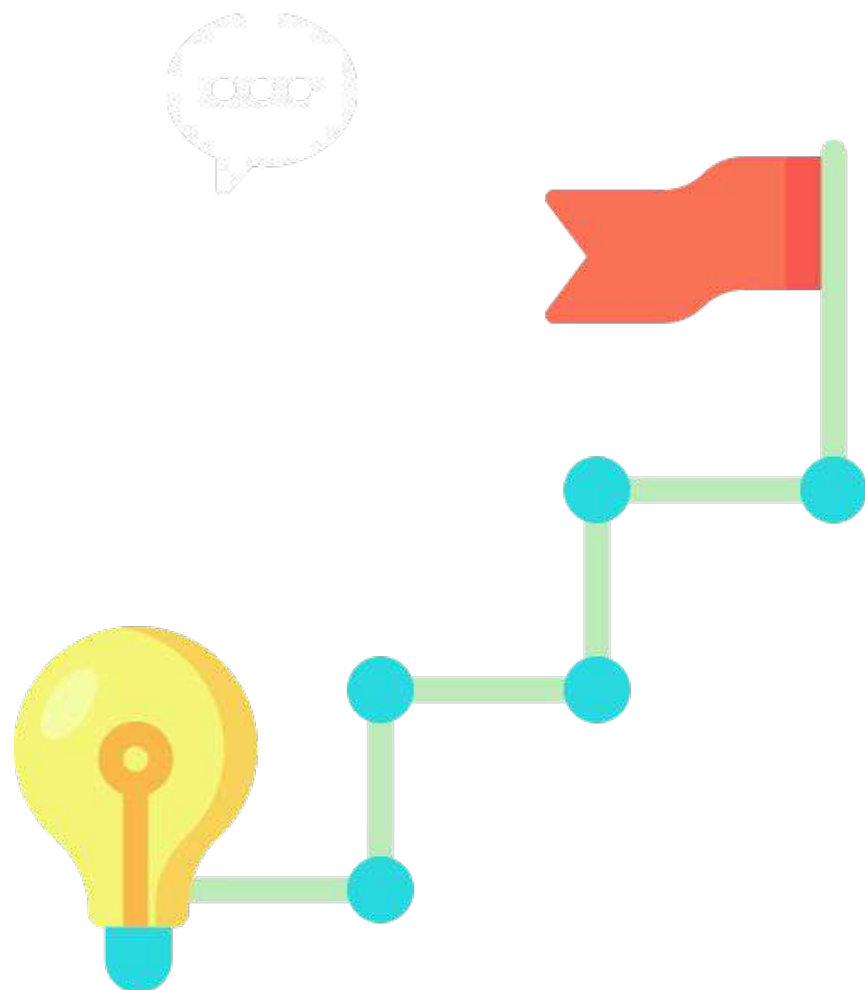
Като разбирате ползите от доверието, давате пример, развивате желаните качества и насърчавате откритата комуникация, можете да вдъхновите своя екип и да стимулирате успеха. Прилагането на принципите и стратегиите, научени в този модул, ще ви позволи да създадете култура на доверие, сътрудничество и непрекъснато усъвършенстване на вашето работно място.





# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



# План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Какво съм научил**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Където прилагам  
новопридобитите знания**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по- **естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.



Co-funded by  
the European Union

ижте го на следващия слайд!



# Как да давам пример и да създавам отношения на доверие - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Какво съм научил**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Където прилагам  
новопридобитите знания**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Това е резултатът и това,  
което научих от този  
опит**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Честито!

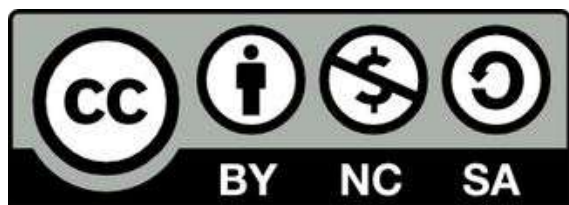
Току-що завършихте модул номер 10 за това как да даваме пример и да създаваме отношения на доверие.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият модул интересен модул вече ви очаква:





**Co-funded by  
the European Union**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.



# Модул н. 11

## Тийм билдинг и работа в екип



Co-funded by  
the European Union

Автор: Fenia Kalantzi - Innovation Hive







1. Значение на изграждането на екип и работата в екип
2. Защо работата в екип е важна на работното място
3. Етикет между екип на работното място
4. Здравословна конкуренция между екипите в една компания
5. Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър
6. Идеи за дейности за насърчаване на работата в екип във вашия екип



# Значение на изграждането на екип и работата в екип

Въвеждането на **изграждане на екип** и насърчаването на култура на **работа в екип** в една компания е от съществено значение за насърчаване на **сътрудничеството**, **комуникацията** и **синергията** между служителите.

Това включва създаване на среда, в която хората работят заедно за постигане на **споделени цели**, използвайки своите различни **умения** и **силни страни**





# Значение на изграждането на екип и работата в екип

## Дефиниции

Тийм-билдинг	Съвместна дейност
Това е процес на развитие и подобряване на взаимоотношенията, комуникацията и сътрудничеството в екип. Включва дейности и инициативи, предназначени да подобрят екипната динамика, доверието и сътрудничеството.	От друга страна, се отнася до колективните усилия и сътрудничеството на индивидите за постигане на общи цели.



# Защо работата в екип е важна на работното място?

Прилагането на **изграждане на екип** и насърчаването на **екипната работа** в една компания носи няколко предимства.

Насърчава откритата комуникация, укрепва взаимоотношенията и изгражда доверие между членовете на екипа.

Той подобрява способностите за решаване на проблеми, креативността и иновациите в екипа.

Той също така повишава морала, мотивацията и удовлетворението от работата сред служителите, което води до подобрена производителност и представяне





# Защо работата в екип е важна на работното място?

Като последна стъпка нека видим едно интересно видео за важността на работата в екип!

**5 причини, поради които ефективната работа в екип е важна за всички организации**





# Защо работата в екип е важна на работното място?

След като изгледахме предишния видеоклип, ние събрахме 5-те причини в забавна инфографика, за да ви помогнем!

5 причини, поради които ефективната работа в екип е важна за всички организации

An infographic on a blue background with a white "WIN" logo at the top. It lists five reasons why teamwork is important, each with an illustration and a brief description. The reasons are: 1. Better Structure: Teamwork creates a smoother and looser structure. 2. Problem Solving: Teamwork enhances problem solving. 3. Productivity: Teamwork promotes productivity. 4. Motivation: Teamwork motivates the workforce. 5. Flexibility: Teamwork encourages flexibility. At the bottom, there is a "Co-funded by the European Union" logo, a "FOLLOW US" text, and social media icons for Facebook, LinkedIn, and a globe.

**Effective Teamwork is Important for all Organisations**  
**5 Reasons Why**

- BETTER STRUCTURE**  
Teamwork creates a smoother and looser structure
- PROBLEM SOLVING**  
Teamwork enhances problem solving
- PRODUCTIVITY**  
Teamwork promotes productivity
- MOTIVATION**  
Teamwork motivates the workforce
- FLEXIBILITY**  
Teamwork encourages flexibility

Co-funded by the European Union FOLLOW US



# Етикет между екип на работното място

Етикетът на екипа на работното място се отнася до набор от **поведенчески насоки** и **норми**, които насърчават професионализма, уважението, сътрудничеството и ефективната комуникация между членовете на екипа.

Осигурява **хармонична** работна среда и повишава производителността. Ето някои основни принципи на етикета за екип на работното място.





# Етикет между екип на работното място

## Уважение и учтивост

отнасяйте се към членовете на екипа с уважение, любезност и професионализъм. Оценявайте техните мнения, гледни точки и приноси. Използвайте учтив език, слушайте активно и покажете признателност за техните идеи и усилия

## Активна комуникация

Практикувайте открита, ясна и навременна комуникация в екипа. Споделяйте информация, актуализации и обратна връзка открито и прозрачно. Отговаряйте на имейли, съобщения и заявки от членове на екипа

## Сътрудничество

Насърчавайте атмосфера на сътрудничество и сътрудничество, където членовете на екипа работят заедно за постигане на общи цели. Насърчавайте споделянето на знания, умения и ресурси. Подкрепете и съдействайте на колеги, когато е необходимо

## Точност и надеждност

Бъдете точни за екипни срещи, крайни срокове и ангажименти. Уважавайте времето на другите, като сте подготвени и готови да допринесете. Изпълнявайте отговорностите си и изпълнявайте обещанията си





# Етикет между екип на работното място

## Разрешаване на конфликти

Разглеждайте конфликтите или разногласията по конструктивен и уважителен начин. Търсете разбирателство, намерете общ език и работете за взаимноизгодни решения. Избягвайте лични нападки или клюки

## Професионализъм

Поддържайте професионално поведение и външен вид на работното място. Следвайте политиките, указанията и кодекса на поведение на компанията. Избягвайте неподходящ език, поведение или действия, които биха могли да подкопаят динамиката на екипа

## Поверителност и доверие

Спазвайте поверителността, когато става въпрос за чувствителна информация или дискусии в екипа. Изградете доверие чрез спазване на ангажименти, спазване на поверителността и демонстриране на почтеност

## Обратна връзка и признание

Осигурете конструктивна обратна връзка на членовете на екипа, когато е подходящо, като се фокусирате върху подобрението и растежа. Признавайте и оценявайте техните постижения, принос и усилия. Празнувайте заедно успехите на екипа





# Етикет между екип на работното място

## Адаптивност и гъвкавост

Приемете промяната и демонстрирайте адаптивност в лицето на променящите се обстоятелства или предизвикателства. Бъдете отворени към различни гледни точки и идеи. С желание коригирайте плановете или подходи, когато е необходимо

## Позитивно отношение

Поддържайте позитивно и оптимистично отношение в екипа. Насърчавайте подкрепяща и вдъхновяваща работна среда. Празнувайте разнообразието, проявявайте съпричастност и предлагайте насърчение на колегите



# Какво научихте накратко

Ефективната комуникация, доверието и уважението са ключови елементи на успешната работа в екип

Възприемането на разнообразието и включването в екипите насърчава креативността и иновациите

Етикетът на работното място играе роля в създаването на положителна работна култура и трябва да включва активно слушане



# Проверете знанията си

## Работа в екип

...  
вярно или  
невярно?

е от съществено значение за повишаване на производителността и постигане на по-добри резултати на работното място

няма влияние върху ангажираността на служителите и удовлетворението от работата

и етикетът на работното място играе роля в създаването на положителна работна култура

А активното слушане не е важен аспект от етикета на работното място



# Правилни отговори

## Съвместна дейност...

е от съществено значение за повишаване на производителността и постигане на по-добри резултати на работното място

**Да вярно!** Разбира се, работата в екип е от съществено значение за повишаване на производителността, за какво говорихме?

няма влияние върху ангажираността на служителите и удовлетворението от работата

**Не, това не е правилно!** Работата в екип кара членовете на екипа да се чувстват удовлетворени и включени



# Правилни отговори

## Съвместна дейност...

**и етикетът на работното място играе роля в създаването на положителна работна култура**

**Да вярно!** Поведението играе важна роля на работното място и в екипната работа

**А активното слушане не е важен аспект от етикета на работното място**

**Не, това не е правилно!** Активното слушане е важен аспект, показва интерес и уважение



# Здравословна конкуренция между екипите в една компания

Здравословната конкуренция между екипите в една компания може да бъде ценен двигател на мотивацията, иновациите и представянето.

Той насърчава индивидите и екипите да се стремят към съвършенство, да надскачат границите си и непрекъснато да се подобряват.

Нека видим някои ключови моменти за насърчаване на здравословна конкуренция между отборите като мениджър





# Здравословна конкуренция между екипите в една КОМПАНИЯ

## Ясно дефинирани цели

Поставете ясни и конкретни цели за всеки екип, съобразени с общите цели на компанията. Установете показатели и показатели за измерване на напредъка и успеха. Това осигурява усещане за посока и цел, към която отборите да се състезават

## Съсредоточете се върху самоусъвършенстването

Насърчавайте екипите да се съсредоточат върху собствения си напредък и развитие, вместо само да се сравняват с другите. Наблегнете на личностното израстване, подобряването на уменията и възможностите за учене.

Празнувайте индивидуалните и отборните постижения, независимо от изхода на състезанието







# Здравословна конкуренция между екипите в една компания

## Сътрудничество в рамките на конкуренцията

Насърчавайте сътрудничеството и споделянето на знания между екипите. Насърчете ги да обменят идеи, най-добри практики и научени уроци. Насърчавайте среда, в която екипите се подкрепят взаимно в успеха, дори докато се състезават

## Коректност и прозрачност

Уверете се, че конкуренцията е честна, прозрачна и основана на обективни критерии.

Установете ясни правила и насоки, които се съобщават на всички екипи. Избягвайте фаворизирането или пристрастието. Осигурете равни възможности и ресурси на всички участващи екипи.



Co-funded by  
the European Union





# Здравословна конкуренция между екипите в една компания

## Разпознайте усилията и подобренията

Признайте и оценете усилията и напредъка, постигнат от всички екипи, не само от победителите. Отдайте признание на отделни лица и екипи за тяхната упорита работа, ангажираност и иновативни подходи.

Това насърчава положителна и приобщаваща култура на състезание

## Насърчавайте здравословното съперничество

Насърчавайте здрав дух на състезание, който насърчава екипите да се предизвикват и вдъхновяват един друг. Създавайте приятелски съперничества, които тласкат екипите към превъзходство, без да създават враждебност или негативно поведение. Насърчавайте уважителната и конструктивна обратна връзка между екипите.



Co-funded by  
the European Union





# Здравословна конкуренция между екипите в една компания

## Учете се от конкуренцията

Насърчавайте екипите да се учат от силните страни и стратегиите на своите конкуренти. Анализират успешните подходи и ги включват в собствените си практики. Наблегнете на непрекъснатото усъвършенстване и нагласата за растеж

## Наблегнете на цялостния успех на компанията

Подсилете идеята, че здравословната конкуренция между екипите в крайна сметка допринася за цялостния успех на компанията. Напомнете на екипите, че техните постижения колективно допринасят за растежа и просперитета на КОМПАНИЯТА





# Какво научихте накратко

Здравословната конкуренция насърчава справедливостта, почтеността и етичното поведение, като обезсърчава неетичните практики или саботажа

Като цяло здравословната конкуренция може да бъде мотивираща сила на работното място, карайки хората да се отличават, като същевременно поддържа благоприятна работна среда

Здравословната конкуренция насърчава ученето от връстници и празнува колективните постижения



# Проверете знанията си

## Здравословна конкуренция..

•  
вярно или  
невярно?

на работното място може да накара хората да подобрят представянето си и да постигнат по-добри резултати

насърчава жестока работна среда с липса на сътрудничество и работа в екип

може да доведе до повишен стрес и прегаряне сред служителите

насърчава хората да участват в неетични практики и да саботират своите колеги, за да получат предимство



# Правилни отговори

на работното място може да накара хората да подобрят представянето си и да постигнат по-добри резултати

**Да вярно!** Здравословната конкуренция може да действа като мотивация за хората да надскочат границите си, да си поставят по-високи цели и непрекъснато да подобряват представянето си. Той насърчава стремежа към съвършенство и може да доведе до повишена производителност

насърчава жестока работна среда с липса на сътрудничество и работа в екип

**Не, това не е правилно!** Здравословната конкуренция не трябва да подкопава сътрудничеството и работата в екип. Тя трябва да насърчава отделните хора да работят заедно, да споделят знания и да подкрепят растежа си взаимно. Става въпрос за стремеж към лично усъвършенстване, като същевременно се поддържа атмосфера на сътрудничество.

## Здравословна конкуренция...





# Правилни отговори

**може да доведе до повишен стрес и прегаряне сред служителите**

**Не, това не е правилно!** Здравословната конкуренция по дефиниция предполага балансиран подход, който избягва прекомерния натиск и стрес. То трябва да бъде придружено от адекватни системи за подкрепа, признаване на усилията и баланс между работа и личен живот, за да се предотврати прегарянето и да се поддържа благосъстоянието на служителите

**насърчава хората да участват в неетични практики и да саботират своите колеги, за да получат предимство**

**Не, това не е правилно!** Здравословната конкуренция се основава на честност, почтеност и етично поведение. Той обезсърчава неетичните практики като саботиране на колеги или участие в нечестно поведение. Фокусира се върху личното израстване и надминаването на собствените граници, вместо да подкопава другите

**Здравословна конкуренция..**

.





# Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър

Като мениджър има няколко начина, по които можете да вдъхновите и насърчите работата в екип във вашата компания или организация. Ето някои стратегии, които можете да приложите





# Стрежете се към екипна работа в компанията като мениджър

1. Водете с пример
2. Задайте ясни очаквания
3. Насърчавайте отворената  
комуникация
4. Изградете доверие
5. Насърчавайте сътрудничеството
6. Създайте дейности за изграждане  
на екип
7. Осигурете ресурси и подкрепа
8. Признавайте и възнаграждавайте  
работата в екип





# Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър



Интересен пример за компания, насърчаваща работата в екип, е мултинационалната технологична компания Cisco Systems. Cisco е известна със силния си акцент върху сътрудничеството и работата в екип и е реализирала различни инициативи за насърчаване на работна среда за сътрудничество. Една забележителна инициатива е програмата за сътрудничество на Cisco за лидерство. Ето общ преглед на това как Cisco насърчава работата в екип чрез тази програма



# Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър

## Обучение за съвместно лидерство :

Cisco предлага цялостни програми за обучение, фокусирани върху лидерските умения за сътрудничество. Тези програми имат за цел да развият лидери, които могат ефективно да ръководят многофункционални екипи, да насърчават сътрудничеството и да стимулират колективния успех .



## Екипна оценка на ефективността:

Cisco използва базирана на екип система за оценка на представянето, при която служителите се оценяват не само по техния индивидуален принос, но и по способността им да работят съвместно в екипи. Този подход засилва значението на работата в екип и насърчава хората активно да допринасят за успеха на екипа



## Инструменти за виртуално сътрудничество:

Cisco използва технологията, за да улесни виртуалното сътрудничество между своите географски разпръснати екипи. Компанията предоставя различни инструменти за сътрудничество, като видеоконференции, незабавни съобщения и платформи за споделяне на файлове, което позволява на екипите да комуникират и работят заедно безпроблемно.





# Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър

## Междофункционални проекти:

Cisco насърчава служители от различни отдели и опит да работят заедно по многофункционални проекти. Тези проекти позволяват на хората да споделят своя опит, да се учат един от друг и да развият по-задълбочено разбиране на операциите на компанията



## Признание и награди:

Cisco признава и награждава екипи и индивиди, които демонстрират изключителна работа в екип и сътрудничество. Това признание не само чества техните постижения, но също така засилва значението на сътрудничеството и насърчава другите да последват примера им



## Практическа общност:

Cisco създава общности от практики, които са групи от служители със споделени интереси или опит. Тези общности предоставят платформа за служителите да се свързват, да си сътрудничат и да споделят знания, насърчавайки култура на непрекъснато учене и сътрудничество





# Стремете се към екипна работа в компанията като мениджър

## Какво научихме от този пример

Програмата за сътрудничество на Cisco за лидерство и свързаните с нея инициативи изиграха значителна роля в създаването на култура на работа в екип и сътрудничество в компанията. Като набляга на лидерските умения за сътрудничество, предоставя инструменти за виртуално сътрудничество и насърчава многофункционални проекти, Cisco насърчава работна среда, която цени и насърчава работата в екип. Този подход допринесе за успеха на компанията в стимулирането на иновациите, предоставянето на висококачествени продукти и услуги и постигането на бизнес цели





# Какво научихте накратко

Мениджърът играе жизненоважна роля в определянето на ясна визия и общи цели, за да вдъхнови работата в екип сред служителите

Воденето чрез пример и демонстрирането на поведение при работа в екип като мениджър е от решаващо значение за вдъхновяването и укрепването на работата в екип сред служителите

Работата в екип е непрекъснат процес, който изисква непрекъснато подхранване, укрепване от мениджъра, за да се създаде култура на сътрудничество в компанията



# Проверете знанията си

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?

Насърчаването на открита и прозрачна обратна връзка може да попречи на работата в екип, като създаде ненужни конфликти

Признаването и честването на индивидуалните постижения е по-важно от признаването на екипните постижения

Насърчаването на култура на сътрудничество и сътрудничество е ненужно, тъй като хората естествено гравитират към екипна работа

Поощряването на служителите с правомощия за вземане на решения и автономност може да попречи на работата в екип чрез създаване на конфликти и борби за власт





# Правилни отговори

**Насърчаването на открита и прозрачна обратна връзка може да попречи на работата в екип, като създаде ненужни конфликти**

**Не, това не е правилно!** Насърчаването на открита и прозрачна обратна връзка всъщност укрепва работата в екип чрез насърчаване на честна комуникация, адресиране на проблеми и улесняване на растежа. Той насърчава култура на доверие и непрекъснато усъвършенстване

**Признаването и честването на индивидуалните постижения е по-важно от признаването на екипните постижения**

**Не, това не е правилно!** Въпреки че признаването на индивидуалните постижения е важно, признаването на екипните постижения е също толкова важно. Подсилва стойността на сътрудничеството, повишава морала на екипа и насърчава колективното мислене





# Правилни отговори

**Насърчаването на култура на сътрудничество и сътрудничество е ненужно, тъй като хората естествено гравитират към екипна работа**

**Не, това не е правилно!** Въпреки че някои хора може естествено да са склонни към работа в екип, насърчаването на култура на сътрудничество е от съществено значение за създаването на среда, в която работата в екип се цени, насърчава и подхранва.

**Поощряването на служителите с правомощия за вземане на решения и автономност може да попречи на работата в екип чрез създаване на конфликти и борби за власт**

**Не, това не е правилно!** Овластяването на служителите с правомощия за вземане на решения и автономност всъщност подобрява работата в екип. Демонстрира доверие в техните способности, насърчава собствеността и насърчава чувството за отговорност.



# Идеи за дейности за насърчаване на работата в екип във вашия екип

Като инвестират време и усилия в дейности за сближаване на екипа, компаниите могат да създадат положителна и сплотена екипна среда, водеща до по-висока удовлетвореност на служителите, подобрена работа в екип и подобро цялостно представяне.

По-долу можете да намерите някои предложения за дейности, които можете да приложите във вашата компания, за да постигнете връзка между членовете на екипа.





# Идеи за дейности за насърчаване на работата в екип във вашия екип

## Виртуален лов на чистачи:



Организирайте виртуален лов на чистачи, където членовете на екипа търсят конкретни предмети или изпълняват задачи в собствените си домове или работни пространства. Тази дейност насърчава работата в екип, креативността и решаването на проблеми

## Ден на онлайн любопитни факти:



Организирайте онлайн ден с любопитни факти, където членовете на екипа могат да тестват знанията си и да се състезават в отбори. Тази дейност насърчава приятелското състезание, екипното сътрудничество и създава забавна и ангажираща атмосфера

## Доброволчество или връщане на дейности:



Планирайте доброволчески дейности, при които екипът може да се събере, за да подкрепи кауза или да допринесе за благотворителност. Това не само насърчава работата в екип, но и насърчава чувството за цел и социална отговорност



# Идеи за дейности за насърчаване на работата в екип във вашия екип



**Дистанционни тийм билдинг игри:**  
Участвайте в онлайн игри за изграждане на екип, специално създадени за виртуални среди. Тези игри могат да включват виртуални стаи за бягство, онлайн пъзели или интерактивни викторини, които изискват работа в екип и сътрудничество.



## Виртуална отборна олимпиада:

Организирайте поредица от забавни и състезателни предизвикателства, в които членовете на екипа могат да участват от собствените си местоположения. Тези предизвикателства могат да включват физически дейности, умствени пъзели или творчески задачи, които насърчават работата в екип и екипния дух.



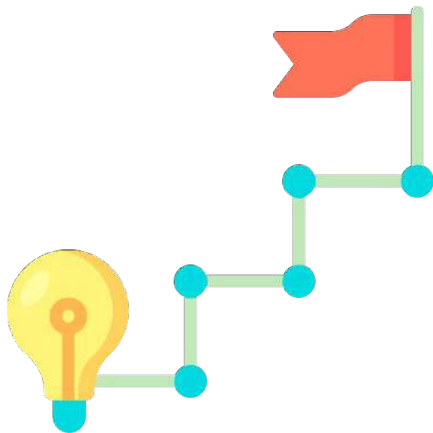
## Екипен книжен клуб:

Създайте екипен книжен клуб, където членовете на екипа колективно четат книга, свързана с тяхната индустрия или лично развитие. Планирайте дискусии, за да споделяте прозрения, размисли и да участвате в смислени разговори



# Следваща стъпка

**Честито! Току-що придобихте нови знания.**



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



## Как да мотивирам и убеждавам - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име:

---

---

Дата:

---

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **отбележим успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



## Как да мотивирате и убеждавате - наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







# Честито



Току-що завършихте **модул номер 11** на  
**Изграждане на екип и работа в екип**

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква :

**модул п. 12 за межкултурни компетенции и многообразие**



Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Модул п. 12

## Междукултурни компетенции и разнообразие



Co-funded by  
the European Union

Автор: Italienische Handelskammer München-Stuttgart



**ITALCAM**

CAMERA DI COMMERCIO ITALO - TEDESCA  
ITALIENISCHE HANDELSKAMMER MÜNCHEN - STUTTGART



# Индекс

- Разнообразие на работното място
- Межкултурни компетенции
- Насърчаване на приобщаването и разнообразието
- Смели диалози
- Фактори за успех за смели диалози





# Разнообразие на работното място

**Равните възможности** за всички служители са не само правно обвързващи в повечето страни, но и социално справедливи и икономически изгодни.

Това знание и социален подход днес се считат за универсална истина.

Общоразговорно е обаче, че теорията не винаги следва практиката.



По-нататъшното разбиране на темата за **културното многообразие** изисква първо да се подчертае, че има **различни видове многообразие на работното място**.

Разбира се, има много повече типове от подчертаните тук, но от гледна точка на човешките ресурси има няколко **основни типа характеристики на разнообразието, които трябва да се вземат предвид**.





# Разнообразие на работното място

## ПОЛ:

Жените представляват голям процент от работната сила. Все още обаче има разлика по отношение на справедливото заплащане и дела на жените на ръководни позиции.

## ЕТНИЧЕСКА ПРИНАДЛЕЖНОСТ:

Това е друга област, в която все още има много предразсъдъци, стереотипи, липса на равни възможности и справедлива разлика в заплащането.

## LGBTQIA+:

LGBTQIA+ общността включва сложна гама от хора по отношение на произход, опит и предизвикателства, където също остават много предразсъдъци, стереотипи и липса на равни възможности, както и справедлива разлика в заплащането.

## ВЪЗРАСТ:

Както по-младите, така и по-възрастните работници също могат да бъдат жертви на неправилно отношение, предразсъдъци или стереотипи на работното място







# Разнообразие на работното място

## РАБОТЕЩИ СЪС УВРЕЖДАНИЯ:

Уврежданията могат да включват много разлики, от способността за участие в социални отношения до физически увреждания.

## НЕВРОРАЗНООБРА АЗИЕ:

Разпознаването на неврологичните различия, като дислексия, аутизъм или синдром на Турет, и осигуряването на подкрепяща среда помага на организациите да приемат различията и ползите, които хората могат да предложат в добре адаптирани роли. Програмата за невроразнообразие може също да допринесе за справяне с негативните възприятия.

## ДУШЕВНО ЗДРАВЕ:

Фокусирането върху психичното здраве заедно с поддържането на благосъстоянието на работното място може да се справи с редица проблеми, от отсъствие до поведенчески проблеми.

## СТИЛ НА МИСЛЕНЕ:

Различните личности и стилове на мислене могат да подобрят креативността, ако човекът и работата са добре съчетани. Обратно, те могат да причинят стрес, ако са лошо съчетани.





# Разнообразие на работното място

**Разнообразието на работното място** означава осигуряване на

**равни възможности** за всички хора чрез **възприемане на**

**различията.**



Co-funded by  
the European Union





# Проверете знанията си

**Разнообрази  
е на  
работното  
място...**

**ИСТИНА ИЛИ  
лъжа?**

Възрастните работници обикновено не са жертви на предразсъдъци или стереотипи по време на работа.

Силно се препоръчва програма за невроразнообразие за справяне със стереотипите.

Наличието на различни личности и стилове на мислене може да подобри креативността на работното място.

Фокусирането върху психичното здраве е контрапродуктивно за работното място.



# Правилни отговори

Възрастните работници обикновено не са жертви на предразсъдъци или стереотипи по време на работа.

**Разнообразието  
е на  
работното  
място...**

**Не, това не е правилно!** Както по-младите, така и по-възрастните работници също могат да бъдат жертви на неправилно отношение, предразсъдъци или стереотипи на работното място.

Силно се препоръчва програма за невроразнообразие за справяне със стереотипите.

**ИСТИНА ИЛИ  
лъжа?**

**Да вярно!** Организациите могат да възприемат разнообразието и предимствата, които хората могат да предоставят в роли, които са подходящи за техните способности, като признават неврологичните различия като дислексия, аутизъм или синдром на Турет и създават подкрепящо работно място.

Отрицателните впечатления също могат да бъдат адресирани с помощта на програма за невроразнообразие.





# Правилни отговори

## Разнообразие на работното място...

ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?

Наличието на различни личности и стилове на мислене може да подобри креативността на работното място.

**Да вярно!** Когато човекът и задачата си пасват добре, различните личности и стилове на мислене могат да повишат креативността. Ако не са съчетани, от друга страна, те могат да доведат до напрежение.

Фокусирането върху психичното здраве е контрапродуктивно за работното място.

**Не, това не е правилно!** Инвестирането в психичното здраве, като същевременно се насърчава благосъстоянието на работното място, може да разреши различни трудности, от отсъствие до поведенчески проблеми.





# Междукултурни компетенции

Със значителните демографски промени в нашите мултикултурни общества

**МЕЖДУКУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

се превърнаха не само в критичен проблем за бизнеса, но и в

ключов елемент за по-нататъшното развитие на техните области на експертиза и услуги.



Co-funded by  
the European Union



# Междукултурни компетенции

Поради тази причина компаниите започнаха да прилагат инициативи за **управление на взаимоотношенията** сред техните различни групи служители, както и да **адаптират набирането на персонал** и **стратегии за подбор**, както и **специализирани обучения.**



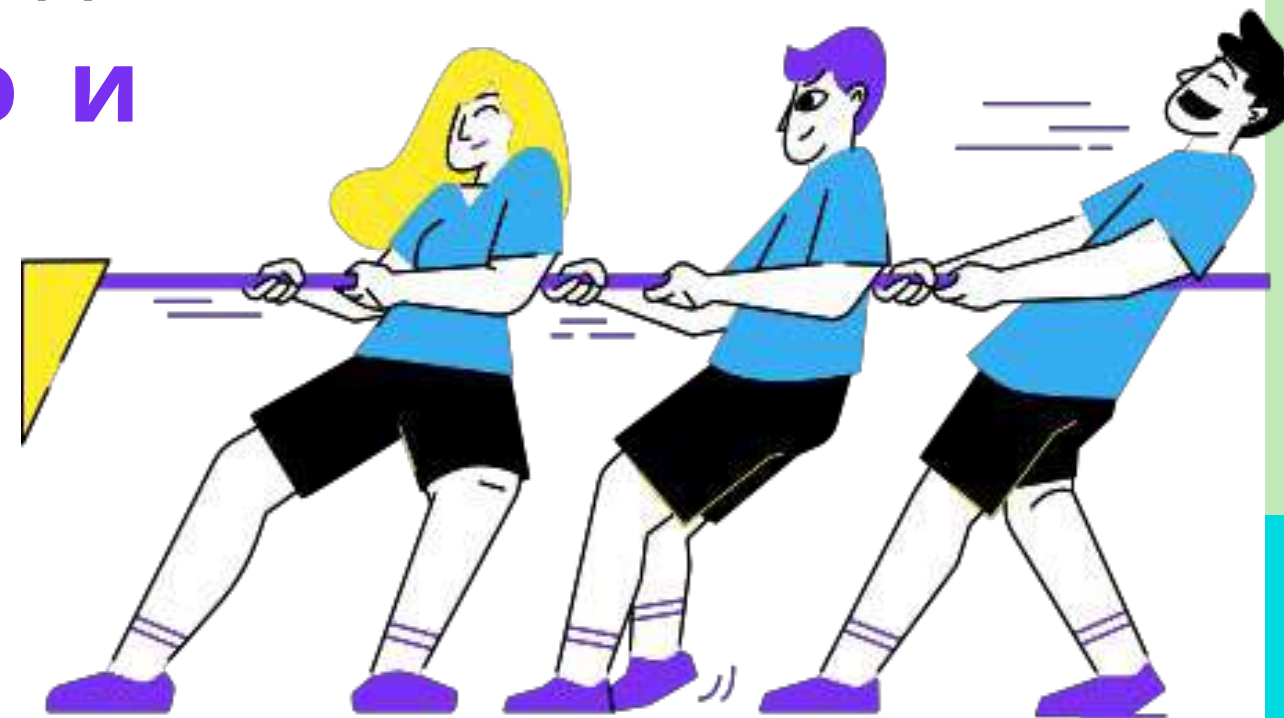
Co-funded by  
the European Union





# Междукултурни компетенции

Въздействието на междукултурните компетенции е не само върху **производителността** , но в крайна сметка и върху **организационната рентабилност**.  
насърчаването на **приобщаването** и **многообразието** трябва да бъде неразделна част от всяка организация, която вижда перспективите на **растеж в настоящето и бъдещето**.



Co-funded by  
the European Union



# Междукултурни компетенции

Означава да имаш знанията **и уменията**, необходими за работа с хора на

**различни националности, етнически общности, езици и религии .**



Могат да бъдат намерени три свързани измерения:

**ЧУВСТВИТЕЛНОСТ**      **УМЕНИЯ**  
**ОСЪЗНАТОСТ**



# Межкултурни компетенции

## ЧУВСТВИТЕЛНОСТ

Отнася се до способността на индивида да разбира и оценява културните различия.

Информираността е свързана със способността да се разбере как културата влияе на мисленето, поведението и взаимодействията.

## ОСЪЗНАТОСТ

## УМЕНИЯ

Уменията се отразяват в ефективна комуникация и межкултурни взаимодействия .





# Межкултурни компетенции

Ако човек, училище или организация са културно компетентни, това означава, че те разбират, оценяват и могат ефективно да работят с хора с различен произход, традиции, вярвания, обичаи и т.н.

Основното предположение е, че **увеличаването на межкултурния опит** води до **растеж на личните умения и способности**.

Следователно, межкултурните компетенции **могат да бъдат научени и обучени**, а уменията, необходими за подпомагане на служителите да взаимодействат с хора от култури, често включват:

**АКТИВЕН  
СЛУШАНЕ  
ВЪЗМОЖНО  
СТИ**

**ЕМОЦИОНА  
ЛНА  
ИНТЕЛИГЕН  
ТНОСТ**

**ХОРА  
ВЗАИМОД  
ЕЙСТВИЕ  
УМЕНИЯ**



# Какво научихте накратко

## МЕЖДУКУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Междукултурните компетенции имат ефект върху рентабилността на организацията в дългосрочен план, в допълнение към производителността. Всяка организация, която предвижда потенциал за напредък в настоящето и бъдещето, трябва активно да насърчава приобщаването и разнообразието.

Междукултурни компетенции означава да притежавате знанията и способностите, необходими за взаимодействие с хора от различни нации, произход, етнически общности, езици и религии.

Повишеното междукултурно излагане води до развитие на индивидуални таланти и способности. Уменията, необходими за подпомагане на служителите да взаимодействат с хора от култури, включват:  
Способности за активно слушане, умения за взаимодействие с хора и емоционална интелигентност





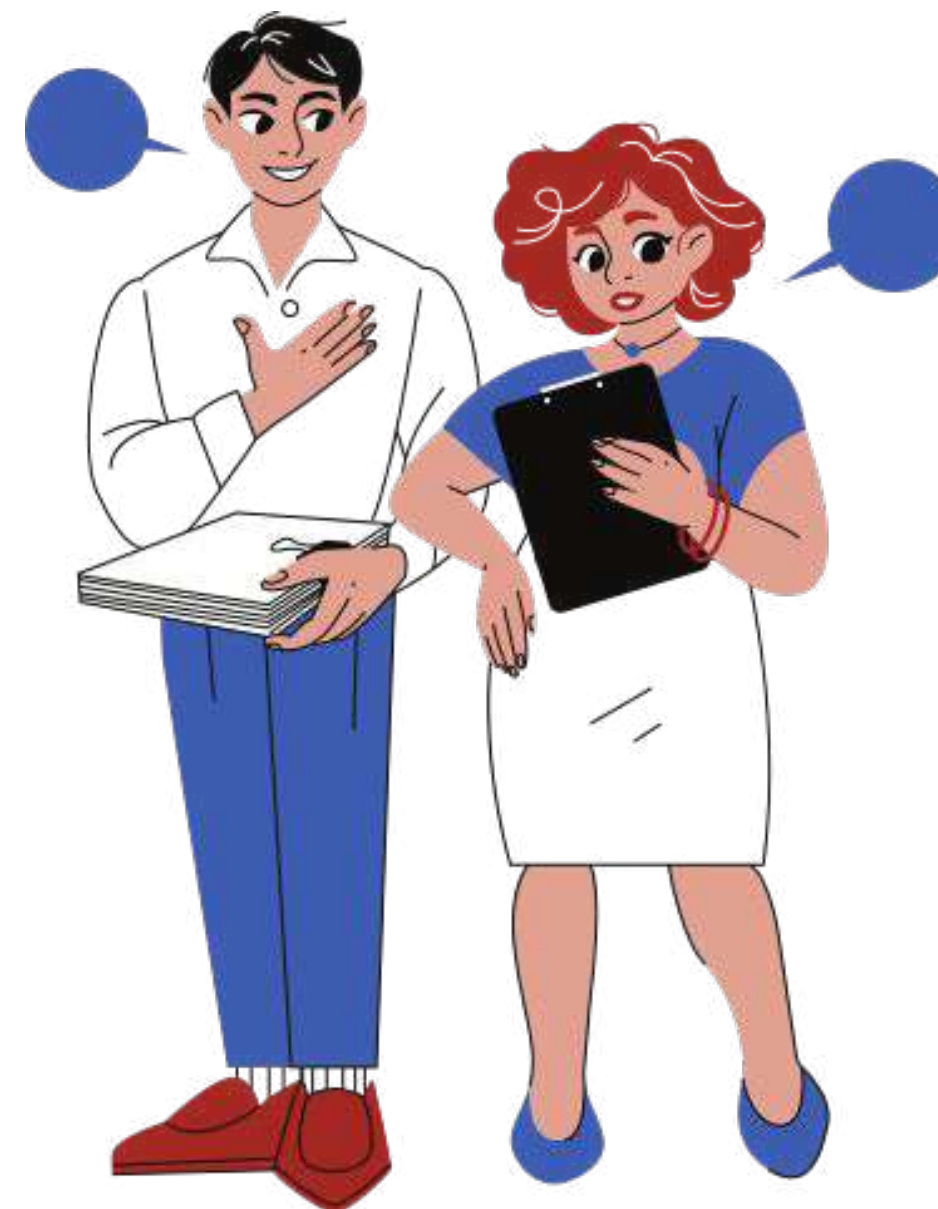
# ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА АКТИВНО СЛУШАНЕ

**СЛУШАНЕ** е неразделна част от **бизнес комуникацията**.

**СЛУШАНЕТО** включва разбиране на **намерението** на това, което другият човек се опитва да каже.

**СЛУШАНЕТО** включва оценяване на ситуацията и основните обстоятелства и дори оценка на това, което човек не може да каже, като погледне **езика на тялото му**.

**Добрият слушател е наясно с темата и не предполага никакви факти.**





# ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА АКТИВНО СЛУШАНЕ

Можете да подхранвате и **подобрявате уменията си за слушане** с постоянна практика и усилия.

**ПЪРВО** , минимизирайте разсейването, докато слушате другия човек.

**ВТОРО** , опитайте се да не прекъсвате разговора, дори ако сте съгласни с гледната точка на другия човек. Поддържайте бистър ум и не реагирайте на поведението на другия човек.

**ТРЕТО** , разберете намерението и отбележете важните точки.

**И НАКРАЯ** , задавайте въпроси в подходящия момент, за да получите подходящи отговори и покажете, че наистина се интересувате от това, което другият човек има да каже.





# УМЕНИЯ ЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ХОРА

Междоличностните умения са способността на хората да **си взаимодействат и да общуват в една организация**.

Хората развиват тези умения чрез общуване в различни среди и с различни хора с течение на времето.

Междоличностните умения са в **основата на добрите професионални и социални взаимоотношения**.

Те включват широк набор от компетенции, включително:

**ВЕРБАЛНИ И НЕВЕРБАЛНИ КОМУНИКАТИВНИ  
УМЕНИЯ  
СЪВМЕСТНА ДЕЙНОСТ  
МЕДИАЦИЯ И РАЗРЕШАВАНЕ  
ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ**





# ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

Емоционалната интелигентност се отнася до способността ни **да разбираме и управляваме емоциите си** при всякакви обстоятелства и как взаимодействаме с другите.

Това включва способността да **съчувствате** на другите.

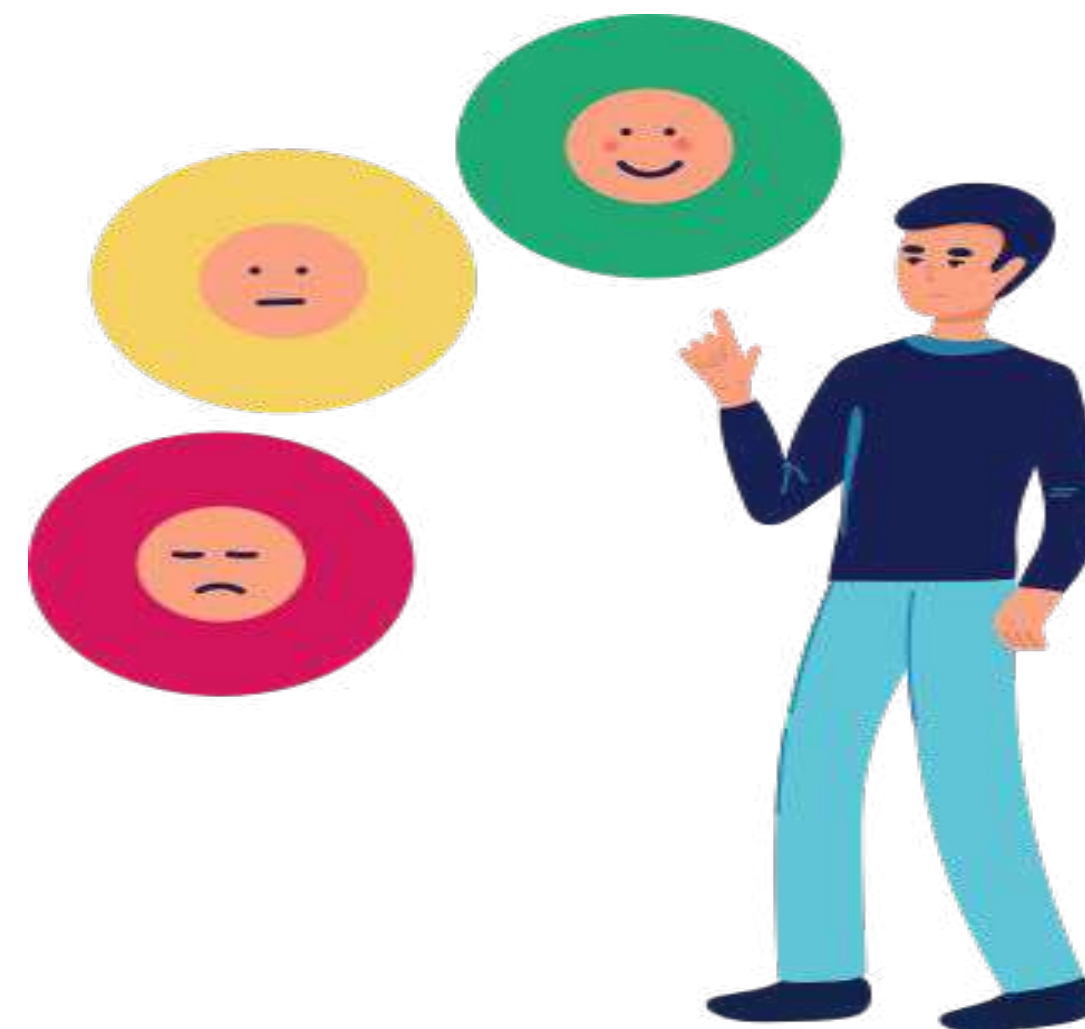
В бизнес среда емоционалната интелигентност допринася значително за успеха

**ВРЪЗКИ**

**СЪВМЕСТНА ДЕЙНОСТ**

**ВИСОКА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ**

**ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ**





# ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

Освен това лидерите с висока емоционална интелигентност **общуват ефективно** със своя персонал и култивират среда на **взаимно доверие и уважение**.

Когато мениджърът е в състояние да съчувства, той **отваря различни канали за комуникация**.

Другият човек също оценява съпричастността и в крайна сметка новите **идеи и решенията** се формират заедно, което в крайна сметка води до **успеха на организацията**.





# Какво научихте накратко

## АКТИВЕН СЛУШАНЕ ВЪЗМОЖНОСТИ

Подобряването на активното слушане е жизненоважно за ефективната бизнес комуникация. Това включва разбиране на намеренията, оценяване на невербалните сигнали и избягване на предположения.

За да се подобрите, минимизирайте разсейването, въздържайте се от прекъсване, останете спокойни, вземете под внимание ключови моменти и задавайте подходящи въпроси.

Тези практики насърчават разбирането и демонстрират истински интерес.

## ХОРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УМЕНИЯ

Междучностните умения са жизненоважни за ефективната комуникация в организациите, развити чрез общуване с различни индивиди. Те включват вербална и невербална комуникация, работа в екип, разрешаване на конфликти и вземане на решения, формиращи основата за положителни взаимоотношения.

## ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

Емоционалната интелигентност включва разбиране, управление на емоциите и съчувствие към другите.

В бизнеса насърчава успешни взаимоотношения, работа в екип, производителност и резултати. Лидерите с висока емоционална интелигентност комуникират ефективно, култивират доверие, отварят канали за сътрудничество и стимулират организационния успех.







# Проверете знанията си

**Межкултур  
ни  
компетенции**

...

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**

Межкултурните компетенции нямат влияние върху рентабилността на организацията.

Чувствителността е способността за ефективна комуникация и взаимодействие с хора от различни култури или произход.

Междупersonностните умения са много важни за професионалните взаимоотношения в една организация.

Емоционалната интелигентност няма ефект върху успешните взаимоотношения и работата в екип





# Правилни отговори

Межкултурните компетенции нямат влияние върху рентабилността на организацията.

**Не, грешно!** Межкултурните компетенции се превърнаха в критичен проблем за бизнеса и могат да повлияят на рентабилността на организацията. Някои иновативни компании започнаха да прилагат инициативи за управление на различни групи служители и адаптиране на стратегии за набиране на персонал, което показва значението на межкултурните компетенции за успеха на организацията.

Чувствителността е способността за ефективна комуникация и взаимодействие с хора от различни култури или произход.

**Не, това не е правилно!** Чувствителността се разбира като способността на индивида да разбира и оценява културните различия. Това е едно от измеренията на межкултурната компетентност, заедно с осведомеността и уменията. Следователно чувствителността наистина е свързана с ефективното общуване и взаимодействие с хора от различни култури.

**Межкултур  
ни  
компетенции**

...

**Истина или  
лъжа?**



Co-funded by  
the European Union



# Правилни отговори

Междучелностните умения са много важни за професионалните взаимоотношения в една организация.

**Да вярно!** Междучелностните умения са в основата на добрите професионални и социални отношения в една организация. Тези умения включват вербална и невербална комуникация, работа в екип, посредничество, разрешаване и вземане на решения. Следователно междучелностните умения са от решаващо значение за насърчаване на положителни взаимоотношения и сътрудничество в професионална среда.

Емоционалната интелигентност няма ефект върху успешните взаимоотношения и работата в екип

**Не, това не е правилно!** Съществува значителен принос на емоционалната интелигентност за успешните взаимоотношения, работата в екип и общата продуктивност на бизнеса. Лидерите с висока емоционална интелигентност комуникират ефективно, култивират доверие и създават среда на взаимно уважение. Емпатията също е от решаващо значение за отварянето на канали за комуникация и съвместното формиране на иновативни решения. Следователно емоционалната интелигентност е от съществено значение за успеха на една организация.

**Междучелностни  
компетенции  
и...**

**Истина или  
лъжа?**



Co-funded by  
the European Union



# Насърчаване на приобщаването и разнообразието

Като се имат предвид съвременните социални движения и промени, изследванията и литературата за многообразието на работното място в момента се категоризират в два типа:

## Присъщо разнообразие

е пол, възраст, раса, религиозен  
произход, социално-икономически  
произход, сексуална ориентация,  
увреждане и националност или  
културен произход.

## Придобито разнообразие

включва различни гледни точки,  
извлечени от различни личности,  
междусекторни знания или опит.





# Насърчаване на приобщаването и разнообразието

Културните различия в ценностите, нагласите, възприятията или подходите **могат да се намесят в работата на екипа и да подкопаят неговия потенциал**, така че е много важно отделните хора да могат да **преодолеят разликата и да намерят синергии**.

В същото време обаче тези разлики са **точно причините, поради които различни екипи могат да надминат** далеч хомогенните екипи.

**Защото за създаването на високоефективни, креативни и иновативни екипи е необходимо разнообразие.**

Наличието на **различни гледни точки, мисленето извън кутията и оспорването на статуквото** е безценно при свързването с все по-разнообразни клиенти или партньори и това помага да бъдем по-отзивчиви и адаптирани към техните нужди.



# Насърчаване на приобщаването и разнообразието

Поради тези причини включването е от основно значение за извеждането на най-доброто от индивидуалните характеристики на всеки.  
Според литературата приобщаващо работно място...

„осигурява гостоприемна култура, където всеки индивид се чувства ценен;  
получава еднакво отношение, съчетано със заслужено уважение и достойнство“

## ВКЛЮЧВАНЕ

... е култура, в която хората могат да идват на работа, да се чувстват комфортно, ценени и уверени, да работят по начин, който ги устройва и отговаря на нуждите на бизнеса.





# Какво научихте накратко

Разнообразието на работното място включва присъщо и придобито разнообразие. Присъщото разнообразие включва характеристики като пол, възраст, раса, религия и други. Придобитото многообразие включва различни гледни точки, извлечени от личности, знания или опит.

Културните различия могат както да попречат, така и да подобрят работата на екипа. Преодоляването на пропастта и намирането на синергии е от решаващо значение. Разнообразни екипи с различни перспективи, креативност и иновации могат да надминат хомогенните екипи, което води до по-добри връзки с различни клиенти и адаптивност към техните нужди .

Включването е от съществено значение за оползотворяване на силните страни на индивида. Приобщаващото работно място цени всеки индивид, осигурява равно отношение, уважение и достойнство. Той насърчава култура на гостоприемство, при която хората се чувстват комфортно, уверени и могат да работят по начин, който им подхожда, като същевременно отговарят на бизнес нуждите. Стратегии като Brave Dialogue могат да помогнат за създаването на по-приобщаващо работно място.





# Смели диалози

Съществуват различни концепции и теории за това как да се насърчава многообразието и включването в организациите.

Насърчавайте идеята за създаване на общо разбиране, в което служителите се **насърчават да се справят с различията си, за да насърчат индивидуалното и организационното обучение.**

Целта не е да се намали конфликтът, присъщ на многообразието, а да се приеме. Когато това се случи, разнообразието се превръща в мощен ресурс.

За да направят това ефективно, мениджърите трябва **да създадат климат, в който служителите да се чувстват психологически сигурни:**

**БЕЗОПАСНО ДА СЕ НЕ СЪГЛАСИМ  
ДА ПОСТАВЯТЕ ПОД ВЪПРОС  
ПРЕДПОЛОЖЕНИЯТА  
ДА БЪДЕ УЯЗВИМ  
ДА ПРАВИТЕ ГРЕШКИ**







# Смели диалози

Имат функцията на **ДЕКОНСТРУКЦИЯ НА ПРЕДПОСТАВКИ.**

Това взаимодействие изисква смелост и уязвимост, както и желание да се коригират и променят неправилни предположения.

Тази учебна практика помага на хората да изяснят основата

**ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И  
ВЯРВАНИЯ**

които водят до приети, но неназовани норми, които могат едва доловимо да провокират несигурност относно членовете на стигматизирани групи.





# Смели диалози

Когато и двете страни, **инициаторът на смелия диалог и получателят**, са в състояние да изразят разбирането си за взаимодействието, те ще могат да създадат **споделен смисъл**.

Това не означава непременно, че те ще се съгласят или че напрежението ще се стопи.

По-скоро всеки човек ще има **възможност да изслуша опита на другия** в същата ситуация и да назове предположенията, които са повлияли на поведението му.

При успех и двете страни получават **споделено учене**.

Тук има **три фактора за успех**, които трябва да имате предвид, когато установявате смел диалог:

ОСЪЗНАВАНЕ НА  
ДИНАМИКАТА НА  
МОЩНОСТТА

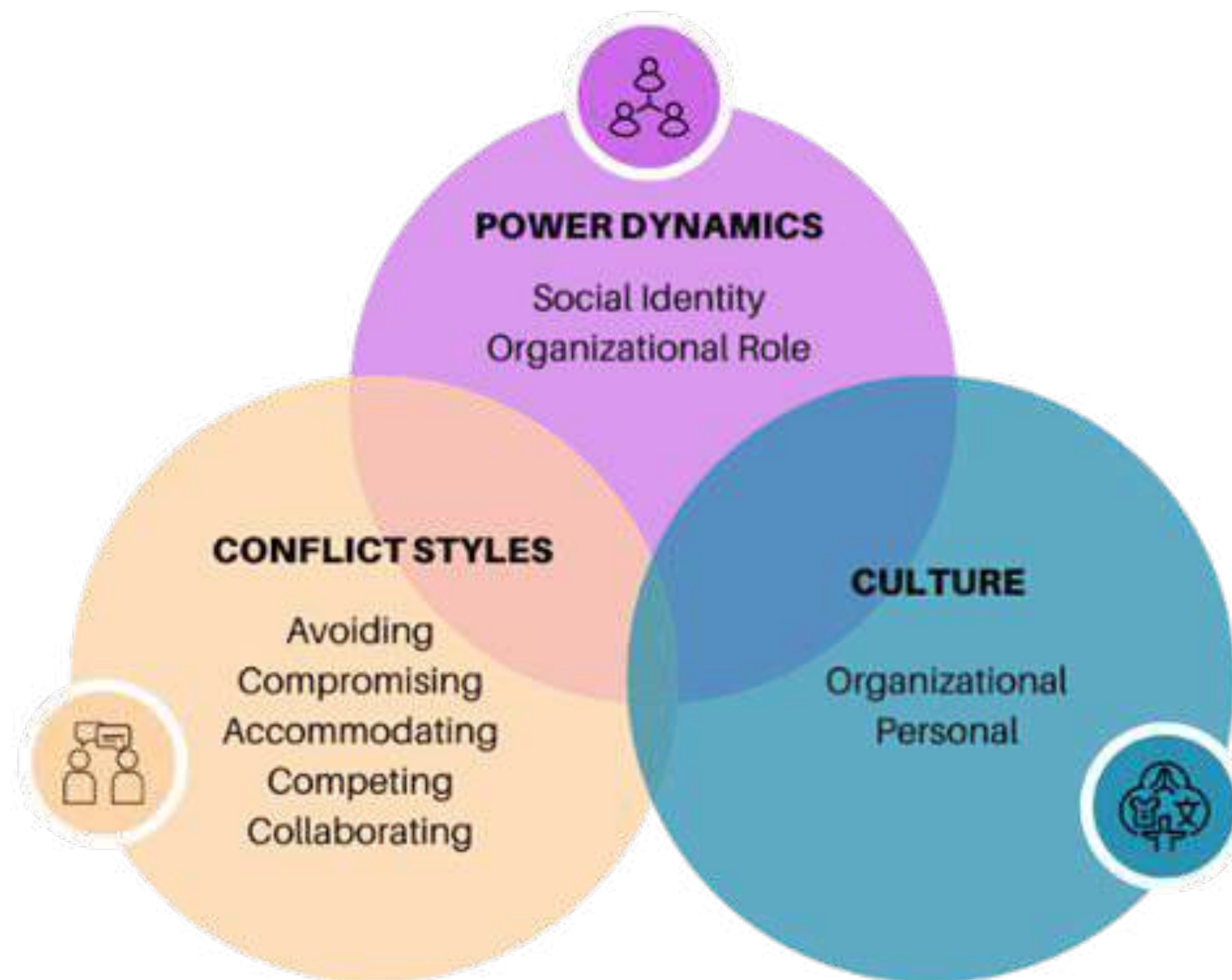
ОСЪЗНАВАНЕ НА  
СТИЛОВЕ НА  
КОНФЛИКТ

РАЗБИРАНЕ ЗА  
КУЛТУРА





# Фактори за успех за смели диалози



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. и Dhiman, S. (ред.), (2022). Водене с многообразие, справедливост и приобщаване, бъдещето на бизнеса и финансите. Springer Nature Switzerland AG



# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДИНАМИКАТА НА МОЩНОСТТА

Първият фактор за успех на Смел диалог е

ОЦЕНКА НА ЕКСПЛИЦИТНАТА И  
ИМПЛИЦИТНАТА ДВИЖЕЩА СИЛА

КОИТО са свързани със социалните и  
организационни идентичности, които могат да  
възникнат по време на разговора.



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. и Dhiman, S. (ред.), (2022). Водене с многообразие, справедливост и приобщаване, бъдещето на бизнеса и финансите. Springer Nature Switzerland AG





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## ВЛАСТТА

**се отнася до потенциала за индивид (или група) за оказване на влияние върху друг индивид или група .**

Може да произхожда **имплицитно** от **атрибутите на индивида** (т.е. характеристики на социалната идентичност) или **изрично** чрез **ролята** или **йерархичната позиция** , която даден индивид има в организацията.





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

От своя страна **влиятието е упражняване на власт** за промяна на **поведението,**

**нагласите и ценностите** на индивид или група.

Организациите и хората разчитат на

тези имплицитни и явни източници на

власт, за да **разпределят** или

**задържат награди**, като **повишения,**

**достъп до възможности** и **други**

**организационни валути**.





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

Анализът **на властта и влиянието** означава, че инициаторът се опитва да

**РЕБАЛАНСИРАНЕ НА ДИНАМИКА.**

Когато инициирате смел диалог, вие се опитвате да упражните силата си да повлияете на другия човек да **види преживяването от вашата гледна точка** с цел създаване

**СПОДЕЛЕНО ЗНАЧЕНИЕ.**



# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

Целта е да **се въвлече получателят в открит диалог** относно **неидентифицираните предположения**, лежащи в основата на взаимодействието, и **да се разберат по-добре основните вярвания** и на двете страни. Чрез изследване на **опита и на двете страни** един смел диалог изгражда **по-дълбоко чувство на доверие** и **създава учебен климат**, в който участващите могат открито **да се обърнат към своите пристрастия** и **да работят върху тях.**







# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## SUMMARY

Динамиката на властта, както **скрита, така и експлицитна** , играе решаваща роля в социалните и организационните взаимодействия.

Властта се отнася до **способността да се влияе върху другите** , което може да произтича от характеристиките на социалната идентичност или йерархичните позиции.

В **Смел диалог** разбирането на динамиката на властта спомага за създаването на **споделен смисъл и доверие** , тъй като участниците открито **адресират пристрастията и работят за взаимно разбиране** .



# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

Друг фактор, който трябва да имате предвид, когато участвате в смел диалог, е как всеки човек се справя с **конфликта**.

Понякога страхът от конфликт, особено когато става въпрос за дълбоко вкоренени вярвания, които се проявяват в несъзнателни пристрастия, **може да накара служителите да свържат несъгласието с междуличностни атаки**.

Инструментът подчертава **пет стила на конфликт**:

ИЗБЯГВАНЕ

КОМПРОМИСНО

НАСТАНЯВАНЕ

КОНКУРЕНТНО

СЪТРУДНИЧЕСТВО



# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Избягване

Избягващият стил се стреми да **избегне конфликта** ; това е полезно, когато е необходимо да **се създаде пространство** поради напрежение.

По време на смел диалог човек с избягващ стил **може да съкрати разговора, да прави пауза по-често или да поиска да продължи по-късно.**





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Компромис

Възниква, когато един човек иска да **постигне споразумение** с другия.

По време на смел диалог някой с компромисен стил може да предложи **„съгласен съм да не съм съгласен“**.

Прекаленото разчитане на компромис **може да бъде лесен изход** от неудобен и необходим разговор, **но пропуска възможността да се изследва коренът на пристрастното поведение**, което би дало възможност за **укрепване на доверието и минимизиране на вероятността от повторение**.





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Услужлив

Възниква , когато едната страна **се поддаде** на желанията на другата.

В смел диалог човек с отстъпчив стил **може да се извини, преди да сподели собствения си опит** , като отново ограничава възможността за споделено учене.







# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Състезание

Това е, когато някой **силно защитава своята гледна точка.**

Човек със състезателен стил може да има **трудности да слуша** по време на смел диалог и **да предложи контрааргументи**, преди инициаторът да е приключил с описанието на ситуацията.





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Сътрудничество

Това е, когато и двете страни **споделят своите гледни точки и работят заедно**, за да разработят решение, което отговаря на техните цели.

Подходът на сътрудничество възниква, когато и двете страни **преформулират предизвикателството**, **изследват първопричините и предположенията** и **създадат по-широк разказ**, който включва **опита както на инициатора, така и на получателя.**





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## Сътрудничество

Подходът на сътрудничество се е доказал като **най-ефективен** при участието в смел диалог и **трябва да бъде насърчаван в приобщаваща организация**.

Този метод изисква **висока степен на доверие**, което се **изгражда постепенно чрез множество смели диалози**.

Ето защо е важно да се подчертае, че това е **развиваща се практика**, а не начин за създаване на окончателно решение.

Жизненоважно е да **продължим да участваме в такива диалози**, за да **създадем култура на смелост и ангажираност** за справяне с фините пристрастия, когато излязат на повърхността.





# ОСЪЗНАВАНЕ НА ДВИЖЕЩИТЕ СИЛИ

## SUMMARY

Стиловете на конфликт влияят върху това как хората се справят с **разногласията** по време на смели диалози. Петте конфликтни стила са **избягване, компромис, приспособяване, конкуренция и сътрудничество**. Въпреки че някои стилове могат да ограничат споделеното учене и изграждането на доверие, **сътрудничеството** — когато и двете страни споделят гледни точки и работят за решение — се оказва **най-ефективният подход**. Насърчаването на сътрудничеството насърчава **приобщаваща среда за справяне с пристрастията**.



# РАЗБИРАНЕ ЗА КУЛТУРА

Когато участвате в смел диалог, от съществено значение е да сте наистина наясно с начините, по които **културните ценности, както организационни, така и лични,** ръководят личните възприятия.

Културата на организацията играе ролята на **установяване или насочване на имплицитните норми, които определят (не)приемливото поведение в определена социална система.**

Културните норми произтичат от съответствието (или **липсата**) между **ценностите, които една организация защитава, и ценностите, които тя действително прилага на практика.**





# РАЗБИРАНЕ ЗА КУЛТУРА

Една организация може **изрично да насърчава здравословен баланс между  
работа и личен живот**

**ПРЕПОРЪЧВАНА СТОЙНОСТ**

**ПРИМЕР**

**НО СЛЕД ТОВА...**

„Мениджърите изпращат имейли до служителите извън работно време и очакват незабавен отговор.“

**СТОЙНОСТ, ПРИЛОЖЕНА НА ПРАКТИКА**

**Това е предполагаемото поведение, имплицитно при въвеждането на културни  
норми, което определя същността на цялостната култура на организацията.**



# РАЗБИРАНЕ ЗА КУЛТУРА

Освен това **служителите носят на работното място и своите лични културни ценности** , които **могат или не могат да съвпадат** с тези на организацията.

Тъй като както **организационните**, така и **личните културни ценности действат извън нашето съзнание** , важно е да **държим леко възприятията си** и да **имаме желание да проучим как ценностите влияят на нашата интерпретация на даден момент или ситуация.**

Правейки това, ние внасяме **културно смирение** в Смелия диалог. По този начин, **като се ангажираме с културно смирение** , ние признаваме, че **нашата индивидуална „истина“** се ражда от **организационни и лични културни ценности** и следователно **не е единствената „истина“**.

Поради тази причина хората трябва да останат отворени за **разбиране на индивидуалните „истини“ на другите.**





# РАЗБИРАНЕ ЗА КУЛТУРА

## SUMMARY

Културните ценности, както **организационни**, така и **лични**, формират **възприятията и поведението**. Организационната култура установява **имплицитни норми за приемливо поведение**, докато **личните културни ценности варират** сред служителите. Разпознаването и изследването на културните влияния с **културно смирение** е от решаващо значение в Brave Dialogues. Той **насърчава разбирането** на различни гледни точки и оспорва предположението, че собствената истина е единствената истина. Като **възприемат** културните различия, организациите **насърчават приобщаването и насърчават открития диалог**.





# Смели диалози

Всеки от трите фактора за успех може да **насърчи и увеличи включването на работното място** чрез разпределяне на отговорността за активно (не)учене в процеса на смел диалог.

Смелият диалог **няма вероятност да бъде гладък и чист** ; често ще **има липса на приключване и известна несигурност, когато приключи** . Не е необичайно да трябва да **се сглобите отново за последващ диалог** . Понякога може да се ангажираме няколко пъти и да стигнем до момент, в който осъзнаваме, че сме направили и казали всичко, което сме могли. Смели диалози предлагат **учебна практика** , която може да се използва за **прекъсване на едва доловимо предубеденото поведение** . Те предлагат на служителите **неформален начин за комуникация, изясняване на неясноти и тестване на предположения**, за да се учат един от друг.





# Смели диалози

Когато се установи практика на смели диалози, организацията показва нещо  
изключително важно:

**ВСИЧКИ ЧЛЕНОВЕ СА**

**ЦЕНЕНИ**

**И НАСЪРЧЕНИ**

**да бъдат открити за**

**техните РАЗЛИЧИЯ**



Co-funded by  
the European Union

Marques, J. и Dhiman, S. (ред.), (2022). Водене с многообразие, справедливост и приобщаване, бъдещето на бизнеса и финансите. Springer Nature Switzerland AG



# Какво научихте накратко

Динамиката на мощността  
влияе върху  
взаимодействията.  
Разбирането на имплицитните  
и експлицитните източници на  
власт насърчава доверието и  
адресира пристрастията в  
Brave Dialogues.

Стиловете на конфликт оказват  
влияние върху смелите диалози.  
Сътрудничеството, при което двете  
страни споделят гледни точки и  
разработват решения, е най-  
ефективният подход за справяне с  
пристрастията и насърчаване на  
приобщаването.

Културните ценности формират  
възприятията. Възприемането на  
културно смирение в Brave  
Dialogues насърчава разбирането и  
приобщаването чрез разпознаване  
на различни гледни точки и  
предизвикателни предположения.







# Проверете знанията си

Смели диалози имат за цел да намалят конфликта, присъщ на многообразието.

Положителната среда, която насърчава смели диалози, се появява автоматично без никакви усилия.

Смели диалози помагат за изясняване на основните предположения и вярвания, които движат приетите, но неназовани норми.

В Смел диалог и двете страни трябва да се споразумеят и напрежението ще се стопи.

**Смели  
диалози...**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**



# Правилни отговори

Смели диалози имат за цел да намалят конфликта, присъщ на многообразието.

**Не, това не е правилно!** Целта на Brave Dialogues не е да намали конфликта, присъщ на многообразието, а да го приеме.

Диалозите насърчават справянето с различията и насърчаването на индивидуалното и организационното обучение, вместо да се стремят да премахнат конфликта.

Положителната среда, която насърчава смели диалози, се появява автоматично без никакви усилия.

**Не, това не е правилно!** Създаването на положителна среда, която насърчава смелите диалози, не се случва автоматично.

Това изисква установяване и текуща поддръжка на конкретни учебни процеси и ясно установени практики. Това показва, че са необходими усилия и целенасочени действия за култивиране на такава среда.

**Междукултурни  
компетенци  
и...**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**



# Правилни отговори

Смели диалози помагат за изясняване на основните предположения и вярвания, които движат приетите, но неназовани норми.

**Междукултурни  
компетенци  
и...**

**Да вярно!** Смели диалози деконструират предпоставките и предоставят възможност за изясняване на основните предположения и вярвания, които движат приетите, но неназовани норми.

Тези диалози имат за цел да разкрият и адресират пристрастията и несъзнателното поведение.

В Смел диалог и двете страни трябва да се споразумеят и напрежението ще се стопи.

**Истина или  
лъжа?**

**Не, грешно!** В Смел диалог и двете страни имат възможност да изслушат опита си и да назоват предположенията, които са повлияли на поведението им. Това не означава, че и двете страни ще се съгласят или че напрежението ще се стопи. Фокусът е върху създаването на споделено учене и разбиране, а не непременно разрешаване на всички конфликти или постигане на пълно съгласие.





# Проверете знанията си

**Смели  
диалози...**

**ИСТИНА ИЛИ  
ЛЪЖА?**

Динамиката на властта в Смел диалог може да произхожда имплицитно чрез атрибутите на индивида или изрично чрез неговата йерархична позиция в организацията.

Целта на започването на смел диалог е да упражните власт и да повлияете на другия човек да види преживяването от вашата гледна точка.

Компромисът е най-ефективният конфликтен стил в смелия диалог.

Изграждането на култура на смелост и ангажираност за справяне с фините пристрастия може да бъде постигнато чрез един-единствен смел диалог.





# Правилни отговори

Междукултурни  
компетенци  
и...

Истина или  
лъжа?

Динамиката на властта в Смел диалог може да произхожда имплицитно чрез атрибутите на индивида или изрично чрез неговата йерархична позиция в организацията.

**Да вярно!** Динамиката на властта в Смел диалог може да произхожда имплицитно от атрибутите на индивида (характеристики на социалната идентичност) или изрично чрез тяхната роля или йерархична позиция в организацията.

Целта на започването на смел диалог е да упражните власт и да повлияете на другия човек да види преживяването от вашата гледна точка.

**Не, това не е правилно!** Въпреки че започването на смел диалог включва разпознаване на динамиката на властта, целта не е да упражнявате власт и да повлияете на другия човек да види преживяването от вашата гледна точка. Вместо това, целта е да се включи в открит диалог, да се разберат по-добре основните вярвания на двете страни и да се създаде споделен смисъл.





# Правилни отговори

**Междукултурни  
компетенци  
и...**

**Истина или  
лъжа?**

Компромисът е най-ефективният конфликтен стил в смелия диалог.

**Не, това не е правилно!** Подходът на сътрудничество е най-ефективният стил на конфликт в Смел диалог, където и двете страни споделят своите гледни точки и работят заедно за разработване на решение. Компромисът, макар и споменат, се разглежда като прекомерно разчитане, което пропуска възможността да се изследва коренът на пристрастното поведение и да се засили доверието.

Изграждането на култура на смелост и ангажираност за справяне с фините пристрастия може да бъде постигнато чрез един-единствен смел диалог.

**Не, това не е правилно!** Изграждането на култура на смелост и ангажираност за справяне с фините пристрастия чрез смели диалози е развиваща се практика. Необходими са множество диалози във времето, за да се изгради доверие и да се създаде приобщаваща среда. Ангажирането в постоянни диалози е жизненоважно за насърчаване на желаната култура.



Co-funded by  
the European Union





# Следваща стъпка

## CONGRATULATIONS

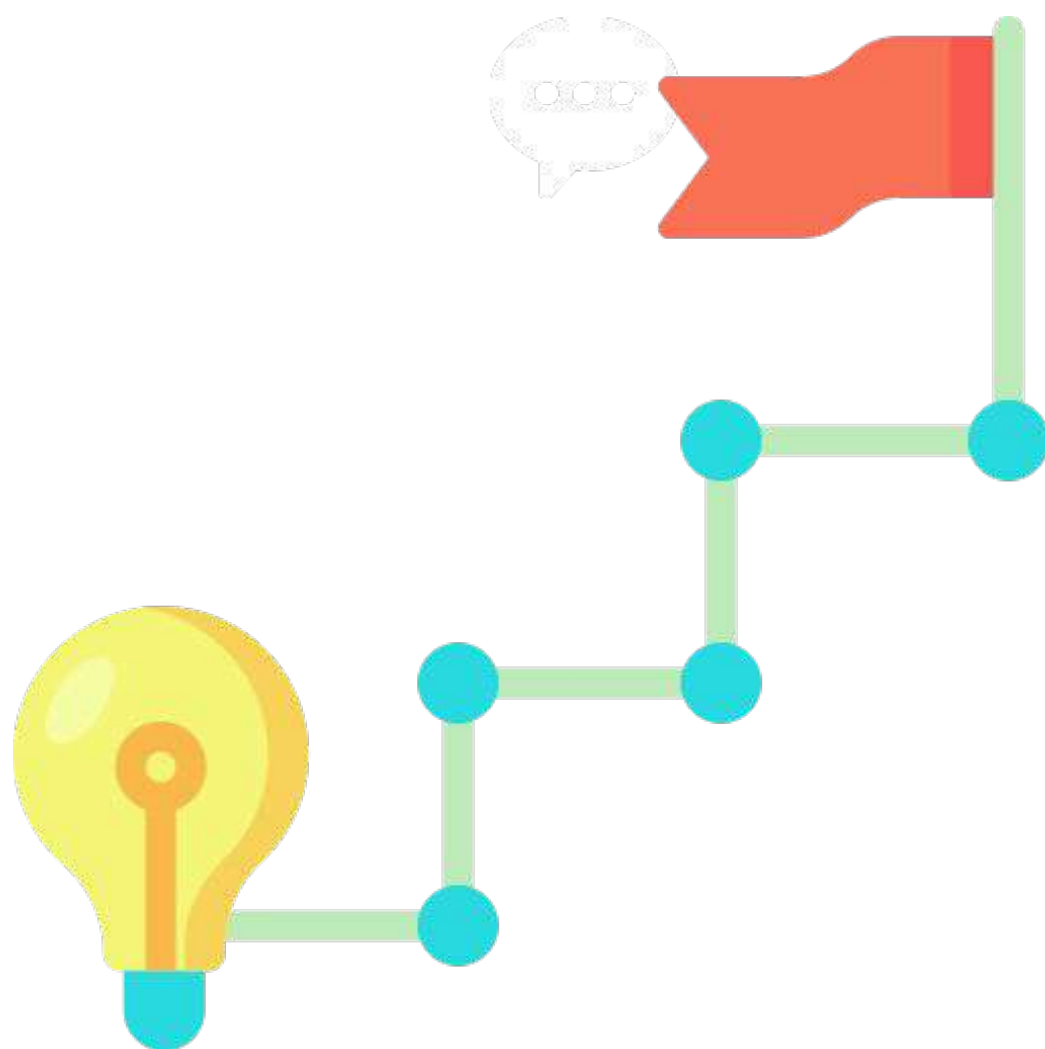
Току-що придобихте нови знания.

За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот**.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!





# Активно слушане - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил

Където прилагам  
новопридобитите знания

Първата стъпка, която правя и  
(какво и кога)

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____







# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по- **естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.



Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си и да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!





# Наблюдавайте напредъка си

**Име:** \_\_\_\_\_

**Дата:** \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите знания

Това направих аз

Това е резултатът и това, което  
научих от този опит



Co-funded by  
the European Union



# Честито!

Току-що приключихте

**Модул N°12 включен Межкултурни компетенции и многообразие**

**WELL  
DONE**

**Можете да се гордеете  
със себе си!**

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият интересен модул вече ви очаква:

**Модул № 13 за Критично мислене и методологии за решаване на  
проблеми**



**Co-funded by  
the European Union**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.



# Модул. 13 Критично мислене и методологии за решаване на проблеми

Автор: Йордан Николов – Балкан Бридж



# Индекс

1. Критично мислене и методологии за решаване на проблеми
2. ,Ползи и подводни камъни‘ при вземането на решения, както индивидуално, така и в екип
3. Разпознаване на преките пътища и грешки, които водят до лоши решения
4. Инструменти за вземане на решения: SWOT анализ
5. Инструменти за вземане на решения: Квадрат на Декарт
6. Инструменти за решаване на проблеми: ,Шест мислещи шапки‘
7. Инструменти за решаване на проблеми: PESTLE анализ
8. Ключови техники за критично мислене
9. Методи за анализ на причинно-следствената връзка между решенията и последствията



# Критично мислене и методологии за решаване на проблеми

**Критичното мислене** е когнитивен процес, който включва анализиране и оценка на информация, идеи и аргументи с цел вземане на информирани решения и решаване на проблеми. Това включва поставяне под въпрос на предположения, разглеждане на различни гледни точки и използване на доказателства и логически разсъждения, за да се направят заключения.



# Критично мислене и методологии за решаване на проблеми

**Решаването на проблеми** , от друга страна, е процес на намиране на решения на проблеми или предизвикателства. Това включва идентифициране и дефиниране на проблема, събиране на информация, генериране на потенциални решения, оценка на тези решения и избор и прилагане на най-ефективното решение.





# Критично мислене и методологии за решаване на проблеми

Методологиите и техниките, използвани в **критичното мислене и решаването на проблеми**, са разнообразни и могат да варират в зависимост от конкретния контекст и проблем. Въпреки това, те обикновено включват процеси и техники за събиране и анализиране на информация, оценка на доказателства, генериране и оценка на потенциални решения и вземане на информирани решения . Тези методологии могат да се прилагат в широк спектър от контексти, включително бизнес, образование, здравеопазване и лично вземане на решения.



# Какво научихте накратко

Критичното мислене и решаването на проблеми са практически умения

Те помагат за събирането на важни данни и предоставянето на ефективни решения

Тези методологии се прилагат в широк диапазон от контексти



# Проверете знанията си

Какво е  
валидно, както  
за критичното  
мислене, така и  
за решаването  
на проблеми?

Те са предимно теоретични

Те комбинират събирането на данни и  
допълнително генериране на модели за  
прилагането им

Истина или  
неистина..

Те се използват изключително във финансовата  
област управление



# Правилни отговори

## Те са предимно теоретични

**Невалиден!** Критичното мислене и решаването на проблеми се състоят от техники и ноу-хау за събиране и анализ на информация за практическо ниво

## Те комбинират събиране на данни и допълнително Генериране модели за прилагането му

**Валиден!** Критичното мислене позволява развиване на способността за решаване на проблеми методологии.

## Те се използват изключително във финансовия мениджмънт

**Невалиден!** методологиите могат да се прилагат в широк спектър от контексти, включително бизнес, образование, здравеопазване и лично вземане на решения.

**Валидно** или  
**невалидно** за  
критично  
мислене и  
решаване на  
проблеми



# Ползи и клопки при вземането на решения, както индивидуално, така и в екип

## Ползи от индивидуалното вземане на решения:

- Ефективност: Решенията могат да се вземат по-бързо, когато участва само един човек, който взема решения
- Яснота на отговорността: Лицето, което взема решението, е единствено отговорно за резултата, което може да осигури ясно чувство за отговорност
- Автономия: Индивидуалното вземане на решения може да осигури усещане за независимост и контрол върху процеса на вземане на решения.



# Ползи и клопки при вземането на решения, както индивидуално, така и в екип

## Капаните на индивидуалното вземане на решения:

- Ограничени перспективи : Лицето, вземащо решение, може да има ограничени перспективи и може да пренебрегне важна информация или алтернативни гледни точки.
- Пристрастия : Индивидът може да бъде повлиян от когнитивни пристрастия, като пристрастие към потвърдението, което може да доведе до погрешно вземане на решения.
- Липса на подкрепа : Индивидът може да няма подкрепа или принос от другите, което може да доведе до решения, които са по-малко информирани или ефективни.



# Ползи и клопки при вземането на решения, както индивидуално, така и в екип

## Ползи от екипното вземане на решения:

- Разнообразни гледни точки: Екипното вземане на решения може да предостави по-широка гама от перспективи и идеи, което може да доведе до по-креативни и ефективни решения.
- Сътрудничество: Екипното вземане на решения може да насърчи сътрудничеството и сътрудничеството, което може да подобри морала и да изгради доверие между членовете на екипа.
- Споделена отговорност: Екипното вземане на решения може да помогне за разпределяне на отговорността за решението и неговия резултат, което може да създаде усещане за споделена собственост и отчетност.



# Ползи и клопки при вземането на решения, както индивидуално, така и в екип

## Капаните на екипното вземане на решения:

- Групово мислене : В някои случаи екипното вземане на решения може да доведе до групово мислене, при което членовете на екипа се съобразяват с доминиращото мнение и не вземат предвид алтернативни гледни точки.
- Конфликт: Вземането на екипно решение понякога може да доведе до конфликт или разногласия между членовете на екипа, което може да забави процеса на вземане на решение или да доведе до неефективни резултати.
- Парализа на решенията : Вземането на екипни решения понякога може да доведе до липса на ясна посока или консенсус, което може да доведе до парализа на решенията и забавяне.





# Какво научихте накратко

Вземането на  
решения може  
да бъде  
ефективно както  
индивидуално,  
така и в екип

Вземането на  
решения  
изисква  
гъвкаво  
мислене

Вземането на  
решения може  
да изгради нечия  
автономия, но  
също така може  
да предизвика  
конфликт



Кое от следните може да се счита за **клопка** и кое като **подводен камък** при вземането на екипни решения?

Проверете знанията си

Решения, основани на пристрастия

Разнообразни гледни точки

Конфликт между страните

Чувство за самостоятелност при самостоятелно вземане на решения





# Правилни отговори

## Решения, основани на пристрастия

**Подводен камък!** Индивидът може да бъде повлиян от когнитивни пристрастия, като пристрастие към потвърждение, което може да доведе до погрешно вземане на решения.

## Разнообразни гледни точки

**Полза!** Екипното вземане на решения може да предостави по-широк набор от перспективи и идеи, което може да доведе до по-креативни и ефективни решения.

## Конфликт между страните

**Подводен камък!** Конфликтите понякога водят до забавяне на процеса на вземане на решения или до неефективни резултати.

## Чувство за самостоятелност при самостоятелно вземане на решения

**Полза!** Индивидуалното вземане на решения може да осигури усещане за независимост и контрол върху процеса на вземане на решения .

Подводен  
камък или  
полза?



# Разпознаване на преките пътища и грешки при вземане на решения, които пречат на лошите решения

- **Пристрастие към свръхувереност:** Това е тенденцията да надценяваме точността на собствените си преценки и ефективността на нашите решения. Признаците на пристрастие към прекомерна самоувереност включват пропуск да се вземат предвид алтернативни гледни точки, подценяване на рисковете или несигурността, включени в решението, и разчитане твърде силно на интуицията или личен опит
- **Пристрастие за потвърждение :** Това е тенденцията да търсим информация, която потвърждава нашите съществуващи вярвания или предположения, като същевременно игнорираме или отхвърляме информация, която им противоречи. Признаците за пристрастност към потвърждението включват неспособност да се търсят различни гледни точки или алтернативни гледни точки, отхвърляне на доказателства, които противоречат на нашите вярвания, и селективно тълкуване на информация, за да отговаря на нашите предубеждения.



# Разпознаване на преките пътища и грешки при вземане на решения, които пречат на лошите решения

- **Пристрастност при закотвяне:** Това е тенденцията да разчитаме твърде много на първата част от информацията, която получаваме, когато вземаме решение, което може да изкриви следващите ни преценки и решения. Признаците за пристрастност към закотвянето включват фиксиране върху една информация или точка от данни, пропуск да се вземе предвид алтернативна информация и подценяване на ролята на случайността или несигурността в решението.
- **Пристрастие към ретроспекция :** Това е тенденцията да вярваме, че бихме могли да предвидим резултата от дадено решение след факта, дори ако не сме имали достъп до цялата информация или фактори, включени в решението по това време. Признаците на пристрастност със задна дата включват надценяване на точността на нашите минали прогнози или преценки и неспособност да се поучим от минали грешки или погрешни преценки.



## Разпознаване на преките пътища и грешки при вземане на решения, които пречат на лошите решения

- **Групово мислене** : Това е тенденцията груповото вземане на решения да бъде повлияно от социален натиск, конформизъм и желание за единодушие, което може да доведе до погрешни решения. Признаците на групово мислене включват липса на критична оценка на алтернативни гледни точки или опции, неспособност да се търсят различни мнения и склонност да се дава приоритет на социалната хармония пред ефективното вземане на решения.



# Какво научихте накратко

5 вида  
пристрастия,  
които могат да  
повлияят  
негативно на  
нашите  
решения

Някои пристрастия  
могат да ни накарат  
да се провалим в  
търсенето на  
различни гледни точки  
или алтернативни  
гледни точки

Груповото мислене  
е тенденцията  
груповото вземане  
на решения да бъде  
повлияно от  
социалния натиск



# Проверете знанията си

Как можете  
**да**  
**категоризира**  
**те** следните  
примери въз  
основа на  
представенит  
е **5 вида**  
**отклонения** ?

1. Мениджърът създава краткосрочна стратегия, без да взема предвид предупрежденията и опасенията на служителите.

2. Новоназначеният работник взема бързо решение, като подценява ролята на случайността или несигурността в решението.

3. Служителят взема решение, основано на опита, като надценява точността на предишните си прогнози или преценки







# Проверете знанията си

Как можете  
**да**  
**категоризира**  
**те** следните  
примери въз  
основа на  
представеният  
**е 5 вида**  
**отклонения ?**

4. Всички служители се съгласяват с общо решение, основано на съответствие

5. Мениджърът се колебае да приложи нова работна стратегия, а предпочита вече работещата потвърдена стратегия.



# Правилни отговори

1 - Пристрастие към свръхувереност

2 – Пристрастие чрез закотвяне

3 - Предубеденост за заден план

4 - Групово мислене

5 – Пристрастие за потвърждение



# Инструменти за вземане на решения: SWOT анализ

SWOT **анализът** включва идентифициране на **силните** страни, **слабите** страни, **възможностите** и **заплахите** на конкретно решение или ситуация. Това позволява на отделни лица или екипи да оценят както положителните, така и отрицателните аспекти на дадено решение и да идентифицират потенциалните рискове и възможности, които могат да повлияят на успеха на решението. Като взема предвид както вътрешните, така и външните фактори, SWOT анализът може да помогне на лицата, вземащи решения, да разработят по-цялостно разбиране на вземаното решение и да направят по-информиран избор въз основа на пълна гама от налична информация.



# Инструменти за вземане на решения: пример за SWOT анализ

<b>S</b> <b>STRENGTHS</b>	<b>W</b> <b>WEAKNESSES</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES</b>	<b>T</b> <b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company does well</li><li>• Qualities that separate you from your competitors</li><li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li><li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company lacks</li><li>• Things your competitors do better than you</li><li>• Resource limitations</li><li>• Unclear unique selling proposition</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Underserved markets for specific products</li><li>• Few competitors in your area</li><li>• Emerging need for your products or services</li><li>• Press/media coverage of your company</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emerging competitors</li><li>• Changing regulatory environment</li><li>• Negative press/ media coverage</li><li>• Changing customer attitudes toward your company</li></ul>



# Инструменти за вземане на решения: площад Декарт

**Квадратът на Декарт** е инструмент за вземане на решения, който включва претегляне на плюсовете и минусите на дадено решение в четири ключови измерения : **стратегическо, оперативно, финансово и етично** . Като вземат предвид всяко от тези измерения и претеглят относителната важност на всяко, отделни лица или екипи могат да придобият по-тънко разбиране на потенциалните ползи и недостатъци на дадено решение и могат да оценят решението по по-изчерпателен и холистичен начин.



# Какво научихте накратко

SWOT **анализът** включва идентифициране на **силните** страни, **слабите** страни, **възможностите** и **заплахите** на конкретно решение или ситуация

**Квадратът на Декарт** е инструмент за вземане на решения, който има предвид четири ключови измерения :  
**стратегическо,**  
**оперативно, финансово**  
**и етично .**

SWOT анализът и квадратът на Декарт са приложими **както за екипно, така и за индивидуално вземане на решения**





# Проверете знанията си

SWOT

анализът и  
площадът на  
Декарт са...

верни или  
грешни?

..популярни инструменти за вземане на решения,  
позволяващи да се претеглят плюсовете и минусите

..полезно за придобиване на нюансирано разбиране на  
потенциалните ползи и недостатъци на дадено решение

..не е приложимо за сесии за  
вземане на екипни решения



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

**..популярни инструменти за вземане на решения,  
позволяващи да се претеглят плюсовете и минусите**

**Да вярно!** Те позволяват на отделни лица или екипи да оценят както положителните, така и отрицателни аспекти на дадено решение

**..полезно за придобиване на нюансирано разбиране на  
Потенциала предимства и недостатъци на дадено решение**

**Да вярно!** Те са инструменти, които помагат да се оцени решението в по-голяма степен цялостен и холистичен начин.

**..не е приложимо за сесии за вземане на екипни решения**

**Неправилно!** Те са еднакво приложими за индивидуални и екипни решения-правене





# Инструменти за решаване на проблеми: Шест мислещи шапки

**Шест мислещи шапки** е рамка за решаване на проблеми, разработена от Едуард де Боно. Техниката включва присвояване на различни „мислещи шапки“ на членовете на групата, за да ги насърчи да подходят към проблема от различни гледни точки. Всяка шапка представлява различен начин на мислене:



# Инструменти за решаване на проблеми: Шест мислеци шапки

1. **Бяла шапка** : Тази шапка представлява фактическо, обективно мислене. Това включва събиране и анализ на информация и данни.
2. **Червена шапка** : Тази шапка представлява емоционално, субективно мислене. Това включва съобразяване с чувствата и интуицията.
3. **Черна шапка** : Тази шапка представлява критично, негативно мислене. Това включва идентифициране на потенциални проблеми и рискове.



# Инструменти за решаване на проблеми: Шест мислеци шапки

4. **Жълта шапка** : Тази шапка представлява положително, оптимистично мислене. Това включва идентифициране на потенциални ползи и възможности.
  
4. **Зелена шапка** : Тази шапка представлява творческо, въображаемо мислене. Това включва генериране на нови идеи и решения.
  
4. **Синя шапка** : Тази шапка представлява стратегическо, мащабно мислене. Това включва организиране и обобщаване на информация и отчитане на общите цели и задачи на процеса на решаване на проблеми.



# Инструменти за решаване на проблеми: PESTLE анализ

**PESTLE означава :**

**Политически** : Фактори, свързани с правителствените политики, разпоредби и политическа стабилност.

**Икономически** : Фактори, свързани с икономическата среда, като инфлация, лихвени проценти и икономически растеж.

**Социокултурни** : Фактори, свързани със социалната и културна среда, като демография, тенденции в начина на живот и поведение на потребителите.



# Инструменти за решаване на проблеми: PESTLE анализ

**Технологични** : Фактори, свързани с технологията, като иновации, напредък и наличност на технология.

**Правни** : Фактори, свързани със закони и разпоредби, които оказват влияние върху бизнеса, като трудови закони, екологични разпоредби и закони за защита на потребителите.

**Околна среда**: Фактори, свързани с физическата среда, като промяна на климата, природни бедствия и недостиг на ресурси.



# Какво научихте накратко

**Six Thinking Hats** е рамка за решаване на проблеми, определяща различни режими на мислене, насърчавайки подход от различни гледни точки

PESTLE анализът и Six Thinking Hats са ефективни инструменти за решаване на проблеми .

PESTLE означава:  
**П** олитическа;  
**Е** икономичен;  
**S** оциокултурен; **T** ехнологични;  
**Законни** и  
**Екологичен** \_





# Проверете знанията си

Какъв тип перспектива  
представя **Синята  
шапка** в „ **Шестте  
мислещи шапки** “  
рамка ?

- A. Позитивно мислене
- B. Негативно мислене
- C. Креативно мислене

Какво означава „ **L** “  
в съкращението  
**PESTLE** ?

- A. Езиков
- B. Законни
- C. Слушане



# Правилни отговори

Какъв тип перспектива  
представя **Синята  
шапка** в „**Шестте  
мислеци шапки**“  
рамка ?

**Верен отговор**  
**В.Творческо мислене**

Зелената шапка представлява творческо, въображаемо мислене. То включва генериране на нови идеи и решения.

Какво означава „**L**“  
в съкращението  
**PESTLE** ?

**Верен отговор**  
**А. Правни**

Правни фактори, свързани със закони и разпоредби, които влияят на бизнеса, като трудови закони, екологични разпоредби и закони за защита на потребителите.







# Ключови техники за критично мислене

- 1. Непредубеденост** : Непредубедеността включва възприемчивост към нови идеи и перспективи и избягване на предубеждения или пристрастия. Това позволява на хората да обмислят набор от възможности и опции, вместо да бъдат ограничавани от собствените си перспективи или предположения.
- 1. Уважаване на доказателства и разсъждения:**  
Критичното мислене включва базиране на решения и преценки на доказателства и логически разсъждения, а не на емоции или лични пристрастия. Това изисква хората да оценяват обективно информацията и да вземат предвид редица гледни точки и източници.



# Ключови техники за критично мислене

- 3. Когнитивна гъвкавост:** Когнитивната гъвкавост се отнася до способността за превключване между различни начини на мислене и за разглеждане на множество гледни точки по конкретен въпрос. Това позволява на хората да разглеждат проблемите от различни ъгли и да обмислят набор от потенциални решения.
- 3. Перспектива на „трета позиция“:** Това се отнася до способността да се отдръпнете от ситуация и да я видите от неутрална гледна точка, сякаш я наблюдавате от гледна точка на трета страна. Това може да помогне на хората да се отделят от собствените си пристрастия и емоции и да вземат по-обективни и информирани решения.



# Ключови техники за критично мислене

- 5. Яснота и прецизност:** Критичното мислене включва яснота и прецизност в общуването и вземането на решения. Това изисква хората да бъдат конкретни в своя език и да избягват неясни или двусмислени твърдения, които могат да доведат до объркване и недоразумения. Ясната и точна комуникация позволява по-ефективно сътрудничество и решаване на проблеми.



# Какво научихте накратко

## Непредубедеността

включва възприемчивост  
към нови идеи и  
перспективи и избягване  
на предубеждения или  
пристрастия

**Гледната точка на „трета  
позиция“** може да  
помогне на хората да се  
отделят от пристрастията и  
емоциите, като вземат по-  
обективни и  
информирани решения

## Когнитивната гъвкавост

позволява разглеждането  
на множество гледни  
точки по конкретен  
проблем и кара хората  
да гледат на проблемите  
от различни ъгли с набор  
от потенциални решения





# Проверете знанията си

Вярно  
или  
невярно?

Непредубедеността позволява на хората да обмислят набор от възможности и опции, вместо да бъдат ограничавани от собствените си перспективи или предположения

Перспективата на „трета позиция“ се отнася до способността да се отдръпнете от ситуация и да я видите от неутрална гледна точка

Когнитивната гъвкавост се отнася до способността за превключване между различни начини на мислене



# Верни отговори

Непредубедеността позволява на хората да обмислят набор от възможности и опции, вместо да бъдат ограничавани от собствените си перспективи или предположения

Вярно!

Когнитивната гъвкавост се отнася до способността за превключване между различни начини на мислене

Вярно!

Перспективата на „трета позиция“ се отнася до способността да се отдръпнете от ситуация и да я видите от неутрална гледна точка

Вярно!



## Методи за анализ на причинно-следствената връзка между решения и последици

- **Анализ на първопричината** : Този метод включва изследване на основните причини за проблем или проблем, за да се идентифицира основната причина. Като разберат първопричината, организациите могат да направят промени, за да предотвратят повторната поява на проблема в бъдеще.



## Методи за анализ на причинно-следствената връзка между решения и последствия

- **Анализ на решението:** Анализът на решението включва разделяне на решение на съставните му части и анализиране на потенциалните резултати от всяко решение. Като разбират потенциалните резултати от дадено решение, организациите могат да вземат по-информирани решения и да избегнат повтарянето на минали грешки.





## Методи за анализ на причинно-следствената връзка между решения и последици

- **Планиране на сценарии:** Планирането на сценарии включва създаване на набор от сценарии, които представят възможни резултати въз основа на различни решения. Като разглеждат различни сценарии, организациите могат да идентифицират потенциални рискове и да вземат решения, които е по-малко вероятно да доведат до отрицателни последици.



# Какво научихте накратко

Анализът на първопричината позволява на организациите да правят промени, за да предотвратят повтарящи се проблеми в бъдеще

Анализът на решението включва разбиране на решение на съставните му части и анализиране на потенциалните резултати

Планирането на сценарии включва създаване на набор от сценарии, които представят възможни резултати въз основа на различни решения.



# Проверете знанията си

Вярно  
или  
невярно?

Анализът на първопричината е метод за изследване на основните причини за проблем или проблем, за да се идентифицира основната причина

Анализът на решенията позволява разбирането на потенциалните резултати от дадено решение

Планирането на сценарии има за цел да изгради най-положителния сценарий, който да бъде следван



# Верни отговори

Анализът на първопричината е метод за изследване на основните причини за проблем или проблем, за да се идентифицира основната причина

Вярно!

Анализът на решенията позволява разбирането на потенциалните резултати от дадено решение

True!

Планирането на сценарии има за цел да изгради най-положителния сценарий, който да бъде следван

Невярно!

Планирането на сценарии създава широк набор от сценарии, които представят възможни резултати, **както положителни, така и отрицателни**





# Следваща стъпка

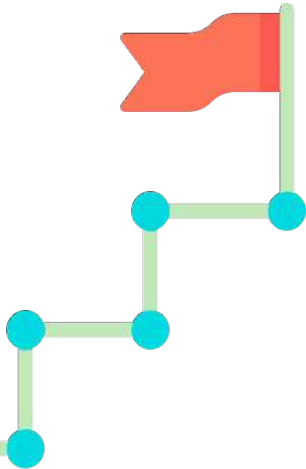
**Поздравления! Току-що придобихте нови знания.**

За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!





# Критично мислене и методологии за решаване на проблеми - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име:

---

Дата:

---

---

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



## Критично мислене и методологии за решаване на проблеми - Наблюдавайте напредъка си

Име:

---

Дата:

---

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито!

Току-що завършихте **модул н. 13** за това как да се подобри критичното мислене и да се разработят методологии за решаване на проблеми.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...

Следващият модул интересен модул вече ви очаква:

**Модул н. 14** за това как да осигурите обучение, коучинг и наставничество



Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

# Модул н. 14



## Как да осигурим обучение, коучинг и наставничество



Co-funded by  
the European Union

Автор: Силви Шох - IP-International GmbH - Творческо  
корпоративно обучение





# Индекс

1. Обучение, коучинг и наставничество: Преглед на различните методологии.
2. Обучение, коучинг или наставничество? Кое е най-доброто за вашите специфични нужди? Как да изберете методологията, която най-добре отговаря на вашите изисквания.
3. Какво е необходимо, за да свършите отлична работа като учител, треньор или ментор.
4. Основните професионални изисквания, на които трябва да отговаря един учител, треньор или ментор, за да върши отлична работа.
5. Как да подготвим сесия за обучение, коучинг или менторство.
6. Прости стъпки за проектиране на основно обучение.
7. Основни правила при предоставяне на обучение, коучинг или наставничество.
8. Как да оцените обучението, коучинга или наставничеството.



# Обучение, Коучинг, Наставничество

Обучението, коучингът и наставничеството са важни инструменти за **управление на промяната** и внедряване и оценка на нови **подходи**, **стратегии** или **технологии** с цел непрекъснато подобряване на конкурентоспособността на организацията, от една страна, и качеството и привлекателността на работното място, от друга.

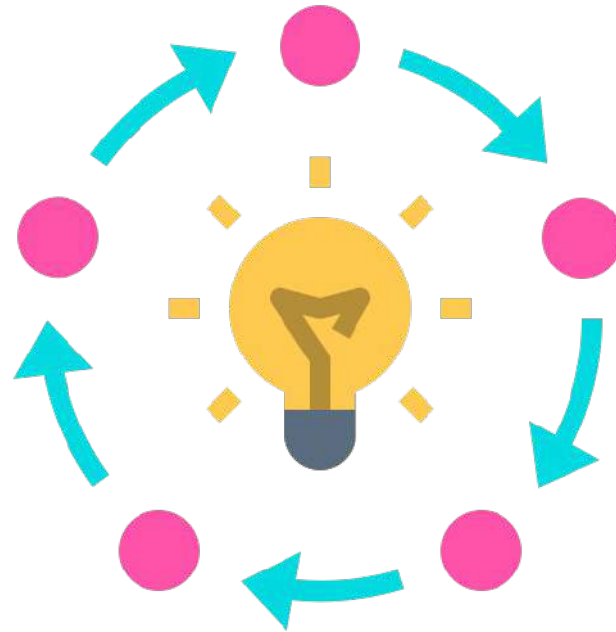
Обучението, коучингът и наставничеството също допринасят за **културата на компанията** и помагат на организацията да се превърне в **обучаваща се организация**.





# Обучение, Коучинг, Наставничество

Преглед на различните методологии



Co-funded by  
the European Union



# обучение

Офертата в Обучение варира от семинари, обучителни курсове до работни срещи и включва всички дейности, в които **се предават знания** .

Прилага се:

- Принципът на **трансфер на знания**
- Учебният материал се **изнася, инструктира или проверява** чрез упражнения или ролеви игри
- Предоставеното съдържание се предоставя от **трети страни** и не произхожда от собствените знания на участниците или обучаемите
- Наученото знание и доказаните, практикувани поведенчески модели са достъпни само на **когнитивен ниво**
- Те **не са закотвени** в природата или миогледа на обучаемите. Това ги прави трудни за достъп в контекста на активиране на ресурси.





# Коучинг

Коучингът **не дава знания** и не предоставя инструкции за промяна на поведението.  
Коучинг:

- Предоставя **нови гледни точки** към ситуации, проблеми и решения
- Позволява **самоосъзнаване** и прозрение
- Винаги се фокусира върху **индивидуална и лична цел** на обучаваното лице
- **Промените в поведението** възникват поради проникателността на обучаваното лице, индивидуалната проникателност и независимото решение. Няма насоки за желано или нежелано поведение
- Визуализацията и **целенасоченото активиране на** ресурси, съзнателни и несъзнателни
- Приемане на **отговорност** от обучаваното лице
- Ограничение до **предварително определена времева рамка** (краткосрочен до максимално средносрочен)
- **Връзка** един на един между коуч и коуч и се основава на реципрочно доверие (това, което се споделя в стаята, остава в стаята)
- Въз основа на автентичен **интерес** към личността на коучи
- Осигурява се чрез срещи в **защитена среда** (треньор и обучаван се срещат редовно за кратък до среден период).







# Наставничество

Наставничеството е смесена форма на горните концепции за обучение и коучинг, при която опитен човек (ментор) подкрепя (все още или частично) неопитен човек в неговото лично и/или професионално развитие.

- Полуструктурирано **ръководство**
- **Мотивация** и **овластяване** на другия човек да идентифицира собствените си проблеми и цели
- Подпомагане на процесите на **самоосъзнаване**
- **Трансфер** на знания/ **споделяне на знания**
- Предоставяне на **емпирични знания** и личен опит
- При необходимост предоставяне и на полезни **контакти**
- Активиране на **съществуващи ресурси**
- Обикновено **средносрочен до дългосрочен** процес
- **Доброволно**
- **Връзка** едно към едно между ментор и наставляван и се основава на взаимно доверие (това, което се споделя в стаята, остава в стаята)
- Въз основа на автентичен **интерес** към личността на наставлявания
- Предоставя се чрез срещи в **защитена среда** (наставник и наставляван се срещат редовно за среден до дълъг период от време).



# Какво научихте накратко

Обучението означава, че има учител, който предоставя информация, предава знания и умения. Обучаемите получават специфична информация относно съдържанието и поведението. Съдържанието се определя предварително. Тя е по-скоро практична, отколкото теоретична.

Коучи е човекът, който поема отговорността и взема решенията. Коучът предоставя нови гледни точки към ситуации, проблеми и решения. Той/тя дава възможност за повишена осведоменост и прозрение, но не дава ул

Наставничеството е смесена форма на горните концепции за обучение и коучинг, при която опитен човек (ментор) подкрепя (все още или частично) неопитен човек в тяхното лично и/или професионално развитие .





# Проверете знанията си

## Обучение, коучинг и наставничество во

вярно или  
невярно?

Обучението е на принципа на трансфер на знания.  
Знанията се предават от учител.

Менторството е, когато опитен човек подкрепя човек без  
опит в неговото лично и/или професионално развитие.

Коучингът винаги се фокусира върху индивидуалната и  
лична цел на обучаемия.





# Правилни отговори

## Обучение, коучинг и наставничество ВО

Обучението е на принципа на трансфер на знания.  
Знанията се предават от учител.

**Да вярно!** За разлика от коучинга, където фокусът е върху промяна на гледната точка, нови прозрения и повишена осведоменост, обучението се основава на трансфера на специфични знания.

Менторството е, когато опитен човек подкрепя човек без опит в неговото лично и/или професионално развитие.

**Да вярно!** Менторството е смесена форма на обучение и коучинг, при която опитен човек подкрепя неопитен човек.

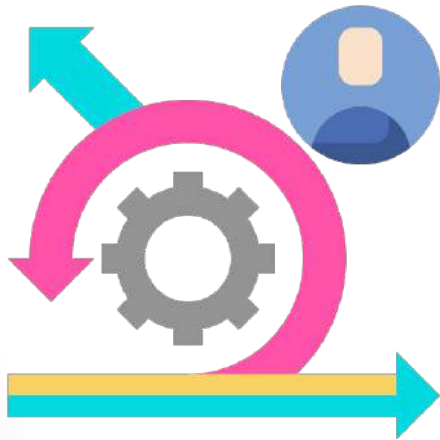
Коучингът винаги се фокусира върху индивидуалната и лична цел на обучаемия.

**Да вярно!** За разлика от обучението, което се фокусира върху конкретно учебно съдържание, коучингът се фокусира върху индивидуалната и лична цел на обучавания.





# Обучение, Коучинг или Менторство?



Кое е най-доброто за вашите  
специфични нужди?

Как да изберете методологията, която  
най-добре отговаря на вашите  
изисквания.





# обучение

Обучението, т.е. трансферът на знания е подходящ в следните случаи:

- Като цяло за повишаване на **професионалната компетентност** (специфични технически предмети и области, езици, счетоводство, поведение и др.)
- При въвеждане на **нови технологии** (ИТ, софтуер и др.)
- По време на преминаването към **нови производствени процеси**
- Да практикуват **нови поведенчески модели** (продажби, комуникационни техники, межкултурни умения и др.).





# Коучинг

Коучингът се провежда в следните ситуации:

- **Лично позициониране** : напр. Къде се намирам в живота си в момента?  
Какви цели искам да постигна?
- **Лично или професионално развитие** : Какво искам да постигна? Към коя професионална позиция се стремя? Идентифицирам ли се с професията си?
- **Напрежения и конфликти** в личната сфера или на работа
- **Промени и кризисни ситуации** , напр. повишение, преместване и др.
- **Изпълнение на проекти за промяна** , например планиране на кариера
- **Конкретни ситуации** , напр. интервю за работа, реч/презентация и др.





# Наставничество

Наставничеството се използва в следните случаи:

- За поддържане на „**новодошлите**“ на позиция или работа, предоставяйки насоки, съвети, информация и знания
- Да издържа **наследниците** или хора на млада възраст, успели в бизнеса.







# Какво научихте накратко

Обучението е подходящо за повишаване на професионалната компетентност в конкретни предмети и области и за практикуване на нови поведенчески модели

Наставничеството помага за поддържане на „новодошлите“ на позиция или работа, като предоставя насоки, съвети, информация и знания и/или наследници или хора на млада възраст, които успяват в бизнеса.

Коучингът се използва за поддържане на индивидите в тяхното лично позициониране и дефинирането на това, което искат да постигнат на лично и/или професионално ниво, както и в трудни ситуации като конфликти или преходи.





# Проверете знанията си

**Как да  
изберем  
методологията,  
а, която  
отговаря на  
нуждите,**

**вярна или  
невярна?**

Обучението е подходящо за повишаване на професионалните компетенции по конкретни предмети.

Коучингът е горе-долу същото като обучението. Разликата е, че треньорът обучава само един треньор.

Наставничеството се използва за поддържане на наследници или хора на млада възраст, които успяват в бизнеса





# Правилни отговори

**Как да  
изберем  
методологията,  
която  
отговаря на  
конкретните  
нужди**

Обучението е подходящо за повишаване на професионалните компетенции по конкретни предмети.

**Да вярно!** Обучението е подходящо не само за повишаване на професионалните компетенции по конкретни предмети, но и при въвеждане на нови технологии или по време на преминаване към нови производствени процеси.

Коучингът е горе-долу същото като обучението. Разликата е, че треньорът обучава само един треньор.

**Не, това не е правилно!** Коучингът не е преподаване. Коучингът се използва, за да поддържа индивидите в тяхното лично позициониране и дефинирането на това, което искат да постигнат, и/или да ги поддържа в трудни ситуации, като конфликти или преходи.

Наставничеството се използва за поддържане на наследници или хора на млада възраст, които успяват в бизнеса.

**Да вярно!** Наставничеството се използва за поддържане на „новодошлите“ на позиция или работа, като предоставя насоки, съвети, информация и знания. Това включва и наследници или хора на млада възраст, успели в бизнеса.





# Какво то трябва да върши отлична работа като треньор, треньор или ментор

## треньор

Добрият обучител е ефективен фасилитатор, страхотен комуникатор, уважителен и търпелив, запален по преподаването, емоционално зрял и винаги готов за неочакваното.

## Коуч

Добрият коуч е фокусиран, подкрепящ, мотивиращ, страстен, прозрачен комуникатор и отличен слушател, ориентиран към целта и способен да предложи подкрепяща обратна връзка.

## Наставник

Добрият наставник е информиран, успешен в кариерата, способен е да дава конструктивна обратна връзка, способен е да работи в мрежа и да намира ресурси, не е осъдителен и желае/способен да отделя време за развитие на другите.





Основните  
професионални  
изисквания, на които  
трябва да отговаря  
един обучител,  
треньор или ментор,  
за да върши отлична  
работа.



# Обучение: Изисквания към осигуряващите

При провеждане на обучения се нуждаете от:

- Да знам как **се учат възрастните**
- Да знаете как да **прецените нуждите от обучение**
- Как да оценим **характеристиките на целевата група** – обучаемите
- Знайте как да **проектирате и осигурите** обучението
- Имайте **експертни познания** за предаденото съдържание (или си сътрудничете с експерт, който може да няма умения за обучение)
- Как да **общуваме** ефективно
- „ **Умения за хора** “ (уважение към хората, да знаете как да давате обратна връзка и как да слушате и т.н.).





# Коучинг: Изисквания към тези, които осигуряват

Треньори:

- Познания относно **коучинг методологиите**
- **за слушане** (активно и съпричастно слушане)
- **Комуникативни** умения
- „**Умения за хора**“ (уважение към хората, да знаете как да давате обратна връзка и как да слушате и т.н.).





# Наставничество: Изисквания към тези, които осигуряват

- Повече **опит** или повече **знания** в конкретната област.
- Способност да предложи **насоки** на по-малко знаещ или по-малко опитен човек.
- **Експертиза** в собствената област.
- **Комуникативни** умения
- „ **Умения за хора** “ (уважение към хората, да знаете как да давате обратна връзка и как да слушате и т.н.).







# Какво научихте накратко

Когато предоставяте обучение, вие трябва да знаете как възрастните учат, как да оцените нуждите от обучение и характеристиките на целевата група и как да проектирате и осигурите обучението. Нуждаете се също от експертни познания и добри комуникационни умения и умения за работа с хора.

Когато предоставяте коучинг, трябва да имате добра комуникация и умения за работа с хора. Трябва да сте много добър слушател и да имате познания относно коучинг методологиите.

Като ментор е важно да имате повече опит и/или повече знания и опит в конкретната област от вашия наставяван. Важно е да имате способността да предложите насоки на по-малко опитен човек. Необходими са също добри умения за комуникация и работа с хора.





# Проверете знанията си

## Изискванията за обучение, коучинг и наставничество во

верни или  
грешни?

Когато провеждате обучение, най-важното е да сте експерт в своята област. Всичко друго не е толкова важно.

Коучът, наред с другото, трябва да бъде много добър слушател и да има познания относно коучинг методологиите.

Наставникът трябва да е експерт в своята област и да има повече опит от наставявания. Важно е те да знаят как да предоставят насоки.





# Правилни отговори

## Изисквания за обучение, коучинг и наставничество

Когато провеждате обучение, най-важното е да сте експерт в своята област. Всичко друго не е толкова важно.

**Не, това не е правилно!** Вярно е, че имате нужда от експертни познания, но това не е всичко. Освен това трябва да знаете характеристиките на целевата група, как да проектирате и провеждате обучение и как възрастните учат, освен да имате добра комуникация и умения за работа с хора.

Коучът, наред с другото, трябва да бъде много добър слушател и да има познания относно коучинг методологиите.

**Да вярно!** За един треньор слушането е основно умение. Уменията за хора, познаването на коучинг методологиите, както и комуникационните умения също са важни.

Наставникът трябва да е експерт в своята област и да има повече опит от наставявания. Важно е те да знаят как да предоставят насоки.

**Да вярно!** Освен опита и способността да ръководи по-малко опитен човек, менторът трябва да притежава и добри комуникационни умения и умения за работа с хора.





# Как да подготвим сесия за обучение, коучинг или менторство

Винаги започвайте с **оценка на нуждите**.

Това също ви помага да решите какво е най-добро за настоящата ситуация:

- обучение
- Коучинг, или
- Наставничество.





# Извършете оценка на нуждите

Целта е да се определи текущото и желаното представяне.

Разликата в разликата между двете е обучението и/или личностното развитие, което трябва да се случи.





# Защо да извършваме оценка на нуждите

- Определете основните **причини** за ниско ниво на производителност
- Определете желаната ефективност ( **резултати** )
- Определете дали има **изискване за обучение, коучинг или наставничество**
- **Определете** най-добрата **методология**, обхват и **съдържание**
- Спечелете **подкрепа от участници и организация** (ако има участие от самото начало, по-лесно е да привлечете хора)





# Има нужда от оценка, за да ви помогне да направите правилния избор

- **Обучението** може да бъде **задължително**
- **Коучингът не трябва да е задължителен – отношенията на доверие** ЕДИН КЪМ ЕДИН
- **Наставничеството** трябва да е **доброволно.**





# Храна за размисъл: Какво бихте предложили?

1. Има ли индивидът уменията **да** свърши работата?
2. Има ли индивидът воля **да** свърши работата?
3. **Разрешено** ли е на лицето да върши работата?

→ Ако отговорът на 1. е не, **обучението** може да е решение, но не е задължително.

→ Ако отговорът на всички въпроси е „да“, това **НЕ е решение за обучение**.





# Храна за размисъл: Какво бихте предложили?

1. Има ли индивидът уменията **да** свърши работата?
2. Има ли индивидът желание **да** свърши работата?
3. **Разрешено** ли е на лицето да върши работата?

- Ако отговорът на втория въпрос е „не“, може да имате **проблем с мотивацията**. Обучението в неговата чиста форма не решава този проблем, коучингът може да бъде начин да помогнете на индивида да намери собствената си мотивация
- „Не“ на третия въпрос означава, че вероятно има **проблем с процедура или политика**; обучението не решава проблема, нито коучингът или наставничеството
- „Да“ и на трите въпроса може да означава, че има **проблем с оборудването**, който пречи на хората да произвеждат качествено навреме.





# Какво научихте накратко

Оценката на нуждите е от основно значение за подготовката на обучение, коучинг или наставничество. Целта е да се определи касисът и желаната производителност. Разликата в разликата между двете е обучението и/или личностното развитие, което трябва да се случи.

Важно е да се определят основните причини за лошото представяне и да има ясна визия за желаното представяне. Също така е от съществено значение да спечелите участници и организационна подкрепа.

За да се постигне желаният резултат, е важно да се определи дали има изискване за обучение, коучинг или наставничество и да се идентифицира най-добрата методология, обхват и съдържание.





# Проверете знанията си

**Как да  
подготвим  
обучение,  
коучинг или  
менторство  
сесия  
вярна или  
невярна?**

Целта на оценката на нуждите е да се определи текущото и желаното представяне и обучението или личностното развитие, което трябва да се случи.

Важно е да имате ясна визия за желаното изпълнение. Причините за лошото представяне могат да бъдат пренебрегнати, за да се спести време.

Важно е да се определи обхватът и съдържанието на програмата за обучение, коучинг или наставничество.





# Правилни отговори

## Как да подготвим обучение, коучинг или менторство сесия

Целта на оценката на нуждите е да се определи текущото и желаното представяне и обучението или личностното развитие, което трябва да се случи.

**Да вярно!** Само ако извършите подходяща оценка на нуждите, е възможно да определите разликата, която трябва да се преодолее между текущото и желаното представяне.


Важно е да имате ясна визия за желаното изпълнение. Причините за лошото представяне могат да бъдат пренебрегнати, за да се спести време.

причини за лошото представяне, за да се направи правилният избор по отношение на това какво трябва да се осигури, за да се постигне желаното представяне.

Важно е да се определи обхватът и съдържанието на програмата за обучение, коучинг или наставничество.

**Да вярно!** Ако не идентифицирате най-добрата методология, както и обхвата и съдържанието, е трудно да постигнете учебните цели и желаното представяне.

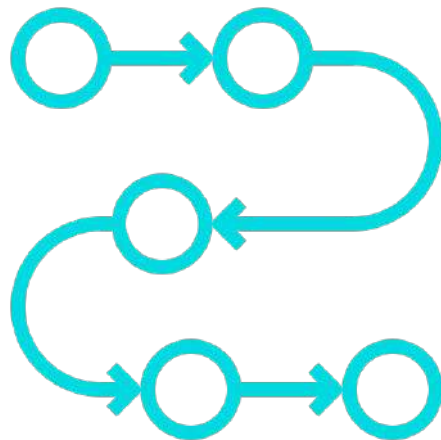




# Обучение: Как да се подготвим за обучение

Обучението е процес, състоящ се от различни свързани дейности:

- **Оценяване,**
- **мотивация,**
- **дизайн,**
- **доставка и**
- **оценка.**





# Първа дейност в процеса на обучение: Оценка на нуждите



**Кога започвате оценката на нуждите от обучение?  
При първа възможност!**

Искате възможно най-много време за **проектиране и развитие** на обучението.

Без значение колко обширни и пълни са вашата оценка и анализ, винаги правете **малка оценка на нуждите** в началото на всяка сесия (попитайте за очакванията на участниците).


Ще разберете:

- ✓ Независимо дали вашият дизайн е на ниво
- ✓ Какво очакват участниците (и имат възможност да го изразят)
- ✓ Това е чудесен начин хората да започнат да участват рано, като използват предмета на темата.





# Някои въпроси, които да зададете

- Какви пропуски в производителността трябва да бъдат преодолени?
- Дали обучението е най-доброто решение? 
- Какъв тип обучение е необходимо?
- Какви други решения са разгледани?
- Как представянето влияе върху организацията?
- Какви знания или умения трябва да бъдат разгледани?
- Какви са специфичните изисквания за работа?
- Какви инструменти, материали и оборудване се използват от служителите?
- Кому са нужни тези знания или умения?
- Какво е нивото на умения за тези хора? (Това може да включва списък със специфични умения)
- Какви материали трябва да бъдат включени в обучението?
- Как се чувстват тези лица (служители, участници) относно представянето си?
- Как тези хора възприемат предстоящото обучение? Какво го ценят за тях?
- Колко подкрепящи са преките ръководители на участниците? Друго управление?
- Какви ресурси са налични за обучението?





# Стажанти

## Заден план



- Защо от вас се иска да осигурите обучение за тях?
- Имали ли са обучение по същата тема?
- Какво знаят и трябва да знаят за вас?
- Колко от участниците се познават лично с вас?
- Наясно ли са с нивото на експертиза, което внасяте в ситуацията?
- Кои са ключовите играчи в техния отдел и организация?







# Стажанти

## Демография



- ❑ Колко ще присъстват на вашата сесия?
- ❑ Доброволно ли е присъствието им? Задължително? Поискано? Поканен?
- ❑ Какъв е демографският състав на участниците? възраст? пол? Други описателни фактори?
- ❑ От какви източници на информация зависят? Списания? телевизия? Книги? Вестници? Интернет?





# Стажанти

## Ниво на експертиза



- Доколко са запознати с темата?
- Какво искат да знаят?
- Всички хора на едно и също ниво на умения и знания ли са по тази тема?
- Кои са експертите в групата?
- Какво е тяхното ниво на отговорност или правомощия?
- Какво е тяхното ниво в сравнение с вашето? Определя ли нивото на темата или стила на предаване?





# Стажанти

## Нагласи



- Интересуват ли се от темата? Трябва ли да се интересуват?
- Какви успехи и проблеми са срещнали?
- Какви са техните нагласи и вярвания, свързани с темата?
- Знаят ли защо идват на тренировка?
- Може ли вече да са решили?
- Какво е мнението им за теб?
- Ще бъдат ли приятелски настроени? Враждебно?





# Стажанти

## Дизайн Съображения



- Ще задават ли много въпроси?
- Очаквате ли да възразят?
- Участниците и техните ръководители помогнаха ли за идентифицирането на целите на обучението?
- Наясно ли сте с нещо, което може да ги антагонизира? Горещи бутони? Думи или теми табу? Жестове? Минали преживявания?
- Какво е особеното на тези участници?
- Има ли нещо специално за мястото, където ще се представяте?
- Има ли нещо необичайно относно датата на вашето обучение, например ваканция, скорошни оценки на представянето, усилия за намаляване на персонала?





# Стажанти

## Очакван Резултати



- ❑ Как можете да посрещнете техните нужди?
- ❑ Как това обучение е от полза за участниците?
- ❑ Може ли да има недостатъци за участниците?
- ❑ Какви промени очакват техните ръководители в резултат на обучението?
- ❑ Културата на организацията насърчава ли участниците да използват наученото в обучението? Какво може да попречи на учащите да прилагат своите нови знания или умения?





# Какво научихте накратко

Обучението е процес, състоящ се от различни свързани дейности, като оценка, мотивация, дизайн, доставка и оценка.

Познаването на характеристиките на целевата група е от изключителна важност за успеха на курса на обучение: нивото на експертиза, техния демографски състав, техните интереси, тяхното отношение, ползите, които могат да получат от обучението и т.н.

... оценка на ...  
... опуските в изпълнението, които трябва да бъдат преодолені, методологията, която да се използва, знанията и уменията, които да бъдат разгледани, за да се изпълнят изискванията на работата, както и материалите, технологиите и оборудването, които да се използват .





# Проверете знанията си

## Как да се подготвим за обучение

вярно или  
невярно?

Обучението се състои основно в провеждането на курс на обучение.

Оценката на нуждите не включва само пропуските в изпълнението, които трябва да бъдат преодоляни, но и правилния избор на методологията, която да се използва, и уменията, които трябва да бъдат разгледани.

Познаването на характеристиките на целевата група е много важно за резултата от обучителната програма.





# Правилни отговори

## Как да се подготвим за тренировка

Обучението се състои основно в провеждането на курс на обучение.

**Не, това не е правилно!** Обучението е процес, състоящ се от различни свързани дейности. Предоставянето е само една дейност от 5: оценка, мотивация, дизайн, доставка и оценка.

Оценката на нуждите не включва само пропуските в изпълнението, които трябва да бъдат преодолени, но и правилния избор на методологията, която да се използва, и уменията, които трябва да бъдат разгледани.

аспекти, които включват също методологията, изискванията за работа, уменията, които трябва да бъдат разгледани, както и материалите, технологиите и оборудването, които да се използват.

Познаването на характеристиките на целевата група е много важно за резултата от обучителната програма.

**Да вярно!** Нивото на експертиза, демографският състав, интересите, както и отношението и ползите, които участниците могат да получат от курса на обучение, са важни аспекти, които трябва да се вземат предвид при изготвянето на програма за обучение.







# Коучинг: Как да се ПОДГОТВИМ ЗА КОУЧИНГ

Фокусът **винаги е върху Coachee** , проблемите, които той/тя иска да адресира, мотивацията и желания резултат.

Коучът може да помогне само когато той/тя получи информация за ситуацията на треньора.

Коучи трябва да може да формулира мислите си по проблема, пред който е изправен, траекторията на напредъка си и къде биха искали коучът да ги поддържа.

Имайте предвид, че треньорът трябва да се запише на **доброволна** основа и че отговорността винаги е на страната на треньора.





# Соачее: Някои въпроси, които да зададете

- ❑ Защо да предприемете коучинг сесии? Какъв е проблемът, който трябва да се реши?
- ❑ Имате ли опит с коучинг?
- ❑ Какво очаквате да спечелите от коучинг сесиите?
- ❑ Как ще разберете кога виждате резултати от коучинг сесиите?
- ❑ Дотук в живота си, кои смятате за най-големите си постижения до момента?
- ❑ Кои неща ви стресират най-много?
- ❑ Кои са трите най-големи промени, които бихте искали да направите в близко бъдеще?
- ❑ По скала от 1 до 10 доколко сте мотивирани да направите успешно тези промени?
- ❑ Кога бихте искали и кога бихте били на разположение за вашите коучинг сесии да започнат?
- ❑ Каква е честотата и продължителността на коучинг сесиите, които бихте предпочели?





# Coachee - Изисквания

Coachee трябва да може:

- да **изрази мислите** си по проблема, пред който са изправени
- да **отразявам по въпроса** , както преди, така и след коучинг разговора. Те трябва да имат ясна представа за проблема преди коучинг и как се е променил след коучинг сесията.
- да определят какви са **истинските проблеми** и какви резултати искат
- да **слушате активно** и да **си припомнят на ключ точки** , които бяха обсъдени в тренинговия разговор
- бъдете открити за **рационалното** и **емоционалното елементи** на проблема
- за ангажиране и поддържане на **здравословно връзка** с тренингера
- да участват в **проактивно** и **самостоятелно обучение**





# Какво научихте накратко

Фокусът винаги е върху Coachee. Той или тя трябва да се запише на доброволна основа в коучинг програма и отговорността винаги трябва да бъде на страната на Коучи.

Коучът трябва да прецени причините за коучинга, проблемите, които трябва да бъдат разгледани, както и желания резултат, заедно с мотивацията на коучинга.

Обучаващият трябва да може да формулира мислите си и да размишлява върху разглеждания проблем. Важно е те да са открити относно рационалните и емоционалните елементи на проблема. Здравословната връзка с треньора е толкова важна, колкото и способността на треньора да участва в проактивно обучение.





# Проверете знанията си

## Как да се ПОДГОТВИМ ЗА КОУЧИНГ

вярно или  
невярно?

Отговорността винаги трябва да е на страната на треньора.

Важно е треньорът да е наясно с причините за коучинга и проблемите, които трябва да бъдат разгледани.

От Коуча зависи да формулира мислите на Коучи и да се увери, че те са открити относно рационалните и емоционалните елементи на проблема.





# Правилни отговори

## Как да се подготвим за коучинг

Отговорността винаги трябва да е на страната на треньора.

**Да вярно!** Важно е Coachee да се запише на доброволна основа. Обучаващият трябва да участва в проактивно и самостоятелно обучение.

Важно е треньорът да е наясно с причините за коучинга и проблемите, които трябва да бъдат разгледани.

проблемите, които трябва да бъдат разгледани, и мотивацията на треньора, но той или тя също трябва да знае желания резултат.

От Коуча зависи да формулира мислите на Коучи и да се увери, че те са открити относно рационалните и емоционалните елементи на проблема.

**Не, това не е правилно!** Коучи е този, който трябва да може да формулира своите мисли и да бъде открит относно рационалните и емоционалните елементи на проблема. От Coachee също зависи да се ангажира с проактивно обучение и да поеме отговорността за тяхното развитие.





# Наставничество: Как да се ПОДГОТВИМ ЗА НАСТАВНИЧЕСТВО



Фокусът винаги е върху наставлявания





# Наставляваният

За да се гарантира, че процесът на наставничество е успешен, важно е наставникът да се съсредоточи върху следните характеристики на наставлявания.

Наставляваният трябва:

- присъединете се към менторската програма на **доброволни** начала
- направете преглед на собственото си **минало** и наличните **ресурси** (началната точка на менторския процес)
- имайте предвид, че той/тя трябва да получи представа какъв ще бъде **резултатът** от процеса, т.е. какъв ще бъде той/тя като професионалист и какъв ще бъде контекстът след процеса на обучение
- да получите време за **обмисляне** и **усвояване** на новата визия и съответно да **адаптирате** собственото си поведение
- винаги **взема решение** и съответно носи отговорност за взетите решения
- разработете **стратегии** за справяне със стреса, който понякога възниква с промените.







# Наставляваният

## Оценете опита и ресурсите на наставлявания

- Ниво на образование
- обучение
- Работен опит
- Специфични умения
- Личностни характеристики
- Сертификати
- Физически способности
- Членство в асоциации и мрежи
- Хоби.





# Какво научихте накратко

От изключителна важност е наставникът да се фокусира върху характеристиките на наставявания.

Оценката на миналото и ресурсите на наставяваните включва тяхното образователно ниво, трудов опит, специфични умения и лични характеристики, както и членството им в професионални асоциации и мрежи.

наставяваният трябва да се присъедини към наставническата програма на доброволна основа, да може да направи преглед на собственото си минало и ресурси и да е наясно с резултата от процеса.





# Проверете знанията си

## Как да се подготвим за менторство

вярно или  
невярно?

Тъй като наставникът има много повече опит от наставявания, той е този, който взема решенията.

Важно е фокусът на ментора винаги да е върху наставявания.

Наставяваният трябва да е наясно със своите ресурси и да е наясно с резултата от процеса на наставничество





# Правилни отговори

## Как да се подготвим за менторство

Тъй като наставникът има много повече опит от наставявания, той е този, който взема решенията.

**Не, това не е правилно!** Наставяваният трябва да се присъедини към наставническата програма на доброволна основа и винаги трябва да взема решенията.

Важно е фокусът на ментора винаги да е върху наставявания.

**Да вярно!** За да се уверите, че процесът на наставничество е успешен, важно е наставникът да се съсредоточи върху характеристиките на наставявания още от самото начало.

Наставяваният трябва да е наясно със своите ресурси и да е наясно с резултата от процеса на наставничество.

**Да вярно!** Всичко зависи от наставявания и той или тя трябва да има активна роля в целия процес на наставничество.





# Прости стъпки за проектиране на основно обучение

Дизайнът на обучението е **рамката, която поддържа учебния опит** .  
Отнася се до изборите относно:

- Какво,
- кога,
- къде и
- как

да осигури обучение.

Трябва да се вземат решения относно **съдържанието** , **структурата** , **графика** , педагогическите **стратегии** , последователността на учебните **дейности** и вида и честотата на **оценяване** , както и естеството на **технологията** използвани за подпомагане на ученето.





# Лесни стъпки за проектиране на основно обучение

1

Дефиниране на желаните резултати от обучението

2

Проектиране на структурата на учебния курс

3

Време и продължителност

4

Време и честота на оценяване

5

Дефиниране на подробни учебни цели

6

Избор на педагогически стратегии

7

Дизайн на всяка отделна учебна единица

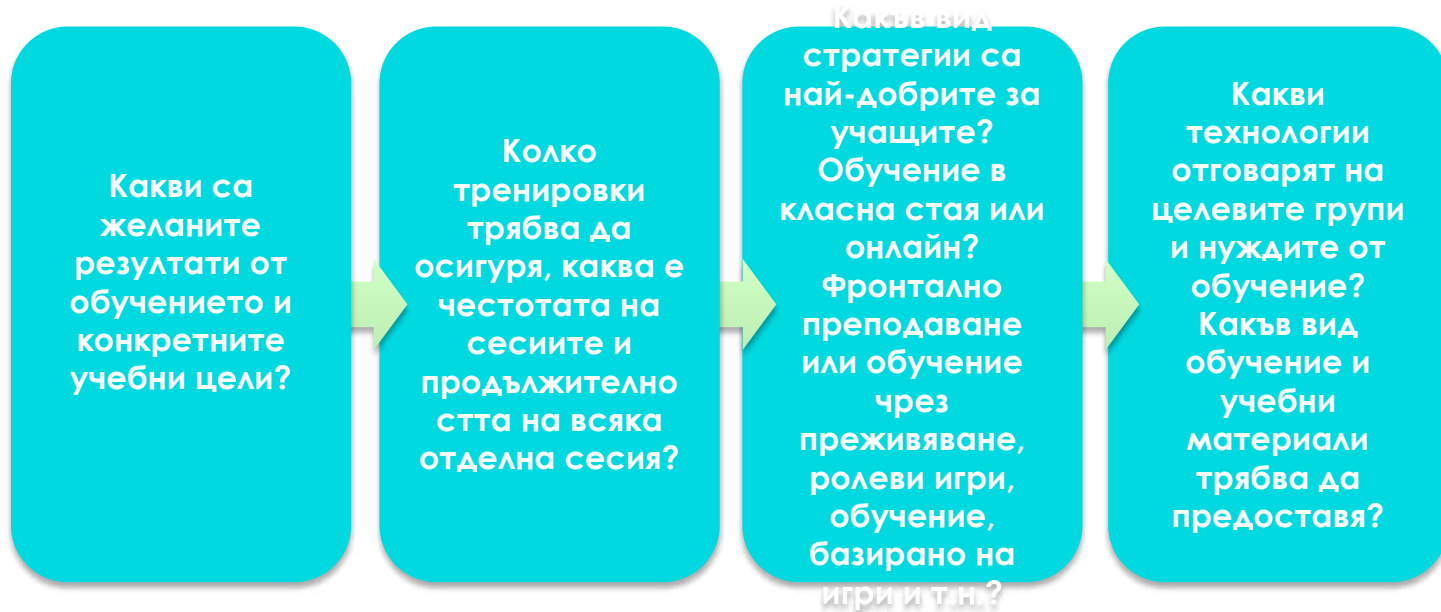
8

Избор на технологии и учебни материали





# Прости стъпки за проектиране на основно обучение: Полезни въпроси





# Основни правила при провеждане на обучение

- Започнете тренировъчната си сесия, като се уверите, че участниците знаят какво могат да очакват от деня. Важно е вашите обучаеми да знаят **какви точки ще бъдат обхванати в сесията** и какво могат да очакват от тренировъчната сесия.
- Всеки има свой собствен начин на учене. Така че използвайте всички сетива и се опитайте да включите колкото се може повече **различни стилове на учене** във вашата сесия.
- Направете обучението практическо, като включите обучаемите в **практически демонстрации или дейности**, за да сте сигурни, че е вероятно да запомнят ключовите ви точки и да разберат по-добре учебното съдържание.
- Включете **кратки тестове и викторини** във вашата тренировъчна сесия, за да сте сигурни, че вашите обучаващи се обръщат особено внимание на материала.







# Основни правила при провеждане на обучение

- По време на сесията помолете вашите обучаеми да **споделят своя опит** с темата на обучението. Вашите обучаеми може да имат ценна информация, която да допринесат и е вероятно да извлекат повече от сесията, като чуят за опита на своите колеги.
- **Оценете собствената си сесия** и потърсете кое работи най-добре: ако откриете нова техника или метод, който щраква с групата, може да искате да я включите в бъдещи сесии.
- Включете **почивки**, за да дадете на обучаемите пауза. За повечето хора може да е трудно да се концентрират за продължителен период от време и редовните почивки помагат за подобряване на концентрацията.
- Не забравяйте да **попитате вашите обучаеми за обратна връзка** относно тренировъчната сесия. Как го намериха като цяло? Какви бяха акцентите? Имаше ли нещо, което пропуснаха или не намериха за ефективно?



# Какво научихте накратко

**Дизайнът на обучението е рамката, която поддържа учебния опит.**

Когато предоставяте обучение, е важно да се уверите, че участниците участват в практически демонстрации или дейности и че могат да споделят своя опит, което включва обратната им връзка относно обучителните сесии.

Успешният дизайн на обучението включва дефинирането на желания резултат от обучението, структурата и продължителността, методологиите и оценката на резултатите.





# Проверете знанията си

**Прости  
стъпки за  
проектиране  
на основно  
обучение и  
основни  
правила при  
предоставяне  
на обучение**

вярно или  
невярно?

Дизайнът на обучението включва различни стъпки и започва с дефинирането на желаните резултати от обучението.

За да проектирате успешно обучение, трябва да определите структурата на курса, продължителността, педагогическите стратегии, както и технологиите, които ще се използват.

Когато се предоставя курс на обучение, от съществено значение е да се съсредоточите върху учителя, защото той има знанията, които трябва да предаде, и повече опит от участниците.





# Правилни отговори

## Прости стъпки за проектиране на основно обучение и основни правила при предоставяне на обучение

Дизайнът на обучението включва различни стъпки и започва с дефинирането на желаните резултати от обучението

**Да вярно!** Важно е да се определят резултатите от обучението и да се оцени дали са били постигнати.

За да проектирате успешно обучение, трябва да определите структурата на курса, продължителността, педагогическите стратегии, както и технологиите, които ще се използват.

**да вярно:** при никакви обстоятелства курсът на обучение не трябва да се оставя на случайността. От самото начало трябва да се определи колко дълго ще продължи курсът, колко единици ще бъдат включени, кога ще се проведат и кои технологии ще се използват.

Когато предоставяте курс на обучение, от съществено значение е да се съсредоточите върху учителя, защото той има знанията, които трябва да предаде, и повече опит от участниците

**Не, това не е правилно!** Въпреки че учителят има знанията и опита, от изключителна важност е да се съсредоточи върху и да включи активно участниците, за да постигне ангажираност и успех в обучението.



# Основни правила при предоставяне на коучинг

## 1. Хвалете постиженията и растежа

Когато започнете вашата коучинг връзка, започнете, като поздравите Coachee за **предишното им успехи** и подчертаване на техните **силни страни**. Хората са склонни да бъдат по-възприемчиви към получаване на конструктивна обратна връзка, ако техните постижения също са признати. Даването на положителна обратна връзка ги уверява, че имате доверие в способностите им да успеят и да постигнат поставените цели.

## 2. Помогнете на Coachee да идентифицира всички (производителни) проблеми, пред които е изправен

Когато тренирате, не забравяйте да им помогнете да идентифицират и опишат проблемите, с които се сблъскват, както и очакваните резултати, и им помогнете да **открият специфични признаци и поведения**, свързани с фактори като лошо отношение, проблеми с мотивацията или проблеми с производителността. Не забравяйте да останете обективни и да подчертаете увереността си в способността им да се подобряват.

## 3. Винаги питайте Coachee за тяхната гледна точка и защо

Направете Coachee възможно най-проактивен в процеса на коучинг, като го помолите да **обясни проблемите**, които е забелязал в собственото си представяне или целите, които искат да постигнат (на работното място). Освен това може да бъде полезно да им помогнете да идентифицират **потенциалните ползи от успеха**. По отношение на работата това може да включва повишения и повишения. Подпомагането на Coachee да идентифицира ползите, които може да получи от успешен коучинг опит, може допълнително да повиши мотивацията му и да подчертае важността да дадат най-доброто от себе си.



# Основни правила при предоставяне на КОУЧИНГ

## 4. Идентифицирайте бариерите пред подобрението

Има различни възможни бариери, пред които са изправени треньорите, които възпрепятстват тяхното подобряване и/или представяне.

→ **Време** : Обсъдете дали Coachee може да посвети времето, необходимо за постигане на поставената цел и подобряване или натрупване на опит, необходим за продължаване на развитието.

→ **Темперамент** : Попитайте Coachee какво ги мотивира и как това се отразява на ежедневноста им работа и живот. След това обсъдете как да преодолеете съществуващите предизвикателства чрез намиране на нови мотивиращи фактори или осигуряване на по-добър достъп до допълнителни мотиватори.

→ **Обучение** : Определете дали Coachee трябва да придобие нови знания и умения и обсъдете възможността за обучение, когато е необходимо (не е включено в процеса на обучение).

## 5. Сътрудничество за решения

Работете с Coachee, за да идентифицирате пречките и (производителността) проблемите, върху които имат нужда или искат да работят. Попитайте ги кои бариери са **най-предизвикателни или спешни** за тях и си сътрудничете за намиране на решения за преодоляването им. От изключителна важност е да накарате Coachee да се включи активно в плана за действие, за да го накарате да се ангажира напълно в процеса. Колкото по-ангажирани са, толкова повече е вероятно да инвестират в успеха.





# Основни правила при предоставяне на КОУЧИНГ

## 6. Помогнете на Coachee да си постави SMART цели

След идентифициране на възможните решения, които да им помогнат да преодолеят своите бариери, помогнете им да си поставят SMART цели.

→ **Конкретни** : Изяснете кои бариери планира да преодолее Coachee и ги накарайте да очертаят кои стъпки ще предприемат, за да направят това.

→ **Измерими** : Идентифицирайте ключови показатели за ефективност (KPI), които вие и Coachee можете да използвате, за да определите техния напредък и успех за бариерите и предизвикателствата, които планират да преодолеят.

→ **Постижимо** : Уверете се, че очакванията, които сте поставили заедно, имат смисъл за зададената времева рамка и обхвата на стъпките на плана за действие. Ако Coachee има много цели, към които да работи, може би е добра идея да се съсредоточите върху по-малки стъпки, които водят до тези по-големи цели, което може да помогне да направите плана за действие по-реалистичен.

→ **Подходящо** : Уверете се, че Coachee е напълно наясно как тези стъпки могат да му помогнат да преодолее бариерите и как успехът му помага да се подобри или развие.

→ **Въз основа на времето** : Заедно с Coachee определят конкретен краен срок за всеки отделен набор от KPI. Сътрудничете с Coachee, за да сте сигурни, че сроковете са реалистични.

Поставянето на SMART цели помага на Coachee и Coach да проследят какво трябва да постигнат, до кога, как планират да го направят и как изглежда успехът.





# Основни правила при предоставяне на коучинг

## 7. Напишете плана за действие

Включете всяка част от SMART **целта** , включително **KPI** и **крайни срокове** , в документ. Наличието на физическо копие на тези цели помага да се поддържа висока мотивация и насърчава треньора и го поддържа фокусиран. Може да обмислите възможността Coachee да подпише плана за действие, за да затвърдите ангажимента. Можете също да го подпишете, за да покажете, че и вие, и Coachee разбирате и сте съгласни с очакванията.

## 8. Последващи действия

Винаги определяйте дата за **преразглеждане на плана за действие и SMART целите** , когато Coachee достигне своя краен срок или веднага след като го достигне. Проследяването ви позволява да обсъдите какво е проработило, какво не е проработило, какво са постигнали и върху какво още трябва да работят. Може да бъде много полезно да зададете това проследяване, когато зададете крайни срокове за SMART целта и напишете плана за действие, така че да бъде планиран от самото начало на коучинг процеса.

## 9. Преразгледайте целите и плана

По време на проследяването **прегледайте колко добре се е справил треньорът при постигането на своите цели** и KPI. Ако Coachee успее, може да искате да го помолите да постави свои собствени нови цели за по-нататъшно подобряване или да си сътрудничи отново при поставянето на нови цели. Ако треньорът не е изпълнил очакванията в SMART целта и плана за действие, обсъдете какви предизвикателства и бариери е имал и след това му помогнете да преработи плана, за да го направи по-реалистичен и управляем за следващия етап от коучинга.







# Какво научихте накратко

Може да има много положителен ефект, ако процесът на коучинг започне с оценка на предишните успехи и силните страни на обучавания, преди да се обърне внимание на проблемите, пред които той или тя е изправен.

Не е достатъчно да си поставите SMART цели. За да ги постигнете, е важно да напишете план за действие, да включите KPI и крайни срокове за проследяване и наблюдение на напредъка. Ако е необходимо, преразгледайте целите и дадена заедно с треньора.

Процесът винаги е в перспективата на Coachee, неговите или нейните причини, както и върху възможните пречки пред подобрието, пред които са изправени. От Coachee зависи да постави своите SMART цели. От треньора зависи да ги поддържа.





# Проверете знанията си

## Основни правила при предоставяне на коучинг

вярно или  
невярно?

Зависи от Coachee-а да постави свои собствени SMART цели. Ролята на треньора е да ги поддържа.

След като Coachee е поставил своите SMART цели, процесът на коучинг е изпълнил задачата си. Тъй като треньорът е отговорен, негова/нейна е и отговорността за постигане на целите.

Оценката на предишните успехи на Coachee в началото и по време на коучинг процеса може да бъде много полезна за постигане на поставените цели.





# Правилни отговори

## Основни правила при предоставяне на коучинг

Зависи от Coachee-а да постави свои собствени SMART цели. Ролята на треньора е да ги поддържа.

**Да вярно!** Coachee е този, който взема решенията и който носи отговорност. Съответно, важно е самият Coachee да определя своите собствени цели. От треньора зависи да ги поддържа.

След като Coachee е поставил своите SMART цели, процесът на коучинг е изпълнил задачата си. Тъй като Coachee е отговорен, негова/нейна е и отговорността за постигане на целите.

отговорен. Въпреки това, съществена част от коучинг процеса е да помогнете на Coachee да създаде план за действие и да наблюдава напредъка.

Оценката на предишните успехи на Coachee в началото и по време на коучинг процеса може да бъде много полезна за постигане на поставените цели.

**Да вярно!** Фокусирането върху силата вместо фокусирането върху дефицита е много овластяващо и полезно за повишаване на самочувствието и мотивацията.





# Основни правила при предоставяне на наставничество

- Обсъдете **професионалните изисквания** с наставявания, като вземете предвид текущата ситуация в отраслите, в конкретния сектор, на пазарите и т.н.
- Подкрепете наставявания с **анализи на ситуацията** и **оценка на нуждите** и изискванията
- Помогнете на наставявания да дефинира **SMART краткосрочни и дългосрочни цели**
- Помогнете на наставявания да развие **идеи** и жизнеспособни **стратегии** за постигане на поставените цели в рамките на наставничеството.
- Подкрепете наставявания в написването на **действие план**
- Подкрепете наставявания по време **на изпълнението**
- Помогнете на наставявания да докаже собствените си умения чрез **предизвикателство задачи** .
- Дайте на наставявания конструктивна, ориентирана към действие **обратна връзка** .
- Осигурете полезни контакти в рамките на собствената си **мрежа** на наставявания.





# Какво научихте накратко

При наставничеството е важно Менторът да обясни текущата ситуация в конкретния сектор и индустрия, както и пазарната ситуация и да я обсъди с наставявания, преди да определи професионалните изисквания.

Менторът не само помага на наставявания да докаже собствените си умения чрез предизвикателна задача и предоставяне на обратна връзка, той или тя също така осигурява контакти в рамките на собствената мрежа.

Наставяваният е способен да определя своите собствени цели, но менторът трябва да им помогне да определят краткосрочните и дългосрочните цели на SMART и да ги подкрепи при написването на план за действие и по време на неговото изпълнение.





# Проверете знанията си

## Основни правила при предоставяне на наставничество во

вярно или  
невярно?

Професионалните изисквания зависят от текущата ситуация на конкретния сектор от индустрията и пазара.

Наставникът е експерт в своята област и има повече опит от наставявания, но наставяваният сам трябва да взема решения и да си поставя цели.

Менторът помага на наставявания да докаже уменията си чрез предизвикателни задачи и осигурява контакти в рамките на собствената мрежа.





# Правилни отговори

## Основни правила при предоставяне на наставничество во

вярно или  
невярно?

Професионалните изисквания зависят от текущата ситуация на конкретния сектор от индустрията и пазара.

**Да вярно!** Ето защо е важно наставникът и наставяваният да обсъдят ситуацията в индустрията и пазара, преди да определят професионалните изисквания.

Наставникът е експерт в своята област и има повече опит от наставявания, но наставяваният сам трябва да взема решения и да си поставя цели.

**Да вярно!** Наставничеството се основава на доброволното участие на наставявания и се отнася до техния професионален живот и бъдеще. От ментора зависи да поддържа наставявания, но наставяваният трябва да взема решенията.

Менторът помага на наставявания да докаже уменията си чрез предизвикателни задачи и осигурява контакти в рамките на собствената мрежа

**Да вярно!** Важно е наставяваният да получи шанса да докаже уменията си с „практически“ подход. Мрежата на наставника може да бъде от голямо значение за наставявания.





# Как да оцените обучението, коучинга или наставничеството

Оценяването е много важна контролна точка, за да се гарантира, че предоставеното обучение, коучинг или наставничество е в състояние да отговаря на оценените нужди и/или да запълни пропуските в компетентността в организацията по икономически ефективен начин.

Има **различни методологии** за оценка на обучението, коучинга и наставничеството.

Въпреки това, **таксономията на Къркпатрик** е една от най-използваните методологии за оценка на ефективността на корпоративните програми за обучение, коучинг и наставничество.





# Как да оценим обучението, коучинга и наставничеството

Рамката, разработена и проектирана от Дон Къркпатрик, предлага подход на четири нива за оценка на ефективността на всяка програма за обучение, наставничество или коучинг.

## Ниво 1: Реакция

Как отговориха участниците на предоставеното обучение, коучинг или наставничество?

За да можете да оцените условията за учене или възприемано подобрене, кратка **анкета или формуляри за обратна връзка**, попълнени от участниците, могат да предоставят полезна информация за техните реакции към програмата, в която са участвали.

## Ниво 2: Учене

Какво са научили участниците от програмата за обучение, коучинг или наставничество? **Практически тестове или кратки тестове или въпросници** преди и след програмата за обучение, коучинг или наставничество са полезни за оценка на това.





# Как да оценим обучението, коучинга и наставничеството

## Ниво 3: Поведение

Участниците наистина ли са приложили наученото на практика по време на работа? Това може да бъде оценено известно време след програмата за обучение, коучинг или наставничество, като помолите участниците да попълнят **самооценки** или като помолите техния ръководител да ги оцени официално.

## Ниво 4: Резултати

Предоставената програма за обучение, коучинг или наставничество отговаря ли на очакванията на заинтересованите страни, като определя възвръщаемостта на очакванията, известна още като ROE? Резултатите са измерване на това доколко успешно предоставената програма е постигнала целите си, обикновено въз основа на **промени в мотивацията и представянето на служителите** след завършване на курса на обучение, програмата за коучинг или наставничество.





# Какво научихте накратко

Оценяването е много важна контролна точка, за да се гарантира, че предоставеното обучение, коучинг или наставничество е в състояние да отговаря на оценените нужди и/или да запълни пропуските в компетентността в организацията по икономически ефективен начин.

Таксономията на Къркпатрик е една от най-използваните методологии и може да се използва за оценка на ефективността на корпоративните програми за обучение, коучинг и наставничество.

Оценявайки реакцията на участниците, обучението, поведението и резултатите вие получавате добра представа за ефективността на предоставеното обучение, коучинг или наставничество.





# Проверете знанията си

## Как да оценим обучението, коучинга и наставничест вото

вярно или  
невярно?

Оценяването е много важна контролна точка, за да се гарантира, че предоставеното обучение, коучинг или наставничество е в състояние да отговаря на оценените нужди и да запълни пропуските в компетентността.

Оценяването на реакцията, обучението, поведението на участниците и резултатите ви дава добра представа за успеха на програмата за обучение, коучинг или наставничество.

Невъзможно е да се оценят резултатите от обучението, коучинга и наставничеството.





# Правилни отговори

## Как да оценим обучението, коучинга и наставничест вото

Оценяването е много важна контролна точка, за да се гарантира, че предоставеното обучение, коучинг или наставничество е в състояние да отговаря на оценените нужди и да запълни пропуските в компетентността.

**Да вярно!** Без оценка няма доказателство, че каквото и да се предоставя, обучение, коучинг или наставничество, запълва пропуските в компетентността в организацията по икономически ефективен начин.

Оценяването на реакцията, обучението, поведението на участниците и резултатите ви дава добра представа за успеха на програмата за обучение, коучинг или наставничество.

**Да вярно!** Подходът на четири нива на Kirkpatrick за оценка на ефективността на всяка програма за обучение, наставничество или коучинг

Невъзможно е да се оценят резултатите от обучението, коучинга и наставничеството.

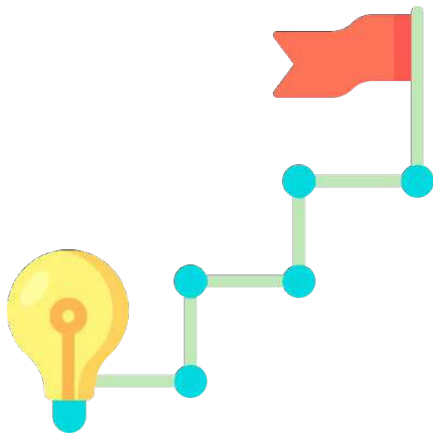
**Не, това не е правилно!** Въпреки че понякога може да изглежда трудно да се оценят резултатите, има различни методологии за това. Предложената таксономия на Къркпатрик е една от най-използваните и може да се прилага за обучение, коучинг и наставничество.





# Следваща стъпка

Поздравления! Току-що придобихте нови знания.



За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот**.

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!



## Обучение, коучинг и наставничество – План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име:

---

---

Дата:

---

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!







## Обучение, коучинг и наставничество – наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито!

Току-що завършихте **модул номер 14** на **как да слушате активно** и **как да осигурите обучение, коучинг и наставничество**.

Много добре! Можете да се гордеете със себе си!

Но ние никога не спираме да учим, както знаете...



Следващият **интересен модул** вече ви очаква:

**модул п. 15 за това как да оценявате представянето.**





Co-funded by  
the European Union

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под лиценз CC BY-NC-SA 4.0.



# Модул. 15

## Как да оценим представянето



# Индекс

1. Въведение: Защо е важно да се оценява представянето на работното място
2. Често срещани видове и подходи за оценка
3. Знания и умения за провеждане на оценка на представянето
4. Какво представлява рубриката за оценка на ефективността?
5. Пътища за дефиниране и създаване на рубрики
6. Основни компоненти на рубрика за оценяване



# Въведение: Защо е важно да се оценява представянето на работното място?

Ползи за  
служителите

Оценяването на представянето на работното място е от решаващо значение за продуктивния работен процес на компаниите. Той предоставя ценна обратна връзка на служителите, като им помага да разберат своите силни страни и области за подобрене. Тази обратна връзка дава възможност на служителите да подобрят своите умения, да увеличат производителността и да постигнат по-добри резултати.



# Въведение: Защо е важно да се оценява представянето на работното място?

Ползи за  
работодателите

Оценката на представянето позволява на организациите да идентифицират високоефективни лица и екипи, да признаят техния принос и да ги възнаградят съответно. Оценките на представянето влияят върху решенията, свързани с повишения, нужди от обучение и кариерно развитие, като гарантират, че ресурсите се разпределят ефективно. Като цяло, оценката на представянето на работното място насърчава непрекъснато подобрене, стимулира организационния успех и насърчава култура на високи постижения и растеж.



# Какво научихте накратко

Оценяването на представянето на работното място е от решаващо значение за продуктивния работен процес на компаниите

Оценките на представянето влияят върху решенията, свързани с повишения нужди от обучение и кариерно развитие

Оценката на ефективността позволява на организациите да идентифицират високоефективни индивидуалности и екипи





# Проверете знанията си

**Оценяване на  
представянето**

...

Вярно или  
невярно?

Оценяването на представянето на работното място помага само на организациите, които го прилагат

Оценката на представянето предоставя ценна обратна връзка на служителите

Резултатите от оценката на изпълнението могат да гарантират, че ресурсите се разпределят ефективно



# Правилни отговори

**Оценяването на представянето на работното място помага само на организациите, които го прилагат**

**Не, това не е правилно!** Оценяване на представянето на служителите на работното място може да бъде от полза както за организацията, изпълняваща оценките, така и за самите служители.

**Оценката на представянето предоставя ценна обратна връзка на служителите**

**Да вярно!** Оценката на представянето помага на служителите да разберат силните си страни и области за подобрене, като им дадете възможност да подобрят своите умения

Истина  
или лъжа?

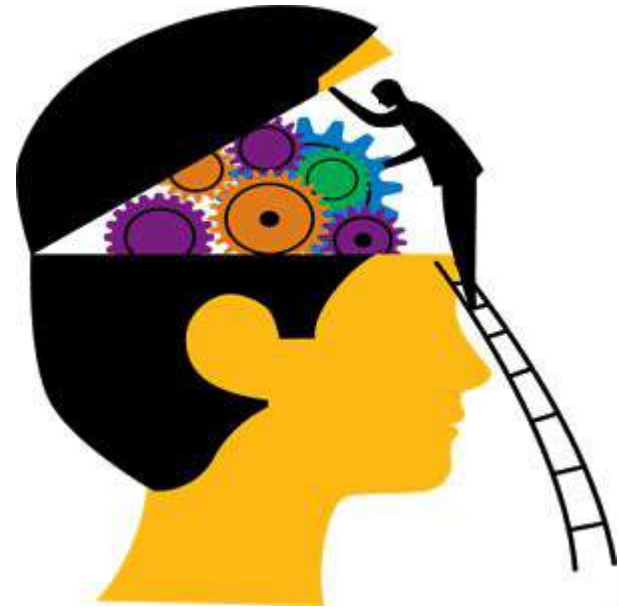
**Резултатите от оценката на изпълнението могат да гарантират, че ресурсите се разпределят ефективно**

**Да вярно!** Оценката на ефективността помага на компаниите да идентифицират високо-представящите се служители и отстраняване на пропуските, докато планирате работната стратегия



## Често срещани видове подходи за оценка

**Диагностични оценки:** В бизнес среда диагностичните оценки могат да се използват за оценка на съществуващите знания, умения и компетенции на служителите. Те помагат да се идентифицират пропуските в уменията и нуждите от обучение, като позволяват на организациите да предоставят целенасочени програми за развитие, за да подобрят работата на служителите.





# Често срещани видове подходи за оценка

**Междинни оценки:** Наричани също като формиращи оценки, могат да се използват за измерване на напредъка и представянето на служителите по време на проекти, задачи или програми за обучение. Тези оценки предоставят текуща обратна връзка на служителите и ръководството, което позволява навременни корекции и подобрения в работните процеси или развитие на умения.





# Често срещани видове подходи за оценка

**Обобщаващи оценки:** Докато обобщаващите оценки са обикновено свързани с образователна оценка, те също могат да бъдат прилагани в бизнес контекст.

Например в края на тренинг програма или проект, обобщаващите оценки могат да се използват за оценка на общото постижение, с компетентност, или ефективността на служителите или екипите.





# Често срещани видове подходи за оценка



## **Нереперентни оценки:**

Също познати като оценки базирани на критерий, те могат да бъдат ценни в една бизнес среда за сравняване на изпълнението на служители на база установени показатели или стандарти според индустрията. Този тип оценка може да помогне при идентифицирането на високоефективни индивидуалности или екипи, разпознаване на области за съвършенство и улесняване на прегледи на ефективността или повишения.



# Често срещани видове подходи за оценка

## **Ипсативни оценки:**

Ипсативните оценки са вид оценка, която сравнява представянето или характеристиките на индивида спрямо тяхната предишна производителност или характеристики, а не към външен стандарт или в сравнение с изпълнението на други лица. При ипсативни оценки, фокусът е върху измерването на напредъка или промените на продуктивността в времето, вместо да се прави сравнения с другите.





# Често срещани видове подходи за оценка

## **Оценки по отношение на нормите:**

За разлика от ипсативните и нереферентните оценки, оценките, свързани с норми, сравняват представянето на индивида с представянето на група лица, които са минали същата оценка. Целта е да се определи как представянето на индивида се класира или сравнява с представянето на другите в същата група.

При оценките, свързани с норми, се установява група от норми или референтна група, обикновено чрез голяма извадка от лица, които вече са преминали през оценката. След това представянето на оценявания индивид се сравнява с представянето на тази референтна група.





# Какво научихте накратко

Обобщаващите оценки се използват за оценка на цялостното постижение, компетентност или ефективност на служители или екипи

Междинните оценки предоставят текуща обратна връзка на служителите и ръководството, което позволява навременни корекции и подобрения

Ипсативните оценки сравняват представянето или характеристиките на индивида със собствените му предишни постижения





# Проверете знанията си

Подходи за  
оценка

....

Истина или  
лъжа?

Обобщаващите оценки са популярни за измерване на цялостното постижение на индивид или екип

Ипсативните оценки сравняват представянето на индивида с това на другите

Нереперентните оценки сравняват служителите по производителност спрямо установени показатели или стандарти на индустрията

Междинните оценки са полезни за измерване на напредъка и изпълнението през целия жизнен цикъл на проекта



# Правилни отговори

**Обобщаващите оценки са популярни за измерване на цялостното постижение на индивид или екип**

Вярно  
или  
невярно  
?

**Да вярно!** Обобщаващите оценки обикновено се използват за измерване на цялостното постижения или резултати от обучението на индивиди или екипи в края на а период на обучение, курс или проект. Тези оценки обикновено се администрат след период на обучение или специфичен тренировъчен процес на оценка на степента, в която са постигнати желаните резултати от обучението.

**Ипсативните оценки сравняват представянето на индивида с това на другите**

**Не, това не е правилно !** Ипсативните оценки сравняват представянето на индивида или характеристики към техните собствени предишни постижения, докато нормативно базираните оценки сравняват представянето на индивида с представянето на група на лица, които са минали същата оценка



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?  
о?

**Нереферентните оценки сравняват представянето на служителите с установени показатели или стандарти на индустрията**

**Да вярно!** Нереферентните оценки оценяват представянето на индивида въз основа на предварително определен набор от критерии или стандарти. Те позволяват да се измери колко добре дадено лице е усвоило определен набор от умения или знания.

**Междинните оценки са полезни за измерване на напредъка и изпълнението през целия жизнен цикъл на проекта**

**Да, вярно!** Междинните оценки предоставят ценна обратна връзка за това колко добре се представят отделните лица или екипи и напредват към целите на проекта или учебните цели. Тези оценки могат да помогнат да се идентифицират силните и слабите страни, да се оцени ефективността на стратегиите и т.н.





# Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

## Защо е важно да ги има?

Те дават възможност за честна и точна оценка на представянето на служителите, улесняват ефективната комуникация на обратната връзка, подпомагат поставянето на цели и подобряването на представянето и допринасят за положителна и продуктивна работна среда. Те гарантират, че оценките са безпристрастни, конструктивни и съобразени с целите на организацията, което води до повишена ангажираност на служителите, развитие и цялостен успех на организацията.



## Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

**Обективност:** Възможността за обективно оценяване на представянето, без лични пристрастия или фаворизиране, е от съществено значение. Това умение включва оценка на представянето въз основа на предварително определени критерии и видими доказателства, а не субективни мнения или предположения.

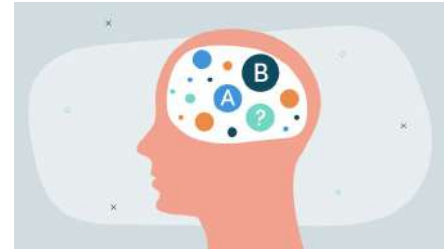


**Комуникация:** Силните комуникационни умения са от решаващо значение за предоставяне на ясна и конструктивна обратна връзка на служителите. Това включва способността за предоставяне на обратна връзка по уважителен и тактичен начин, подчертавайки както силните страни, така и областите за подобрене, и ангажиране в ефективен диалог, за да се гарантира разбиране.



## Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

**Аналитично мислене:** Оценяването на ефективността включва анализиране на данни, наблюдение на поведението и идентифициране на модели. Умението за аналитично мислене позволява на оценителите да тълкуват информация, да идентифицират тенденции или проблемни области и да правят информирани преценки относно нивата на изпълнение.



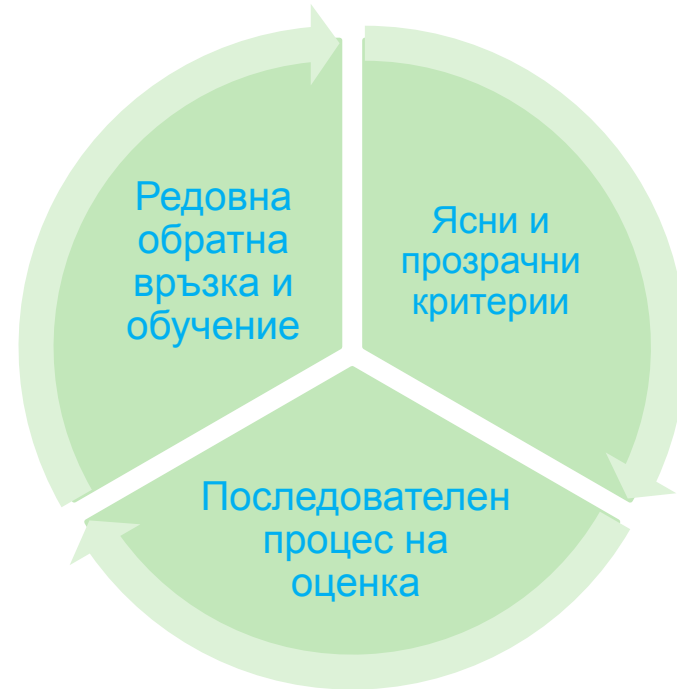
**Активно слушане:** Активното слушане е важно за истинското разбиране на перспективата, предизвикателствата и постиженията на служителя. Това включва отделяне на неразделено внимание, задаване на уместни въпроси и съпричастно разглеждане на гледната точка на служителя по време на дискусии за представянето.



## Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

### **Справедливост и равнопоставеност:**

Поддържането на справедливост и равнопоставеност в оценките на изпълнението е жизненоважно. Това включва еднакво третиране на всички служители, прилагане на последователни критерии за оценка и избягване на всяка форма на дискриминация или нечестни практики.







# Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

**Анализ на данни и водене на архив:** Владееенето на анализ на данни и водене на архиви позволява на оценителите да проследяват и документират точно информацията, свързана с изпълнението. Това умение гарантира, че резултатите от оценката са добре документирани, осигурявайки надеждна основа за вземане на решения и бъдещи справки.

1. Трябва да се осигурят мерки **за поверителност на данните и сигурност, за да се защити чувствителната информация на служителите.** 2. **Редовен преглед** на данните за ефективността, идентифициращи тенденции, модели и области за подобрение 3. **Точност и подробно записване** на оценките на ефективността, включително формуляри за оценка, обратна връзка и всякаква документация, свързана с ефективността 4. **Ясни насоки и протоколи** за водене на архиви, осигуряване на последователност и съответствие с приложимите разпоредби.





## Знания и умения за провеждане на оценка на представянето

**Познаване на работните роли и очаквания:** Задълбочено разбиране на специфичните работни роли, отговорности и очаквания за изпълнение е необходимо, за да се оцени точно представянето. Това умение помага на оценителите да оценят дали служителите отговарят на изискванията на работата и дали работят в съответствие с целите на организацията.

**Поставяне на цели и управление на изпълнението:** Способността да се поставят ясни и измерими цели за представяне и ефективно да се управлява изпълнението през целия период на оценка е от съществено значение. Това умение гарантира, че очакванията се съобщават, напредъкът се наблюдава и обратната връзка се предоставя редовно.



# Какво научихте накратко

...ния се  
решаващо  
значение за  
предоставянето  
на ясна и  
конструктивна  
обратна връзка  
на служителите

Необходимо е  
задълбочено  
разбиране на  
работните роли,  
отговорности и  
очаквания за  
изпълнение, за да  
се оцени точно  
представянето

...КТИВНО  
ВКЛЮЧВА  
анализиране на  
данни,  
наблюдение на  
поведението и  
идентифициран  
е на модели.





# Проверете знанията си

Критичното мислене е от решаващо значение за процеса на оценка на оценката на изпълнението

Добрите комуникационни умения са от решаващо значение за предоставянето на ясна и конструктивна обратна връзка на служителите .

Точното оценяване на ефективността може да бъде направено въз основа на наблюдение и лична преценка

Анализът на данни и воденето на записи като административни задачи са недостатъчни за оценка на представянето на служителите

Умения за  
провеждане  
на оценка  
....  
Вярно или  
невярно



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

Добрите комуникационни умения са важни за предоставянето на ясна и конструктивна обратна връзка на служителите.

**Да вярно!** Помага за предоставяне на обратна връзка по уважителен и тактичен начин, подчертаване както на силните страни, така и на области за подобрене и ангажиране в ефективно диалог

Критичното мислене е от решаващо значение за процеса на оценка на оценката на изпълнението

**Да вярно!** Умението за аналитично мислене дава възможност на оценителите да интерпретират информация, идентифицирайте тенденции или проблемни области и правете информирани преценки относно нивата на производителност



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

**Точното оценяване на ефективността може да бъде направено единствено въз основа на наблюдение и лична преценка**

**Не, това не е правилно!** Справедливата оценка на изпълнението включва третиране на всички служители еднакво, прилагайки последователни критерии за оценка и избягвайки всякакви форма на дискриминация или нелоялни практики.

**Анализът на данни и воденето на записи като административни задачи са недостатъчни за оценка на представянето на служителите**

**Не, това не е правилно!** Владееенето на анализ на данни и водене на записи позволява оценители да проследяват и документират точно информацията, свързана с изпълнението и осигуряват надеждна основа за вземане на решения и бъдещи справки.



## Какво представлява рубриката за оценка на ефективността?

**Рубриката за оценка** на работното място е инструмент, използван за **оценка и анализ** на представянето на служителите въз основа на **предварително определени критерии** и показатели за изпълнение. Той предоставя **структурирана рамка** за обективно измерване и документиране на постиженията, уменията, компетенциите или поведението на служителите, свързани с техните работни роли.



☰	✓	★☆☆
☰	✓	★★★
☰	✗	☆☆☆



## Какво представлява рубриката за оценка на ефективността?

Рубриката обикновено се състои от специфични критерии, нива на ефективност и дескриптори, които **очертават очакваните нива на ефективност** . Той помага да се осигури последователност, справедливост и обективност в процеса на оценка, като предоставя ясни насоки и индикатори за оценка на представянето на служителите. Рубриката за оценка улеснява ефективната комуникация на обратна връзка, поддържа дискусии за ефективността и подпомага идентифицирането на области за подобрене и развитие. Като цяло той служи като ценен инструмент за оценка, документиране и подобряване на представянето на служителите на работното място.







# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

## Защо е важно да ги има?

Могат да се следват пътеки, за да се установят **ясни критерии, да се определят нивата на изпълнение и да се предостави описателна обратна връзка** в контекста на оценка на представянето на работата и професионалното развитие на служителите. Ключът е да **се приведе в съответствие рубриката със специфичните цели на оценката на служителите**, като например оценка на специфични за работата умения, компетенции или поведение, свързани с тяхната роля в организацията. Този подход помага да се осигури последователност, справедливост и яснота при оценяването на представянето на служителите и предоставяне на конструктивна обратна връзка за техния растеж и развитие.





# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

1

## **Изясняване на целите на оценката**

Започнете с ясно дефиниране на целите на оценката. Какви конкретни знания, умения или компетенции се стремят да оцените? Ясно формулирайте желаните резултати от обучението и очакванията за ефективност, които ще ръководят процеса на създаване на рубрика.

2

## **Определете ключовите критерии**

Разбийте целите за оценка на конкретни критерии или измерения, които отразяват основните елементи на изпълнението. Тези критерии трябва да са в съответствие с резултатите от обучението и да предоставят ясни показатели за различни нива на владеене или постижения.



# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

**Определете нивата на ефективност** Установете набор от нива на ефективност или дескриптори, които представляват различни нива на постижения или умения за всеки критерий. Тези нива могат да бъдат определени с помощта на качествени или количествени показатели, като специфично поведение, качество на работа или демонстрирано майсторство.

3

## **Дефинирайте компоненти на рубрика**

Структурирайте рубриката, като организирате критериите и нивата на изпълнение в ясен и последователен формат. Обмислете използването на решетка или таблица с редове, представляващи критерии, и колони, представящи нива на ефективност. Уверете се, че рубриката е лесна за използване и разбираема.

4



# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

5

## Преглед и прецизиране

Потърсете второ мнение от колеги, експерти или лица, които ще използват рубриката. Прегледайте и прецизирайте рубриката въз основа на техния принос, за да гарантирате нейната яснота, валидност и съответствие с предвидената цел. Събраната обратна връзка ще осигури ефективност при улавянето на желаната информация и насърчаването на смислена оценка.

6

## Финализирайте и разпространете

Направете окончателни корекции въз основа на обратната връзка от пилотния тест и финализирайте рубриката. Уверете се, че е удобен за потребителя, достъпен и съобразен с планирания контекст на оценяване.





# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

7

## Насоки и обучение

Предложете насоки и обучение как да използвате рубриката ефективно. Дайте ясни инструкции за неговата цел, тълкуване и приложение. Обучете потребителите да осигурят последователност и надеждност при точкуване или оценка на ефективността.

8

## Предоставете описателна обратна връзка

За всяко ниво на ефективност и комбинация от критерии предоставете ясни и конкретни описания или примери за това какво представлява всяко ниво на ефективност. Това помага на оценителите и учащите да разберат очакванията и осигурява основа за конструктивна обратна връзка и подобрене.



# Пътища за дефиниране и създаване на рубрики за развитие

9

## Непрекъснат преглед и подобрене

Редовно преглеждайте и прецизирайте рубриката въз основа на отзивите на потребителите и резултатите от оценката. Непрекъснато наблюдавайте неговата ефективност и правете необходимите актуализации, за да гарантирате неговата уместност и съответствие с предвидените учебни цели.

**Ето някои важни последващи стъпки.**

Установете  
периоди на  
преглед

Определете  
областите  
за  
подобрене

Актуализира  
не и  
преразглеж  
дане



# Какво научихте накратко

Рубриката за оценка на работното място е инструмент, използван за оценка и оценка на представянето на служителите въз основа на предварително определени критерии и показатели за изпълнение

Установяването на нива на ефективност дефинира дескриптори, които представляват различни нива на постижения или умения за всеки критерий

Непрекъснато наблюдение и редовен преглед за усъвършенстване на рубриката въз основа на отзивите на потребителите и резултатите от оценката.



# Проверете знанията си

Пътища за  
създаване на  
рубрика

...

Вярно или  
невярно?

Рубриката за оценка предоставя ясна и структурирана рамка за оценка на представянето на работното място

Рубриката за оценка на работното място работи с критерии, разработени по време на процеса на оценка

Разпространението и събирането на рубрики за оценка са последните стъпки от процеса на оценка на изпълнението





# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно?

**Рубрика за оценка предоставя ясна и структурирана рамка за оценка на представянето на работното място**

**Да вярно!** Структурираната рамка се състои от обективно измерване и документиране на постиженията, уменията, компетенциите или поведението на служителите, свързани с техните работни роли

**Рубриката за оценка на работното място работи с разработени критерии през целия процес на оценяване**

**Не, това не е правилно!** Трябва да има добре проектирана рубрика за оценка на ефективността ясни и предварително определени критерии, установени преди началото на процеса на оценяване.

**Разпределението на рубриката за оценка е последната стъпка от процес на оценка на изпълнението**

**Не, това не е правилно!** Проследяването на оценката на изпълнението е важна част от целият процес. Въпреки това обаче предстои непрекъснат преглед и подобрения на рубриките като последна стъпка



# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Критерии, свързани с работата:** Тези критерии са пряко свързани със специфичните длъжностни отговорности, умения, компетенции или поведение, които са важни за успешното изпълнение на ролята на служителя.





# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Нива на представяне:** Рубриката трябва да очертава различни нива на представяне, които отразяват различни степени на умения или постижения. Тези нива могат да варират от „ **Под очакванията** “ до „ **Отговаря на очакванията** “ до „ **Надминава очакванията** “ или могат да бъдат персонализирани, за да отговарят на скалата за оценка на ефективността на организацията.

Друг пример: числени оценки като **1-3** или **1-5** .





# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Описателни индикатори:** Всяко ниво на ефективност трябва да бъде придружено от ясни и описателни индикатори, които очертават характеристиките или поведението, свързани с това ниво на ефективност. Тези индикатори помагат на оценителите да оценят и разграничат различните нива на изпълнение.





# Основни компоненти на рубрика за оценяване

## Примери за описателни индикатори: Комуникационна оценка

Ниво 3: Перфект НО владее	<p>Комуникира ефективно, като адаптира посланието към нуждите и предпочитанията на аудиторията.</p> <p>Изслушва внимателно и отговаря обмислено, като при необходимост търси разяснение.</p> <p>Представя информацията по ясен и организиран начин, ангажирайки аудиторията чрез ефективна вербална и невербална комуникация.</p>
Ниво 2: В развитие	<p>Комуникира адекватно, но понякога може да използва език, който е неясен или изисква пояснение.</p> <p>Демонстрира някои умения за активно слушане, но може да се наложи да се подобри в търсенето на обратна връзка или задаването на подходящи въпроси.</p> <p>Представя информация с известна структура, но може да изисква допълнителна практика за организиране на мисли и поддържане на ангажираността на публиката.</p>
Ниво 1: Ограни чено	<p>Бори се да комуникира ясно идеи, често използвайки двусмислен или объркващ език.</p> <p>Проявява ограничени умения за слушане, не успява да се включи активно в разговори или да даде подходящи отговори.</p> <p>Представя информацията по неорганизиран начин, без структура и не успява да ангажира ефективно аудиторията .</p>





# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Скала за оценяване:** Рубриката трябва да включва скала за оценяване или числени стойности, които съответстват на нивата на изпълнение. Това позволява на оценителите да определят числова оценка или рейтинг въз основа на нивото на представяне, демонстрирано от служителя.

Скалата за оценяване може да варира от 1-5, като 1 е най-ниското ниво на представяне, а 5 е най-високото. Рубриката ще присвои числова оценка въз основа на нивото, демонстрирано от служителя.



# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Тежест или важност:** Рубриката може да присвои различни тегла или важност на конкретни критерии, за да отрази относителната им значимост в общата оценка. Това помага да се приоритизират определени аспекти на представянето, които са особено критични за успеха в ролята на служителя .

**Пример:** Ако „Екипното сътрудничество“ се счита за по-важно от други критерии, може да му бъде присвоено по-високо тегло, като например 40%, докато други критерии може да имат тегло от 20% всеки.



# Основни компоненти на рубрика за оценяване

**Общи коментари или обратна връзка:** Рубриката може да включва раздел за общи коментари или обратна връзка, за да предостави допълнителна качествена обратна връзка за представянето на служителя, силните страни, областите за подобрене и предложения за развитие.

**Пример:** Този раздел ще предостави качествена обратна връзка, като например „Области за подобрене в...” или „Постоянно надхвърля очакванията в...”





# Какво научихте накратко

**Критериите, свързани с работата**, са в основата на рубриката, пряко съобразени със специфичните длъжностни отговорности, умения, компетенции или поведение

**Нивата на представяне** трябва да очертават различни нива на представяне, които отразяват различни степени на умения или постижения

Всяко ниво на ефективност има ясни и **описателни индикатори**, очертаващи характеристиките или поведението, свързани с това ниво на ефективност.





# Проверете знанията си

Компоненти  
на рубрика

...

Вярно или  
невярно

Нивата на ефективност трябва да очертават различни нива на ефективност

Критерият в основата на рубриката за оценка е постоянна, непроменлива цифра

Рубриката винаги придава еднакво значение на всеки аспект от представянето

Описателните индикатори помагат да се изяснят очакванията за всяко ниво на изпълнение



# Правилни отговори

**Нивата на ефективност трябва да очертават различни нива**

**Да вярно!** Целта на нивата на ефективност е ясно да се дефинират и диференцират между различните степени на постижение или владене на оценяваните критерии. От очертавайки различни нива на ефективност, рубриката позволява на оценителите да оценяват и възлагат резултати или оценки, които съответстват на нивото на представяне, демонстрирано от лицата или екипи.

Вярно  
или  
невярно?

**Критерият в основата на рубриката за оценка е постоянна, непроменлива цифра**

**Не, това не е правилно!** Критериите в рубриката за оценка трябва да бъдат преразгледани или актуализирани въз основа на промени в учебните цели, стандарти за изпълнение или изисквания за работа. Критериите в рубриката за оценка трябва да бъдат приведени в съответствие с Целите и задачите на оценката трябва точно да отразяват желаното умения, знания или компетенции, които се оценяват.



# Правилни отговори

Вярно  
или  
невярно  
?

**Рубриката винаги придава еднакво значение на всеки аспект от представянето**

**Не, това не е правилно!** Рубриката може да присвои различна тежест или важност на специфични критерии за отразяване на относителната им значимост в общата оценка. Това ѝ помага да се приоритизират определени аспекти на производителността, които са особено критични за успех в ролята на служител.

**Описателните индикатори помагат да се изяснят очакванията за всяко ниво на изпълнение**

**Да вярно!** Всяко ниво на изпълнение трябва да бъде придружено от ясни и описателни индикатори, които очертават характеристиките или поведенията, свързани с това ниво на изпълнение. Тези индикатори помагат на оценителите да оценят и разграничат Между различни нива на изпълнение.



# Следваща стъпка

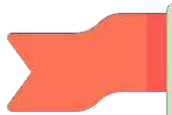
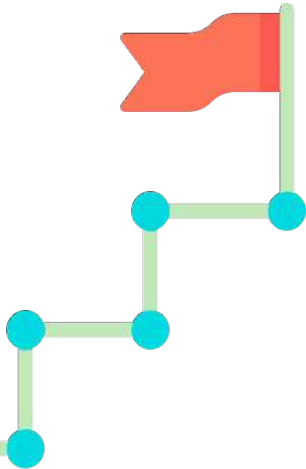
**Поздравления! Току-що придобихте нови знания.**

За да направите ученето устойчиво, е важно да **прилагате** новопридобитите знания в **ежедневния си (работен) живот** .

Моля, помислете какво сте научили, къде ще приложите новите си знания и коя е първата стъпка, която предприемате, за да го направите.

На следващия слайд ще намерите **малко стратегическа помощ** за това.

Виж това!





# Как да оценявам представянето - План за действие за прилагане на новопридобитите ми знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Където прилагам  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
права и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Наблюдавайте напредъка си

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **празнуваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да ви помогнем **да наблюдавате напредъка си** и **да празнувате постиженията си**, подготвихме малка помощ за вас.

Вижте го на следващия слайд!



# Как да оцените представянето - Наблюдавайте напредъка си

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Честито!

Току-що завършихте **модул н. 15** за  
това как да оценявате  
представянето.

**Вече завършихте всички  
обучителни модули на WIN!**

Много добре! Можете да се  
гордеете със себе си!





**Co-funded by  
the European Union**

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*



# Насоки за обучители, предоставящи тренинг WIN



Съфинансирано от  
Европейския съюз

Автор: Силви Шох - IP-International GmbH - Творческо корпоративно обучение





# Индекс

1. Основи при провеждане на обучението WIN
2. Извършете оценка на нуждите
3. Някои въпроси, които да зададете.
4. Обучаемите.
5. Основни правила за провеждане на обучението WIN.
6. Основни инструменти за предоставяне на WIN обучение.
7. Как да завършите тренировъчната сесия WIN
8. Как да помогнете на участниците да наблюдават напредъка си в обучението
9. Как да оцените предоставеното WIN обучение.



# Основи при провеждане на обучението WIN

Важно е:

- да имате предвид как **учат възрастните**
- да оцени **характеристиките на целевата група** – обучаемите
- да **оцени специфичните нужди на целевата група според техните характеристики, освен нуждите от иновации на работното място**
- да **проектира предоставянето на единичните обучения и да** ги осигури съответно
- да сте **запознати** с предаденото WIN съдържание (или да си сътрудничите с експерт, който може да няма умения за обучение)
- да **общуват** ефективно
- За да покажете уважение към хората, давайте конструктивна обратна връзка и слушайте активно





# Извършете оценка на нуждите

Целта е да се определи текущата и желаната ситуация и представяне по отношение на иновациите на работното място.

Разликата между двете е развитието и/или обучението, което трябва да се случи.





# Някои въпроси, които да зададете



- ❑ Какви знания или умения се нуждаят от специално внимание?
- ❑ Какви са специфичните изисквания за работа и как това е свързано с учебната програма на WIN?
- ❑ Какви инструменти, материали и оборудване се използват от служителите?
- ❑ Какво е нивото на умения за тези хора? (Това може да включва списък със специфични умения, които се отнасят до WIN профила)
- ❑ Какви материали освен материалите за обучение на WIN трябва да бъдат включени в инструкцията за обучение?
- ❑ Как се чувстват тези лица (служители, участници) относно работното си място такова, каквото е?
- ❑ Как тези хора възприемат предстоящото обучение? Какво го цени за тях?
- ❑ Колко подкрепящи са преките ръководители на участниците, когато става въпрос за обучение за иновации на работното място? Друго управление?
- ❑ Какви ресурси са налични за обучението?



# Обучаемите

## Прецишен опит



- Защо трябва да осигурите обучението WIN за тях?
- Имали ли са вече обучение по същата или подобна тема?
- Какво знаят и трябва да знаят за вас като учител?
- Колко от участниците се познават лично с вас?
- Наясно ли са с нивото на експертен опит в иновациите на работното място, който внасяте в ситуацията?
- Кои са ключовите играчи в техния отдел и организация?







# Обучаемите

## Демография



- ❑ Колко ще присъстват на вашата сесия?
- ❑ Доброволно ли е присъствието им? Задължително? Заявено? Покана?
- ❑ Какъв е демографският състав на участниците? възраст? пол? Други описателни фактори?
- ❑ От какви източници на информация зависят? Списания? Телевизия? Книги? Вестници? Интернет?



# Обучаемите

## Ниво на експертиза



- ❑ Доколко са запознати с темите на WIN модулите?
- ❑ Какво искат да знаят за иновациите на работното място?
- ❑ Всички лица ли са на едно и също ниво на умения и знания относно темите за иновации на работното място, които трябва да бъдат предадени?
- ❑ Има ли експерти в групата? Ако да, колко и кои са експертите?
- ❑ Какво е тяхното ниво на отговорност или правомощия? Ще могат ли да прилагат стратегии за иновации на работното място?
- ❑ Какво е тяхното ниво в сравнение с вашето? Определя ли нивото на темата или стила на предаване?





# Обучаемите

## Нагласи



- Колко се интересуват от иновациите на работното място? Трябва ли да се интересуват? Ако отговорът е да, какво им е от това?
- Какви успехи и проблеми са срещнали, свързани с иновациите на работното място?
- Какви са техните нагласи и вярвания, свързани с темите на WIN?
- Знаят ли защо идват на обучение?
- Може ли вече да са решили?
- Какво е мнението им за теб?
- Ще бъдат ли приятелски настроени? Враждебно?





# Обучаемите

## Съображения за провеждането на обучението



- Ще задават ли много въпроси?
- Очакват ли да възразят? Ако да, какви възражения и как можете да се справите с тях?
- Участниците и техните мениджъри помогнаха ли да се идентифицират специфичните цели на компанията на WIN обучението?
- Наясно ли сте с нещо, което може да ги злепостави? 'Горещи точки'? Думи или теми табу? Жестове? Минали преживявания?
- Какво е особеното на тези участници?
- Има ли нещо специално за мястото, където ще се представяте?
- Има ли нещо необичайно относно датата на вашето обучение, например ваканция, скорошни оценки на представянето, усилия за намаляване на персонала?





# Обучаемите

## Очакван Резултати



- ❑ Как можете да посрещнете техните специфични нужди като цяло и по отношение на управлението на иновациите на работното място?
- ❑ Как това обучение е от полза за участниците?
- ❑ Може ли да има (възприемани) недостатъци за участниците?
- ❑ Какви промени очакват техните ръководители в резултат на обучението по WIN?
- ❑ Културата на организацията насърчава ли участниците да използват наученото в обучението? Какво може да попречи на учащите да прилагат своите нови знания или умения?



# Основни правила за провеждане на обучението WIN

- Започнете обучителната си сесия, като се уверите, че участниците знаят какво могат да очакват от деня. Важно е вашите обучаеми да знаят **какви точки от учебната програма на WIN ще бъдат обхванати в сесията** и какво могат да очакват от обучителната сесия.
- Всеки има свой собствен начин на учене. Така че използвайте всички сетива и се опитайте да включите колкото се може повече **различни стилове на учене** във вашата сесия.
- Направете обучението практическо, като включите обучаващите се в **практически демонстрации или дейности**, за да сте сигурни, че е по-вероятно да запомнят ключовите ви точки и да разберат по-добре учебното съдържание.
- Включете **кратките тестове и викторини, предоставени в обучителните модули, както и въпросите от окончателната оценка** във вашата тренировъчна сесия, за да сте сигурни, че вашите обучаващи се внимават много внимателно върху материала и са добре подготвени за окончателната оценка и сертифициране.



# Основни правила за провеждане на обучението WIN

- По време на сесията помолете вашите обучаеми да **споделят своя опит** с темите за обучение на WIN. Вашите обучаеми може да имат ценна информация, която да допринесат и е вероятно да извлекат повече от сесията, като чуят за опита на своите колеги.
- **Оценете собствената си сесия** и потърсете кое работи най-добре: ако откриете нова техника или метод, който допада на групата, може да искате да я включите в бъдещи сесии.
- Включете **почивки** , за да дадете на обучаемите пауза. За повечето хора може да е трудно да се концентрират за продължителен период от време и редовните почивки помагат за подобряване на концентрацията.
- Не забравяйте да **попитате вашите обучаеми за обратна връзка** относно тренировъчната сесия WIN. Как го намериха като цяло? Какви бяха акцентите? Имаше ли нещо, което пропуснаха или не намериха за ефективно?



# Основни инструменти за предоставяне

## Създайте график за обучението WIN!

Важно е да проектирате обучението по такъв начин, че да е интересно за конкретната цел и че участниците наистина могат да слушат активно и да участват.

- Сутринта участниците (и учителят!) все още имат инерция и възприемчивост, така че лесно могат да направят час и половина на една сесия.
- Планирайте обаче кафе пауза от около 10 или 15 минути в сутрешната сесия
- Обедната почивка е силно зависима от местните условия. Някои групи от участници са свикнали да обявват по-рано, защото започват работа например в 7 сутринта, в който случай 12 следобед би било доста късно.
- Следобед блоковете от по час и половина са истинско предизвикателство. След малко по-малко от час е добра идея да планирате малка почивка, за предпочитане с кратко проветряване на залите за обучение.
- Началото на обучението трябва да бъде планирано в съответствие с нуждите на всички заинтересовани страни, но много рядко тренировките започват още в 8 часа. Това е неудобство, защото поне през първия ден лесно се нуждаете от половин до три четвърти час, за да се подготвите. През това време вие се запознавате с технологията, зареждате компютрите, зареждате примерни данни, проверявате проектора или просто търсите кухненския бокс.
- Често обучението приключва в 17 часа, но това също зависи от ситуацията и конкретните нужди на участниците. Можете също така да планирате края на тренировката малко по-рано от официалния край. След това имате време за индивидуални въпроси от участниците и обратна връзка.





# Основни инструменти за предоставяне

## Пример за дневен ред на обучението WIN

време	програма
9.00 – 9.30 часа	Представяне на програмата, модератори, представяне на участниците и техните очаквания
9.30 – 11.00 часа	Първи блок от теми (предоставено съдържание на учебните модули)
11.00 – 11.15 часа	Кратка почивка за кафе
11.15 – 12.45 часа	Втори блок от теми (предоставено съдържание на учебните модули)
12.45 – 13.45 часа	Обедна почивка
13.45 – 14.30 часа	Трети блок от теми (предоставено съдържание на учебни модули)
14.30 – 14.45 часа	Кратка почивка
14.45 – 15.30 часа	Трети блок от теми (предоставено съдържание на учебни модули)
15.30 – 15.45 часа	Кратка почивка за кафе
15.45 – 16.30 часа	Четвърти блок от теми (предоставено съдържание на учебните модули)
16.30 – 17.00 часа	Къде участниците ще прилагат новопридобитите знания, въпроси и отговори и обратна връзка



# Как да завършите обучителната сесия WIN

Помолете участниците да обобщят какво са научили и къде ще приложат новопридобитите знания.

Това помага на учителя да придобие по-задълбочени познания за участниците, техните основни интереси, както и за начина, по който учителят е предоставил обучението и как то е било възприето от обучаемите.

Това също подобрява ученето и помага на участниците да създадат план за действие как да приложат наученото на работното си място.

Следващата таблица е инструмент, който учителят може да раздаде в края на тренировъчната сесия и може да бъде обсъдена, когато обучаемите приключат с попълването ѝ.





## План за действие за участниците, който да им помогне да внедрят новопридобитите знания

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Какво съм научил

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Къде мога да приложа  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Първата стъпка, която  
правя и (какво и кога)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Как да помогнете на участниците да наблюдават напредъка си в обучението

Всеки път, когато научим нещо ново, може да изглежда трудно в самото начало. Колкото повече задълбочаваме обучението си, това, което изглеждаше почти **невъзможно в началото**, става все по-**естествено** и забравяме да **отличаваме успеха си**.

Въпреки това, празнуването не само прави малки стъпки напред, не само ни кара да се чувстваме добре, но подобрява решимостта ни да продължим напред, когато времената станат трудни, и повишава мотивацията ни да продължим да учим.

За да помогнете на участниците **да следят напредъка си** и **да отличат постиженията си**, има малка помощ за това: Преглед на техния напредък под формата на таблица, която може да бъде раздадена на обучаемите в края на тренировъчната сесия. .



## Наблюдавайте напредъка в обучението

Име: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Тук приложих  
новопридобитите  
знания

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това направих аз

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Това е резултатът и това,  
което научих от този опит

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Как да оцените предоставеното WIN обучение

Оценяването е много важна контролна точка, за да се гарантира, че предоставеното WIN обучение е в състояние да отговаря на оценените нужди и/или да запълни пропуските в компетентността по отношение на иновациите на работното място в рамките на организацията по икономически ефективен начин.

**Таксономията на Къркпатрик** е една от най-използваните методологии за оценка на ефективността на корпоративните програми за обучение и може да се използва за оценка на ефективността на курса за обучение WIN.



# Как да оцените предоставеното WIN обучение

Рамката, разработена и проектирана от Дон Къркпатрик, предлага подход на четири нива за оценка на ефективността на всяка програма за обучение, точно като WIN-обучението.

## Ниво 1: Реакция

Как реагираха участниците на предоставеното WIN обучение?

За да можете да оцените условията за учене или възприемано подобрение, кратка **анкета или формуляри за обратна връзка**, попълнени от участниците, могат да предоставят полезна информация за техните реакции към програмата WIN.

## Ниво 2: Учене

Какво научиха участниците от обучителната програма WIN? **Практическите тестове или кратки тестове или въпросници** преди и след програмата за обучение, включително въпросите от крайната оценка за сертифициране, са полезни за оценка на това.





# Как да оцените предоставеното WIN обучение

## Ниво 3: Поведение

Участниците наистина ли са приложили наученото на практика по време на работа? Това може да бъде оценено известно време след програмата за обучение WIN, като помолите участниците да попълнят **самооценки** или като помолите техния ръководител да ги оцени официално.

## Ниво 4: Резултати

Дали предоставената програма за обучение WIN отговаря на очакванията на заинтересованите страни, като определя възвръщаемостта на очакванията, известна също като ROE? Резултатите са измерване на това колко успешно предоставената програма е постигнала целите си, обикновено въз основа на **промени в мотивацията и представянето на служителите** след завършване на програмата за обучение WIN.







Съфинансирано от  
Европейския съюз

*Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.*

© 2022-2024. Това произведение е лицензирано под [лиценз CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).